



Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 16 avril 2025

Projet de loi
approuvant le rapport de gestion des Hôpitaux universitaires de
Genève (HUG) pour l'année 2024

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,
vu les articles 58, lettre i, et 60, lettre e, de la loi sur la gestion administrative
et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013;
vu l'article 34 de la loi sur l'organisation des institutions de droit public, du
22 septembre 2017;
vu le rapport de gestion des Hôpitaux universitaires de Genève pour l'année
2024;
vu la décision du conseil d'administration des Hôpitaux universitaires de
Genève du 31 mars 2025,
décrète ce qui suit :

Article unique Rapport de gestion

Le rapport de gestion des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) pour
l'année 2024 est approuvé.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Michèle RIGHETTI-EL ZAYADI

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le présent projet de loi vise à approuver le rapport de gestion des Hôpitaux universitaires de Genève (ci-après : HUG) pour l'année 2024.

L'année 2024 se distingue par une intensification significative de l'activité, avec des niveaux dépassant ceux enregistrés avant la pandémie de COVID-19, tant en stationnaire qu'en ambulatoire. Le secteur chirurgical contribue à cette reprise, avec une augmentation du nombre d'interventions. Cependant, le taux d'occupation élevé des urgences, malgré la réorganisation et l'augmentation de la capacité des locaux en 2023, reste une source de préoccupation majeure. A cela s'ajoute la forte augmentation du nombre de patientes et de patients en attente de placement. Les charges de personnel ont été maîtrisées.

Sur le plan institutionnel, 2024 a vu un renouvellement des instances de gouvernance, notamment du conseil d'administration. Parmi les changements notables figurent l'arrivée de M. Robert Mardini au poste de directeur général et la nomination de M^{me} Klara Posfay Barbe en tant que nouvelle directrice médicale.

En ce qui concerne les grands projets de l'institution, une nouvelle hélistation a été mise en service sur le toit du bâtiment Lina Stern pour répondre à la demande croissante en transport hélicoptéré vers l'hôpital. Ce projet stratégique renforce l'accès et la rapidité des soins. Parallèlement, les travaux des nouveaux plateaux ambulatoires dans le bâtiment de Cluse-Roseraie ont progressé, avec une ouverture prévue à mi-2025. Ce chantier prévoit la création d'espaces modernes et fonctionnels, incluant des box de consultation lumineux, des locaux de traitement et des salles d'examens. Enfin, le projet de rénovation des locaux de Beau-Séjour a débuté. Cette initiative vise à améliorer le confort des patientes et des patients ainsi que des équipes soignantes, notamment par une optimisation de l'isolation thermique du bâtiment.

Les HUG ont également vu leur excellence reconnue en 2024 : le classement *Newsweek* a mis en évidence une progression importante de leur position parmi les meilleurs hôpitaux spécialisés, ainsi que leur entrée dans les 100 meilleurs hôpitaux à la pointe de l'innovation numérique, tandis que le classement de l'Université Stanford/Elsevier des 2% des scientifiques les plus influents au monde a distingué plus de 90 chercheuses et chercheurs des HUG issus de diverses spécialités médicales, témoignant du dynamisme de la recherche au sein de l'hôpital. Les HUG ont été désignés pour accueillir le *World Hospital Congress 2025*, évènement annuel international majeur qui

réunit plus de 1 000 dirigeantes et dirigeants hospitaliers et cadres des systèmes de santé.

Enfin, l'innovation a été au cœur de l'activité, avec une multitude de projets axés sur l'intelligence artificielle et le lancement de plusieurs applications de santé au service de la communauté, ainsi que l'ouverture d'un Bureau des outils numériques pour la population genevoise, une première dans un milieu hospitalier en Suisse. Cette plateforme vise à renforcer les compétences numériques des Genevoises et des Genevois, en ligne avec la politique numérique cantonale.

Les HUG clôturent leur exercice 2024 avec un résultat excédentaire de +30,0 millions de francs (soit 1,3% des produits d'exploitation). Ce résultat est essentiellement soutenu par le réaligement du cadre financier du contrat de prestations 2024-2027 et des tarifs de facturation, mais également par une approche budgétaire prudente et une reprise dynamique de l'activité. Ce résultat se pose dans le cadre d'un maintien rigoureux et constant de standards élevés en matière de qualité des soins, de bien-être et de sécurité des patientes et des patients, tout en veillant à une gestion responsable axée sur l'amélioration continue de l'efficacité.

L'exercice 2024 confirme avant tout le retour à des niveaux d'activité supérieurs à ceux observés avant la pandémie de COVID-19. Toutefois, les HUG restent confrontés à des défis majeurs, tant internes qu'externes. Sur le plan externe, la pression tarifaire demeure forte, comme en témoigne le recours des communautés d'assureurs, en 2023-2024, contre la valeur du point ambulatoire Tarmed. Sur le plan interne, les enjeux de relève et de pénurie de ressources sont au cœur des préoccupations du management et le taux d'absence du personnel reste encore élevé à 10,1%. Il montre cependant une légère inflexion de -0,2%, notamment grâce aux initiatives déployées dans le cadre de la stratégie RH 2023-2028.

A hauteur de 2,4 milliards de francs, les niveaux globaux de recettes sont en progression de +5,7% par rapport à 2023; près des deux tiers de ces recettes sont issus des produits de facturation de soins.

Les soins stationnaires affichent une progression par rapport à 2023, avec une augmentation de l'activité de +3,2%, atteignant ainsi les niveaux d'avant-crise. En chirurgie, le nombre d'interventions atteint le chiffre record de 30 600.

L'activité ambulatoire dépasse quant à elle largement les prévisions, avec un écart favorable de près de +36,7 millions de francs par rapport au budget.

Globalement, les produits sont ainsi en nette progression par rapport à 2023 et dépassent le budget de plus de 70,2 millions de francs (+3,0%).

Les indemnités en provenance de l'Etat de Genève ont également été revues dans le cadre du contrat de prestations voté par le Grand Conseil, en réadaptant les financements des missions confiées aux HUG.

En parallèle, et malgré la forte augmentation d'activité, les charges de fonctionnement ont été contenues, avec un écart de +42,9 millions de francs (+1,9%) par rapport au budget, essentiellement sur les frais de personnel (+20,0 millions de francs, +1,1%) et les charges d'exploitation (+22,9 millions de francs, +4,7%).

Pour les charges de personnel, la sous-utilisation de la dotation de base, conséquence des difficultés de recrutement notamment dans le personnel de soins, est compensée par le recours à la dotation complémentaire nécessaire pour faire face à l'augmentation d'activité.

Enfin, l'augmentation des charges d'exploitation résulte d'une forte reprise d'activité, notamment dans le domaine chirurgical, entraînant une hausse significative des volumes.

Les charges ont globalement été adaptées avec efficacité à l'évolution d'activité, comme en témoigne la baisse sensible des durées moyennes de séjours, indicateur majeur de la gestion des flux.

Dans le cadre des nouvelles dispositions du contrat de prestations 2024-2027, et pour la première année, le résultat dégagé est partiellement affecté à la constitution d'une réserve conjoncturelle destinée à assumer les aléas opérationnels.

Du côté des investissements, l'année 2024 a été une année très intense, avec plus de 104 millions de francs investis pour moitié dans le cadre du crédit de renouvellement 2020-2024 dédié à la maintenance et à la rénovation d'un parc immobilier et d'équipement en croissance constante, et pour moitié dans les projets stratégiques du schéma directeur hospitalier (plateaux ambulatoires Mambô, salles opératoires hybrides HyBOU, nouvelle hélistation, etc.).

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexe :

Rapport de gestion 2024 des HUG



Table des matières

I	Synthèse des éléments clés de l'année 2024	3
II	Contexte général des HUG	6
1.	Les faits marquants de l'année	6
2.	Contexte sanitaire et financement	7
III	Les composantes du résultat de gestion	9
1	Evolution de l'activité et des recettes	9
1.1.	Recettes hospitalières	9
1.2.	Focus sur l'activité chirurgicale	12
1.3.	Recettes ambulatoires	13
1.4.	Autres produits	14
1.5.	Augmentation des subventions et indemnités	15
2	Evolution des charges	16
1.1.	Des charges de personnel en léger dépassement	16
1.2.	Des charges d'exploitation affectées par les volumes d'activité	20
3	Traitement du résultat – Constitution d'une réserve conjoncturelle	21
IV.	Conclusion	22
V.	Annexe: Principaux investissements réalisés en 2024	23

I. Synthèse des éléments clés de l'année 2024

RÉSULTAT EXCÉDENTAIRE ET REPRISE CONFIRMÉE DE L'ACTIVITÉ AUX HUG

Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) clôturent leur exercice 2024 avec un résultat excédentaire, marquant ainsi le **retour à l'équilibre** après plusieurs années de déficits consécutifs à la pandémie de Covid-19, qui a représenté un défi sans précédent pour l'ensemble du système de santé.

En 2024, l'excédent dégagé atteint **+30.0 MCHF** (soit 1.2% du chiffre d'affaires) et est essentiellement soutenu par le réaligement du **cadre financier du contrat de prestations 2024-2027** et **des tarifs de facturation**, mais également par **une approche budgétaire prudente** et **une reprise dynamique de l'activité**. Ce résultat se pose dans le cadre d'un maintien rigoureux et constant de standards élevés en matière de qualité des soins, de bien-être et de sécurité des patients et des patientes tout en veillant à une gestion responsable axée sur l'amélioration continue de l'efficacité.

L'exercice 2024 confirme avant tout le **retour à des niveaux d'activité supérieurs** à ceux observés avant la pandémie. Toutefois, l'institution reste confrontée à des défis majeurs, tant internes qu'externes. Sur le plan externe, la pression tarifaire demeure forte, comme en témoigne le recours des communautés d'assureurs, en 2023-2024, contre la valeur du point ambulatoire Tarmed. Sur le plan interne, les enjeux de relève et de pénurie de ressources sont au cœur des préoccupations du management et le taux d'absence du personnel reste encore élevé à 10.1%. Il montre cependant une légère inflexion de -0.2%, notamment grâce aux initiatives déployées dans le cadre de la stratégie RH 2023-2028.

A hauteur de 2 milliards de francs, **les niveaux globaux de recettes sont en progression** de +6.3% par rapport à 2023 ; deux-tiers de ces recettes sont issues des produits de facturation de soins.

L'**activité stationnaire** affiche une forte progression par rapport à 2023, avec une augmentation de +3.2%, atteignant ainsi les niveaux d'avant-crise. En chirurgie, le nombre d'interventions atteint le chiffre record de 30 600.

L'**activité ambulatoire** dépasse quant à elle largement les prévisions, avec un écart favorable de près de +37 MCHF par rapport au budget.

Globalement, les produits sont ainsi en nette progression par rapport à 2023 et dépassent le budget de plus de 57 MCHF (+2.4%).

Les **indemnités** en provenance de l'Etat de Genève ont également été revues dans le cadre du contrat de prestations voté par le Grand Conseil, en réadaptant les financements des missions confiées à l'hôpital universitaire.

En parallèle, et malgré la forte augmentation d'activité, les **charges de fonctionnement** ont été contenues avec un écart de +27 MCHF (+1.1%) par rapport au budget, essentiellement sur les frais de personnel (+20.0 MCHF, +1.1%) et les charges d'exploitation (+7.2 MCHF, +1.3%).

Pour les **charges de personnel**, la sous-utilisation de la dotation de base, conséquence des difficultés de recrutement notamment dans le personnel de soins, est compensée par le recours à la dotation complémentaire nécessaire pour faire face à l'augmentation d'activité.

Enfin, l'augmentation des **charges d'exploitation** résulte d'une forte reprise d'activité, notamment dans le domaine chirurgical, entraînant une hausse significative des volumes.

Les charges ont globalement été adaptées avec efficacité à l'évolution d'activité, comme en témoigne la baisse sensible des durées moyennes de séjours, indicateur majeur de la gestion des flux.

Dans le cadre des nouvelles dispositions du contrat de prestations 2024-2027, et pour la première année, le résultat dégagé est partiellement affecté à la constitution d'une **réserve conjoncturelle** destinée à assumer les aléas opérationnels.

Du côté des **investissements**, l'année 2024 a été une année très intense avec plus de **104 MCHF** investis pour moitié dans le cadre du crédit de renouvellement 2020-2024 dédié à la maintenance et à la rénovation d'un parc immobilier et d'équipement en croissance constante, et pour moitié dans les projets stratégiques du schéma directeur hospitalier (plateaux ambulatoires Mambô, salles opératoires hybrides Hybou, nouvelle hélistation,...).

Synthèse des comptes 2024 des HUG

HUG (MCHF)	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart C24/B24 Montant	%	Comptes 2023	Ecart C24/C23 Montant	%
Recettes médicales	1 521.9	1 495.7	26.2	1.8%	1 451.8	70.1	4.8%
Recettes hospitalières	1 039.7	1 050.2	-10.5	-1.0%	1 000.7	39.0	3.9%
dont part cantonale	424.9	426.6	-1.8	-0.4%	398.8	26.1	6.5%
Recettes ambulatoires	482.2	445.5	36.7	8.2%	451.1	31.1	6.9%
Provision pour risque débiteurs	-9.9	-10.6	0.7	-6.3%	-12.7	2.8	-22.2%
Autres recettes	113.5	94.0	19.5	20.7%	104.7	8.8	8.4%
Total recettes Tiers	1 625.5	1 579.2	46.4	2.9%	1 543.8	81.7	5.3%
Indemnité contrat de prestation hors crédit supplémentaire	743.8	743.8	0.0	0.0%	687.9	55.8	8.1%
Produits différés de subvention d'investissement	45.4	46.3	-1.0	-2.1%	45.5	-0.2	-0.4%
Autres subventions hors indemnité	2.3	0.3	2.0	647.0%	2.6	-0.3	-12.7%
Contributions de corporations, de fondations et de privés	15.6	5.9	9.8	166.2%	15.4	0.2	1.3%
Total subventions et dons	807.1	796.3	10.8	1.4%	751.4	55.6	7.4%
Total des produits	2 432.6	2 375.4	57.2	2.4%	2 295.2	137.4	6.0%
Dotation de base	1 591.8	1 637.0	-45.2	-2.8%	1 551.7	40.1	2.6%
Dotation complémentaire	155.9	111.4	44.5	39.9%	156.8	-0.9	-0.6%
Autres charges de personnel	95.6	74.8	20.7	27.7%	78.0	17.6	22.6%
Total frais de personnel	1 843.3	1 823.3	20.0	1.1%	1 786.5	56.8	3.2%
Charges d'exploitation	469.7	462.3	7.4	1.6%	442.0	27.7	6.3%
Charges d'utilisation des immobilisations	89.6	89.9	-0.3	-0.3%	89.4	0.2	0.2%
dont investissements financés par PL	45.4	46.3	-1.0	-2.1%	45.5	-0.2	-0.4%
Total charges d'exploitation	559.3	552.1	7.2	1.3%	531.4	27.9	5.3%
Total des charges	2 402.6	2 375.4	27.2	1.1%	2 317.9	84.7	3.7%
Résultat avant éléments extraordinaires	30.0	0.0	30.0	-	-22.7	52.7	-
Indemnité complémentaire	0.0	0.0	0.0	-	22.7	-22.7	-100.0%
Résultat de gestion	30.0	0.0			0.0		
Résultat en % des produits	1.2%						

Principaux indicateurs HUG 2024

Indicateurs	2021	2022	2023	2024	Ecart abs. 24/23	Ecart % 24/23
Activité						
Nb de cas hospitaliers (1)	56 761	62 302	63 481	65 539	2 058	3.2%
Nb journées hospitalières réelles	633 697	667 947	694 418	692 085	-2 332	-0.3%
soins aigus	347 129	370 355	378 002	369 327	-8 676	-2.3%
soins de psychiatrie	88 041	91 305	94 029	98 141	4 113	4.4%
soins de réadaptation	128 319	123 356	125 724	125 244	-480	-0.4%
soins de maintien	43 238	55 508	69 600	72 151	2 551	3.7%
hors zone de soins	26 970	27 423	27 062	27 222	160	0.6%
Durée moyenne de séjour (index)	12.7	12.9	13.0	12.5	-0.4	-3.5%
soins aigus	7.1	7.3	7.3	6.9	-0.4	-5.1%
soins de psychiatrie	21.8	21.9	23.1	22.2	-0.9	-3.9%
soins de réadaptation	20.2	20.4	21.5	20.6	-0.9	-4.2%
soins de maintien	50.4	49.8	61.6	59.8	-1.8	-3.0%
hors zone de soins	243.0	268.9	203.5	177.9	-25.6	-12.6%
Taux d'occupation des lits	80.9%	85.5%	88.4%	87.6%	-0.7%	NS
Nb de naissances	4 166	4 152	3 922	4 102	180	4.6%
Nombre d'interventions chirurgicales	26 283	27 421	30 011	30 621	610	2.0%
Nombre de prises en charge ambulatoires	1 225 802	1 193 275	1 206 624	1 279 713	73 089	6.1%
visites	1 121 589	1 094 502	1 113 443	1 190 573	77 130	6.9%
semi-hospitalier	104 213	98 773	93 181	89 140	-4 041	-4.3%
dont interventions chirurgicales ambulatoires	8 119	8 866	9 931	10 187	256	2.6%
Délai d'admission pour urgences adultes						
immédiate pour urgences 1	96.3%	97.4%	97.0%	97.1%	+0.1 pts	NS
en 20 mn pour urgences 2	81.2%	71.9%	70.5%	73.0%	+2.5 pts	NS
en 2h pour urgences 3	91.8%	86.7%	82.0%	82.6%	+0.7 pts	NS
Nombre moyen quotidien de patients en attente de placement	116	150	188	192	4	1.9%
Costweight moyen facturé	1.29	1.31	1.27	1.24	-0.03	3.1%
Ressources humaines						
Nb moyen d'ETP dotation de base	10 979	10 876	10 846	11 085	239	2.2%
Nb moyen d'ETP dotation complémentaire	1 143	1 305	1 090	1 105	16	1.4%
Tx d'absence (avec maternité)	10.2%	11.4%	10.4%	10.2%	-0.2%	NS
Qualité						
Tx d'insatisfaction	3.4%	3.4%	3.4%	3.0%	-0.4 pts	NS
Tx d'escarres nosocomiales	6.9%	7.2%	6.3%	6.7%	-0.5 pts	NS

(1) cette valeur peut changer avec le bouclage des cas de l'année et en particulier des cas de regroupement selon la règle SwissDRG des 18 jours

II. Contexte général des HUG

1. Les faits marquants de l'année

Changement de gouvernance

Sur le plan institutionnel, 2024 a vu le renouvellement des instances de gouvernance. Au 1er février 2024, M. Alain Dominique MAURIS a pris ses fonctions en qualité de président du Conseil d'administration (CA) des HUG. Par ailleurs, le CA a accueilli 80% de nouveaux membres, nommés par le Conseil d'Etat pour la période courant de 2024 à 2029. Parmi les changements notables au sein du comité de direction, figurent l'arrivée de M. Robert MARDINI au poste de Directeur général et la nomination de Pre Klara POSFAY BARBE en tant que Directrice médicale.

Première année du nouveau contrat de prestations

L'année 2024 représente la première année du nouveau contrat quadriennal de prestations entre les HUG et l'Etat de Genève pour la période 2024-2027, à la suite de son adoption par le Grand Conseil le 1er mars 2024. Il fixe les objectifs et les indemnités de fonctionnement autour de trois domaines : les missions d'intérêt général, les prestations de recherche et enseignement ainsi que l'indemnité corrective (financement de la sous-couverture structurelle du coût des soins liés à l'inadéquation des structures tarifaires et au surcoût de la politique salariale de l'Etat). Le nouveau contrat de prestations a permis de redéfinir et remettre à niveau ces indemnités restées quasiment stables sur plus de quatre années malgré les évolutions d'activité. Ce contrat répond aux priorités du Conseil d'Etat en termes de politique publique de santé.

La nouvelle hélistation des HUG

Une nouvelle hélistation a été mise en service sur le toit du bâtiment Lina Stern pour répondre à la demande croissante en transport hélicoptéré vers l'hôpital. Cette structure propose une double plateforme qui peut accueillir simultanément deux hélicoptères dans les meilleures conditions. Ce projet stratégique permet aux HUG de franchir une étape importante dans la modernisation des infrastructures et renforce l'accès et la rapidité des soins.

Nouveaux plateaux ambulatoires

Les travaux des nouveaux plateaux ambulatoires dans le bâtiment de Cluse-Roseraie ont progressé, avec une ouverture prévue à mi-2025. Ce chantier prévoit la création d'espaces modernes et fonctionnels, incluant des boxes de consultation lumineux, des locaux de traitement et des salles d'examen. Les plateaux ambulatoires vont rassembler en un seul endroit l'ensemble des prestations. A l'exception de ceux ayant une spécificité technique, les boxes seront organisés sous forme de pool afin que n'importe quel membre du personnel médico-soignant puisse y recevoir un ou une patiente.

Ces plateaux ambulatoires vont offrir non seulement une expertise médico-soignante et des équipements de qualité, mais aussi un accueil plus convivial avec des zones entièrement repensées et baignées de lumière naturelle. L'ambition est d'améliorer le parcours de soins, de l'accueil à la sortie en passant par la consultation.

Rénovation des locaux de Beau-Séjour

Le projet de rénovation des locaux de Beau-Séjour a débuté. Cette initiative vise à améliorer le confort des patients, des patientes et des équipes soignantes, notamment par une optimisation de l'isolation thermique du bâtiment. De plus, cela permettra de proposer de meilleures conditions d'accueil et d'améliorer la qualité des soins en créant des salles de bains et sanitaires dans toutes les chambres et en généralisant les chambres à deux ou trois lits ou individuelles. Enfin, les HUG souhaitent par là-même réduire leur impact environnemental en diminuant la consommation d'énergie.

L'innovation au cœur des projets et de la recherche

Les HUG ont vu leur excellence dans la recherche et l'innovation reconnue à de nombreuses reprises en 2024. Le classement Newsweek des meilleurs hôpitaux spécialisés et des meilleurs hôpitaux innovants pour l'utilisation des technologies numériques a mis en évidence une progression importante de leur position, ainsi que leur entrée dans les 100 meilleurs hôpitaux à la pointe de l'innovation numérique. Pour sa part, le prestigieux classement de l'Université Stanford/Elsevier qui répertorie les 2% des scientifiques les plus influents au monde,

a distingué plus de 90 chercheuses et chercheurs des HUG issus de diverses spécialités médicales, témoignant du dynamisme de la recherche au sein de l'hôpital. Les HUG ont été désignés pour accueillir le World Hospital Congress 2025, évènement annuel international majeur qui réunit plus de 1 000 dirigeantes et dirigeants hospitaliers et cadres des systèmes de santé.

Enfin, l'innovation a été au cœur de l'activité avec une multitude de projets axés sur l'intelligence artificielle, et le lancement de plusieurs applications de santé au service de la communauté ainsi que l'ouverture d'un Bureau des outils numériques pour la population genevoise, une première dans un milieu hospitalier en Suisse

2. Contexte tarifaire et financement

En 2024, la pression sur les coûts et les tarifs s'est poursuivie dans tous les domaines de soins, principalement en raison de la politique fédérale visant à limiter la hausse des dépenses de santé, tandis que la demande de soins de la population continue d'augmenter.

SOINS SOMATIQUES AIGUS

En 2024, pour les patientes et les patients AOS¹ ayant bénéficié de soins, la valeur du point DRG facturé aux assureurs (stable depuis huit années) a été renégociée par les HUG avec les assureurs. Elle est passée de 10 650 CHF depuis 2016 à 10 950 CHF en 2024, soit une augmentation de +2.8%.

Pendant, ce tarif est loin de couvrir les coûts de production d'un point DRG d'un hôpital universitaire, une situation bien connue des autorités fédérales. En 2023, le taux de couverture REKOLE des coûts par les recettes n'atteignait que 80.1%, reflétant cette insuffisance.

SOINS DE RÉADAPTATION

Depuis 2022, les prestations de réadaptation médicale sont facturées en forfaits par cas (nouvelle structure tarifaire ST-Reha). La rémunération des cas de réadaptation stationnaire est ainsi directement liée aux prestations fournies. L'un des critères principaux d'admission en réadaptation stationnaire est basé sur l'indication et le besoin, c'est-à-dire que le patient ou la patiente doit avoir un potentiel de réadaptation et disposer de la capacité de suivre des thérapies intenses. Il existe neuf types de réadaptation (RCG Réadaptation Cost Groups) : pour enfants et adolescents ; neurologique ; en médecine interne ou oncologique ; gériatrique ; musculo-squelettique ; pulmonaire ; psychosomatique ; cardiaque ou sans autre indication.

La rémunération des cas s'effectue en fonction de l'intensité des prestations fournies et de la lourdeur des cas au travers de l'attribution de cost-weights. La valeur du point ST-Reha affiche une moyenne de facturation à hauteur de 707 CHF, hors traitements intercurrents facturables séparément et selon la tarification en vigueur.

SOINS DE PSYCHIATRIE

Un état conventionné est maintenu conjointement avec les trois communautés d'assureurs, soit Tarifsuisse SA, HSK SA et CSS Assurance-maladie SA. La valeur du point TARPSY affiche une moyenne de facturation à hauteur de 753 CHF, traitements intercurrents facturables séparément et selon la tarification en vigueur.

PATIENTS ET PATIENTES EN ATTENTE DE PLACEMENT

En 2024, les HUG ont obtenu un nouveau financement cantonal résiduel pour les patients et les patientes en attente de placement dans des structures d'aval médico-sociales, facturé en PLEX (une échelle de lourdeur de prise en charge). Ce système suit le principe de répartition suivant :

- ▶ Facturation au patient et à la patiente : 217 CHF/jour pour le forfait socio-hôtelier et 8 CHF/jour de participation aux coûts des soins ;
- ▶ Facturation à l'assurance : forfait journalier des soins, déterminé selon une échelle ;
- ▶ Nouveau financement cantonal supplémentaire à partir de 2024 selon le contrat de prestation : 248 CHF/jour.

¹ AOS : assurance obligatoire de soins

SOINS AMBULATOIRES

La tarification des soins ambulatoires TARMED repose sur une valeur du point fixée par la décision du Tribunal administratif fédéral (TAF) de 2014. Ce dernier avait confirmé le tarif du point TARMED à 0.96 CHF fixé par l'Etat de Genève. La valeur genevoise du point s'applique à tous les prestataires du canton, qui ne forment qu'une seule communauté tarifaire, mais ce tarif ne couvre que partiellement les coûts de production de l'ambulatoire hospitalier (le taux de couverture moyen hospitalier se situait en 2023 à 81.3%).

Depuis 2019, toujours en l'absence d'accord entre les partenaires, la valeur genevoise du point TARMED fait l'objet de contestations de la part des assureurs. En novembre 2023, le Conseil d'Etat a confirmé cette valeur par un arrêté, immédiatement suivi de recours déposés par les communautés d'assureurs LaMal. En 2024, suite à ces recours qui doivent encore être jugés sur le fond, le TAF a accordé les baisses de tarif provisoires demandées, à savoir 0.94 CHF pour le groupe d'assureurs Tarifsuisse SA et 0.91 CHF par point TARMED pour la communauté HSK dès le 1er août.

III. Les composantes du résultat de gestion

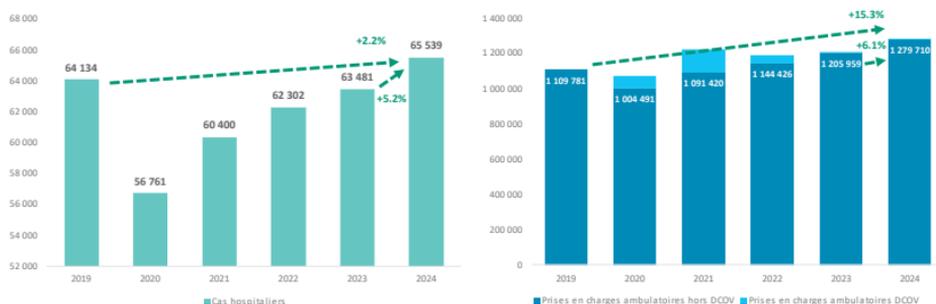
1. Évolution de l'activité et des recettes :

+57.1 MCHF (+2.4%) vs budget / +137.9 MCHF (+6.0%) vs 2023

HUG (MCHF)	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart C24/B24		Comptes 2023	Ecart C24/C23	
			Montant	%		Montant	%
Recettes médicales	1 521.9	1 495.7	26.2	1.8%	1 451.8	70.1	4.8%
Recettes hospitalières	1 039.7	1 050.2	-10.5	-1.0%	1 000.7	39.0	3.9%
dont part cantonale	424.9	426.6	-1.8	-0.4%	398.8	26.1	6.9%
Recettes ambulatoires	482.2	445.5	36.7	8.2%	451.1	31.1	6.9%
Provision pour risque débiteurs	-9.9	-10.6	0.7	-6.3%	-12.7	2.8	-22.2%
Autres recettes	113.5	94.0	19.5	20.7%	104.7	8.8	8.4%
Total recettes Tiers	1 625.5	1 579.2	46.4	2.9%	1 543.8	81.7	5.3%
Total subventions et dons	807.1	796.3	10.8	1.4%	751.4	55.6	7.4%
Total des produits	2 432.6	2 375.4	57.2	2.4%	2 295.2	137.4	6.0%

Le total des produits s'élève à 2 432.6 MCHF et affiche un écart par rapport au budget de +57.2 MCHF (soit +2.4%). Les recettes médicales sont en boni budgétaire (+26.2 MCHF) grâce à une forte activité ambulatoire, alors que l'activité **stationnaire est à -1% vs budget**.

Evolution de l'activité stationnaire et ambulatoire entre 2019 et 2024



En volume, les niveaux dépassent la référence de 2019 tant en ambulatoire (+15.3%) qu'en hospitalier (+2.2%).

1.1. Recettes hospitalières :

-10.5 MCHF (-1.0%) vs budget / +39.0 MCHF (+3.9%) vs 2023

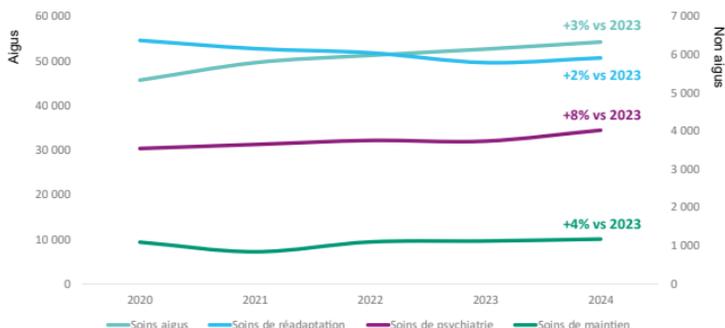
A fin 2024, les recettes de l'activité stationnaire s'élèvent à 1'039.7 MCHF dont 80% pour les soins aigus.

HUG (MCHF)	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart C24 vs B24		Comptes 2023	Ecart C24 vs C23	
			Montant	%		Montant	%
Recettes soins aigus	805.9	831.4	-25.5	-3.1%	792.4	13.5	1.7%
Recettes soins non aigus	233.8	218.8	15.0	6.9%	208.3	25.6	12.3%
Soins de psychiatrie - Tarpsy	87.4	81.2	6.2	7.6%	77.2	10.2	13.2%
Soins de maintien - PLEX	38.3	27.5	10.9	39.5%	21.2	17.2	81.2%
Soins de réadaptation - ST Reha	94.1	100.4	-6.3	-6.2%	95.2	-1.1	-1.2%
Autres recettes médicales	14.0	9.7	4.2	43.7%	14.7	-0.7	-5.0%
Recettes hospitalières	1 039.7	1 050.2	-10.5	-1.0%	1 000.7	39.0	3.9%

L'analyse de l'activité stationnaire est segmentée selon les zones de soins suivantes :

- ▶ la zone de **soins aigus** somatiques, qui correspond aux séjours facturés en DRG ;
- ▶ la zone de soins de **réadaptation** facturée en forfaits par cas selon la structure tarifaire ST-Reha ;
- ▶ la zone de soins **psychiatriques** pour les séjours facturés selon la structure tarifaire TARPSY ;
- ▶ les soins de **maintien**, pour les patients et les patientes dont la prise en charge hospitalière est terminée et qui sont en attente d'une place en établissements de long séjour.

Evolution de l'activité stationnaire par zone de soins des HUG (en nombre de cas)



En 2024, l'activité hospitalière est en progression dans l'ensemble des secteurs de soins. Les soins aigus enregistrent une hausse de +3% par rapport à 2023, tandis que les soins de réadaptation augmentent de +2%. La psychiatrie connaît la plus forte croissance avec +8%, confirmant la demande croissante dans ce domaine. Les soins de maintien affichent également une hausse de +4%, reflétant la pression continue sur les capacités d'hébergement des patients et des patientes en attente de placement.

Répartition des évolutions de recettes par zone de soins vs 2023 (MCHF)



Soins aigus:

-25.5 MCHF (-3.1%) vs budget / +13.5 MCHF (+1.7%) vs 2023

Les recettes de soins aigus restent inférieures au budget, bien qu'elles dépassent celles de 2023. Cette situation s'explique par les trois éléments fondamentaux du système SwissDRG :

1. Base rate (tarif de base facturé) : +2.8% vs 2023

Le tarif de base facturé est fixé par les partenaires tarifaires (assureurs et hôpitaux). En 2024, il a été renégocié et est passé de 10 650 CHF à 10 950 CHF, soit une augmentation de +2.8% par rapport à 2023.

2. Nombre de cas : +3.2% vs 2023

Les recettes des hôpitaux dépendent directement du nombre de cas. Aux HUG, ce nombre a augmenté de 3.2% en 2024 par rapport à l'année précédente.

3. Cost-weight (point de pondération) : -3.1% vs 2023

Chaque prise en charge hospitalière est classée dans un groupe DRG avec un point de pondération reflétant la complexité et les ressources nécessaires. En 2024, le point de pondération moyen a diminué de -3.1% par rapport à 2023, confirmant une baisse de la lourdeur des cas. Cette tendance s'inscrit dans une diminution progressive observée depuis 2023, faisant suite à la hausse liée à la crise sanitaire (2020-2022) avec des cas plus lourds.



Les recettes sont ainsi déterminées par la combinaison de ces trois éléments clés. Ainsi, la hausse des recettes par rapport à 2023 (nombre de cas et valeur du point) est freinée par une diminution de la lourdeur des cas en 2024. De plus, bien que le nombre de cas ait augmenté, il reste en dessous des prévisions budgétaires (-1% vs budget) avec un cost-weight inférieur, générant un léger écart par rapport aux prévisions budgétaires.

Soins de psychiatrie (stationnaire) :

+6.2 MCHF (+7.6%) vs budget / +10.2 MCHF (+13.2%) vs 2023

Les recettes d'hospitalisation psychiatrique en 2024 affichent une importante progression de +13.2% par rapport à l'année 2023 et dépassent le budget annuel de +7.6%. Le service de psychiatrie gériatrique, qui représente 32% des journées d'hospitalisation de soins de psychiatrie, enregistre une hausse de +11.4% des journées et du case mix (+17.9%), générant un excédent de +5.1 MCHF (+22% vs budget). Le service de psychiatrie adulte, avec 30% des journées d'hospitalisation de soins de psychiatrie, progresse de +10.4%, produisant un excédent de +1.6 MCHF (+6% vs budget). Enfin le service de pédopsychiatrie est également en forte hausse (+19.3% vs 2023). Les autres spécialités sont globalement stables.

Soins de réadaptation :

-6.3 MCHF (-6.2%) vs budget / -1.1 MCHF (-1.2%) vs 2023

Les soins de réadaptation sont en retrait par rapport au budget et en légère baisse par rapport à 2023. A l'instar de 2023, les ressources soignantes prévues sur les soins de réadaptation ont été réallouées sur les patients et les patientes en soins de maintien, et sur les lits d'aigus.

Le nombre de journées est proche de celui de 2023 (-0.4%) et l'indicateur de mesure de la lourdeur des cas est stable (-0.1%).

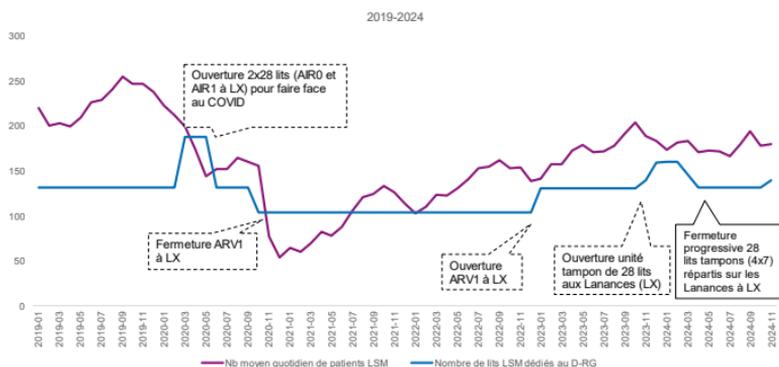
Soins de maintien (patients et patientes en attente de placement) :

+10.9 MCHF (+39.5%) vs budget / +17.2 MCHF (+81.2%) vs 2023

Depuis la forte baisse de 2020 liée au Covid-19, le nombre moyen de patients et de patientes en attente de placement a quadruplé, dépassant largement le dispositif prévu (132 lits). Les journées d'hospitalisation dépassent l'objectif 2024 de +40.3% (+20 737 journées). Ces patients et patientes, qui bénéficiaient de transferts facilités pendant la pandémie, restent désormais à nouveau hospitalisées en raison du manque de places en EMS ou structures adaptées.

Bien que les soins de maintien aient généré un complément de recettes de +10.9 MCHF (lié au nouveau financement de la prestation), cette situation demeure non souhaitable car elle induit des tensions sur les flux internes. Le débordement des lits de maintien sur ceux réservés à la réadaptation perturbe les flux depuis les soins aigus, en prolongeant les durées de séjours et en réduisant ainsi les recettes journalières.

Evolution depuis 2019 des soins de maintien hébergés dans le département de réadaptation et gériatrie (D-RG)



Autres recettes médicales:

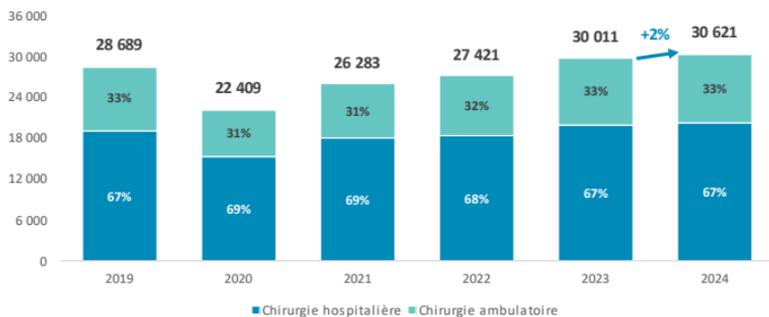
+4.2 MCHF (+43.7%) vs budget / -0.7 MCHF (-5.0%) vs 2023

Les autres recettes médicales comprennent principalement les prestations hôtelières pour accompagnants et accompagnantes, les frais pour le confort hôtelier ainsi que les facturations spécifiques liées aux hospitalisations sociales. Celles-ci sont supérieures à la cible budgétaire mais stables par rapport à l'année 2023.

1.2. Focus sur l'activité chirurgicale:

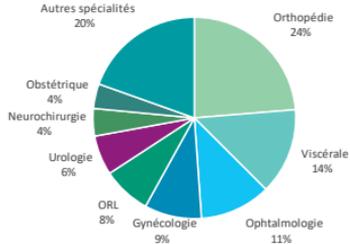
+1 126 interventions (+3.8%) vs budget / +610 interventions (+2.0%) vs 2023

Le niveau d'activité chirurgicale élevé est confirmé par les plus de 30 600 interventions réalisées en 2024, en hausse de 2%, avec 1/3 de prises en charge ambulatoire et 2/3 en hospitalisation.



Ce résultat a été rendu possible grâce à l'optimisation des flux de patientes et de patients, au lissage des programmes opératoires, à la préparation des patientes et des patients à la sortie ainsi qu'à l'ouverture de vacances supplémentaires dans certaines spécialités chirurgicales. Ces vacances ont conduit à une augmentation des activités dans des secteurs tels que la plastie (+14%), l'orthopédie (+9%) et l'ORL (+4%). On peut également relever une hausse significative en chirurgie maxillo-faciale (+26%) et en obstétrique (+13%).

Répartition des interventions chirurgicales par spécialité, en 2024



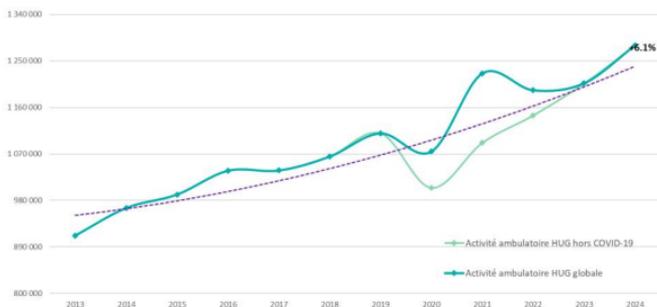
1.3. Recettes ambulatoires:

+36.7 MCHF (+8.2%) vs budget / +31.1 MCHF (+6.9%) vs 2023

HUG (MCHF)	Comptes 2024		Budget 2024		Ecart C24 vs B24		Comptes 2023		Ecart C24 vs C23	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%		
Nombre de prises en charges ambulatoires	1 279 713		1 235 194		44 519	+3.6%	1 206 624		73 089	6.1%
Forfaits ambulatoires	15.3		18.4		-3.1	-16.8%	17.0		-1.7	-9.7%
Prestations médicales	103.3		96.4		6.9	7.1%	96.5		6.8	7.0%
Prestations techniques	358.7		328.6		30.1	9.2%	333.3		25.4	7.6%
Certificats, rapports et expertises	4.8		2.1		2.8	134.9%	4.3		0.5	11.6%
Recettes ambulatoires	482.2		445.5		36.7	8.2%	451.1		31.1	6.9%

Globalement, en 2024, l'activité ambulatoire a poursuivi son augmentation : +6.1% par rapport à 2023 et +3.6% par rapport au budget. Cette progression est marquée par la reprise d'activité en médecine, oncologie, premier recours et gériatrie. Le nombre d'interventions ambulatoires évolue également de +2.6% notamment en orthopédie, en ORL et en ophtalmologie.

Nombre de prises en charge ambulatoires



Forfaits ambulatoires:

-3.1 MCHF (-16.8%) vs budget / -1.7 MCHF (-9.7%) vs 2023

La facturation en hôpital de jour a fortement diminué en lien avec le transfert de cette activité vers une facturation à l'acte notamment en pédiopsychiatrie.

Prestations médicales :

+6.9 MCHF (+7.1%) vs budget / +6.8 MCHF (+7.0%) vs 2023

La facturation a dépassé les attentes budgétaires essentiellement en raison de la progression de l'activité.

Prestations techniques :

+30.1 MCHF (+9.2%) vs budget / +25.4 MCHF (+7.6%) vs 2023

Comme pour les prestations médicales, la facturation a dépassé les attentes budgétaires notamment pour les prestations techniques Tarmed ainsi que la refacturation du matériel et des médicaments.

Certificats, rapports et expertises :

+2.8 MCHF (+134.9%) vs budget / +0.5 MCHF (+11.6%) vs 2023

Ces recettes proviennent quasi exclusivement de la hausse de la facturation des prestations de l'Institut de médecine légale.

1.4. Autres produits :

+19.5 MCHF (+20.7%) vs budget / +8.8 MCHF (+8.4%) vs 2023

HUG (MCHF)	Comptes 2024		Budget 2024		Comptes 2023		Ecart C24/C23	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Autres produits de prestations aux patients	3.4	4.6	-1.2	-25.4%	4.2	-0.8	-18.0%	
Produits financiers	10.5	9.1	1.3	14.5%	9.5	1.0	10.5%	
Prestations au personnel et à des tiers	99.6	80.3	19.3	24.1%	91.0	8.7	9.5%	
Autres recettes	113.5	94.0	19.5	20.7%	104.7	8.8	8.4%	

On retrouve dans « Autres produits de prestations aux patients » les prestations telles que le transport de patients et de patientes, le cardiomobile ainsi que des prestations non couvertes par les assurances.

Les loyers des parkings provenant de location au personnel et à des tiers, les intérêts créditeurs sur comptes courants, les gains de change, ou les escomptes obtenus sur les factures fournisseurs sont enregistrés dans « Produits financiers ».

La rubrique « Prestations au personnel et à des tiers » enregistre les ventes aux kiosques, les autres ventes au personnel et à des tiers, les prestations liées aux repas servis aux restaurants et à l'extérieur, les crèches, les récupérations de l'impôt à la source, les rétrocessions d'assurances. Cette rubrique est bien supérieure au budget, notamment en lien avec :

- ▶ la reconnaissance des recettes de contributions aux investissements (CUI) partiellement utilisées +6.0 MCHF ;
- ▶ la dissolution de provisions juridiques suite à l'évolution positive des dossiers +4.5 MCHF ;
- ▶ les rétrocessions des assurances (maternité et accident) et remboursements de mise à disposition de personnel à des tiers : +5.5 MCHF ;
- ▶ l'augmentation de ventes de prestations au personnel et à des tiers comme notamment les Bains de Cressy ou les formations pour des tiers : +2.5 MCHF.

1.5. Augmentation des subventions et indemnités :

+10.8 MCHF (+1.4%) vs budget / 32.9 MCHF (+4.2%) vs 2023

HUG (MCHF)	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart C24/B24		Comptes 2023	Ecart C24/C23	
			Montant	%		Montant	%
Indemnité contrat de prestation hors crédit supplémentaire	743.8	743.8	0.0	0.0%	687.9	55.8	8.1%
Produits différés de subvention d'investissement	45.4	46.3	-1.0	-2.1%	45.5	-0.2	-0.4%
Autres subventions hors indemnité	2.3	0.3	2.0	647.0%	2.6	-0.3	-12.7%
Contributions de corporations, de fondations et de privés	15.6	5.9	9.8	166.2%	15.4	0.2	1.3%
Total subventions et dons hors ind. Complémentaire	807.1	796.3	10.8	1.4%	751.4	55.6	7.4%
Indemnité complémentaire	0.0	0.0	0.0	-	22.7	-22.7	-100.0%
Total subventions et dons	807.1	796.3	10.8	1.4%	774.2	32.9	4.2%

Le total des subventions et des indemnités est en ligne avec le budget.

En ce qui concerne l'indemnité monétaire de fonctionnement, elle est conforme à ce qui a été octroyé dans le cadre du Plan Financier Quadriennal 2024-2027. Elle se situe à hauteur de 743.8 MCHF et varie de 55.8 MCHF par rapport au budget 2023. Elle se décompose ainsi :

► Renouvellement du contrat de prestations : +28.4 MCHF

- Adaptation des MIG : +24.1 MCHF
- Adaptation des autres enveloppes (Enseignement et Recherche et corrective) : +12.8 MCHF
- Suppression de l'indemnité Covid-19 : -8.5 MCHF

► Mécanismes salariaux : +27.4 MCHF

L'indemnité complémentaire exceptionnelle de couverture du déficit 2023 n'a pas été reconduite en 2024 compte tenu de l'excédent constaté.

En outre, la rubrique contributions de corporations, de fondations et de donateurs privés en faveur de projets cliniques ou d'initiatives destinées aux patients et aux patientes ainsi qu'aux collaborateurs et collaboratrices, est bien supérieure au budget, volontairement prudent sur ces recettes aléatoires. On retrouve la contrepartie de ces projets en charge, sans impact sur le résultat.

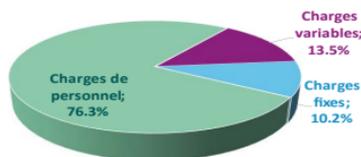
2. Evolution des charges :

+27.2 MCHF (+1.1%) vs budget / +84.7 MCHF (+3.7%) vs 2023

HUG (MCHF)	Comptes 2024		Budget 2024		Ecart C24/B24		Comptes 2023		Ecart C24/C23	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%		
ETP dotation de base	11 085		11 228		-143	-1.3%	10 846		239	2.2%
Dotation de base	1 591.8		1 637.0		-45.2	-2.8%	1 551.7		40.1	2.6%
Dotation complémentaire	155.9		111.4		44.5	39.9%	156.8		-0.9	-0.6%
Autres charges de personnel	95.6		74.8		20.7	27.7%	78.0		17.6	22.6%
Total frais de personnel	1 843.3		1 823.3		20.0	1.1%	1 786.5		56.8	3.2%
Charges d'exploitation	469.7		462.3		7.4	1.6%	442.0		27.7	6.3%
Charges d'utilisation des immobilisations	89.6		89.9		-0.3	-0.3%	89.4		0.2	0.2%
Total charges d'exploitation	559.3		552.1		7.2	1.3%	531.4		27.9	5.3%
Total des charges	2 402.6		2 375.4		27.2	1.1%	2 317.9		84.7	3.7%

Les frais de personnel représentent 77% des charges des HUG. Les charges de fonctionnement en représentent 23%, dont un peu moins de la moitié pour le matériel médical et les médicaments.

Composition des charges HUG



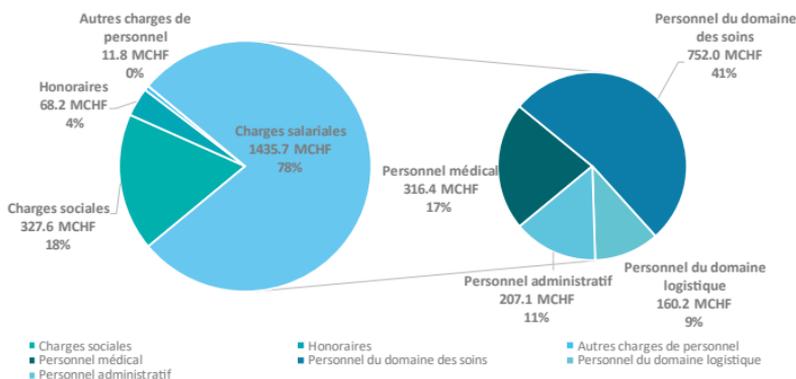
1.1. Des charges de personnel en léger dépassement :

+20 MCHF (+1.1%) vs budget / +56.8 MCHF (+3.2%) vs 2023

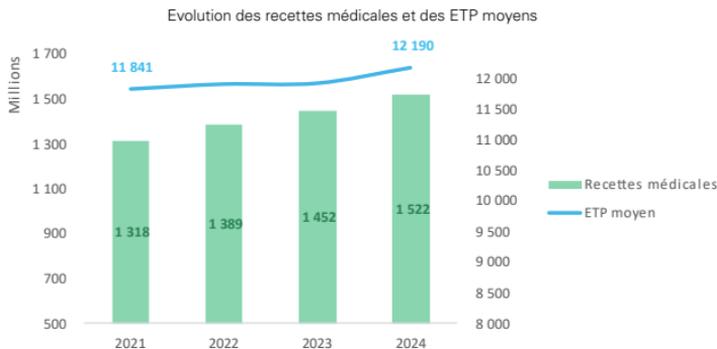
HUG (MCHF)	Comptes 2024		Budget 2024		Ecart C24/B24		Comptes 2023		Ecart C24/C23	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%		
ETP dotation de base	11 085		11 228		-143	-1.3%	10 846		239	2.2%
Dotation de base	1 591.8		1 637.0		-45.2	-2.8%	1 551.7		40.1	2.6%
Dotation complémentaire	155.9		111.4		44.5	39.9%	156.8		-0.9	-0.6%
Autres charges de personnel	95.6		74.8		20.7	27.7%	78.0		17.6	22.6%
Total frais de personnel	1 843.3		1 823.3		20.0	1.1%	1 786.5		56.8	3.2%

Les frais de personnel atteignent 1 843.3 MCHF. Les charges salariales se concentrent principalement sur les professions médicales et de soins, qui représentent près de 75% du personnel des HUG.

Répartition des frais de personnel par nature de charge et par domaine



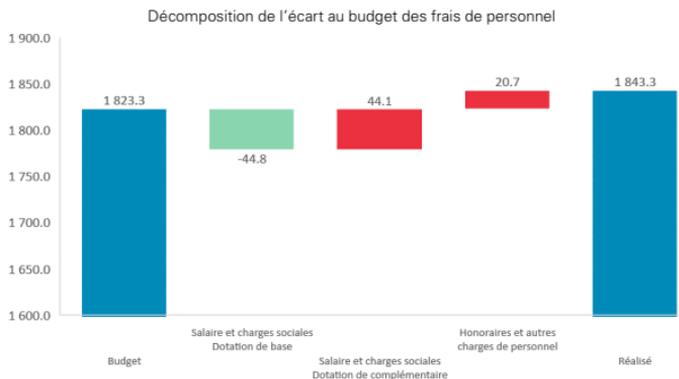
Au cours des quatre dernières années, les charges et les dotations en personnel ont été progressivement adaptées à l'activité. Néanmoins, des disparités subsistent entre les dotations de base, systématiquement sous couvertes (difficultés de recrutement) et la dotation complémentaire (sur utilisée pour faire face aux absences ou aux fluctuations d'activité).



→ Analyse des écarts budgétaires : +20 MCHF (+1.1%)

L'écart sur frais de personnel doit être analysé selon ses deux composantes :

- ▶ Les charges liées à la **dotation en personnel** (base ou complémentaire), 1 747 MCHF à l'équilibre
- ▶ Les **autres charges** de personnel (honoraires, formation, provisions, etc...), 95.6 MCHF en dépassement (+20 MCHF)



* Les charges sociales liées aux salaires sont réparties proportionnellement à la consommation des différentes dotations

Charges liées aux dotations en personnel : 1 747,7 MCHF

→ -0.7 MCHF (-0.04%) par rapport au budget

Les charges liées aux dotations de personnel (base + complémentaire) sont à l'équilibre.

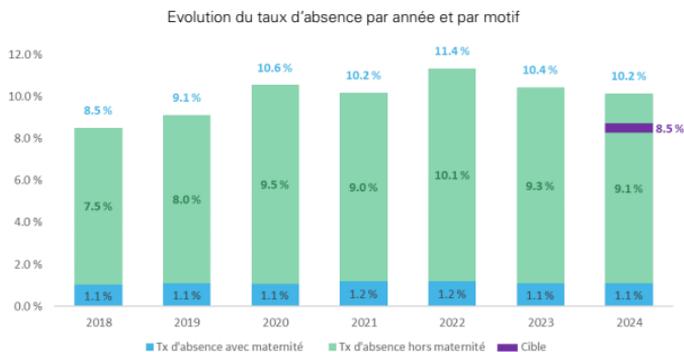
La dotation de base représentant les effectifs qui permettent la réalisation de la mission principale des HUG compte 11 085 ETP en moyenne sur l'ensemble de l'année 2024 pour une dotation de 11 228 ETP budgétés, soit un écart moyen de -143 ETP (-1.3%). Pour la deuxième année consécutive, les HUG constatent une sous-utilisation de leur dotation de base en raison des difficultés de recrutement, notamment dans le personnel de soins.

Le nombre total d'ETP augmente néanmoins de +239 (+2%) conformément aux adaptations du budget 2024.

La **dotation complémentaire** destinée à pallier les manques temporaires de ressources a été fortement sollicitée en raison de l'activité complémentaire (notamment ambulatoire) et du remplacement maladie par du recrutement de personnel supplémentaire (CDD, intérimaires). Son utilisation compense la sous consommation à la dotation de base.

→ Un taux d'absence 2024 en légère baisse par rapport à 2023 mais qui reste trop élevé

Le taux d'absence est en très légère baisse de -0.2% par rapport à 2023. La cible d'un taux d'absence hors congé maternité de 8.5% (soit 0.6 en dessous du taux actuel de 9.1%) est une priorité des HUG qui est inscrite dans les cibles du contrat de prestations avec l'Etat. Des moyens importants ont été déployés à court et moyen terme et les mesures seront poursuivies afin d'atteindre cette cible qui est maintenue pour 2025.



Afin de limiter les absences, les HUG ont mis en place des mesures à court et à moyen terme notamment :

- ▶ Le lancement et la structuration du programme institutionnel de qualité de vie au travail ;
- ▶ Le déploiement d'une formation de prévention et gestion de l'absence destinée à l'ensemble des cadres des HUG ;
- ▶ Les actions départementales sur le climat de travail, les risques psycho-sociaux, la reconnaissance, les leviers motivationnels ;
- ▶ Le développement et l'ancrage d'une culture du leadership ;
- ▶ La proposition d'ateliers et de formations managériales ;
- ▶ Le projet de mise en conformité avec la loi sur le travail (ALTER) ;
- ▶ Des mesures spécifiques de gestion de la dotation complémentaire destinées aux remplacements, notamment à travers la révision des processus de recours à l'intérim (limitation et cadrage du processus) et des règles transversales de remplacement.

Ces différentes mesures sont accompagnées d'un dispositif de conduite du changement afin d'ancrer durablement une nouvelle approche et d'influencer positivement le taux d'absence.

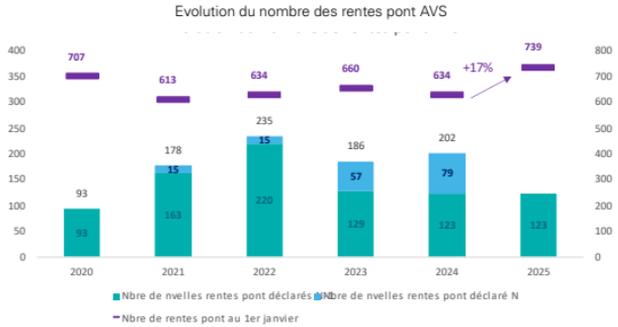
→ Autres charges de personnel:

+20.7 MCHF par rapport au budget

Charges d'honoraires des médecins ayant droit : +12.0 MCHF (+21.5%). Cet écart résulte principalement d'une sous-évaluation des honoraires d'activité privée ambulatoire des médecins ayants droit, lesquels ont augmenté en proportion de l'activité ambulatoire. Ces honoraires sont cependant compensés par les recettes médicales.

Provision pour rentes-pont AVS, en dépassement de +8.4 MCHF

Les normes comptables imposent de provisionner la totalité des rentes-pont AVS à verser aux collaborateurs et aux collaboratrices qui ont fait valoir ce droit à la fin de l'exercice. 202 nouvelles situations (79 pour 2024 et 123 pour 2025) ont été déclarées au cours de 2024, portant à plus de 15 MCHF le montant de la provision à passer, bien supérieure au budget de 7 MCHF. Le nombre total d'employés et d'employées au bénéfice de cette rente-pont a augmenté de +17% fin 2024.



1.2. Des charges d'exploitation affectées par les volumes d'activité

+7.2 MCHF (+1.3%) vs budget / +27.9 MCHF (+5.3%) vs 2023

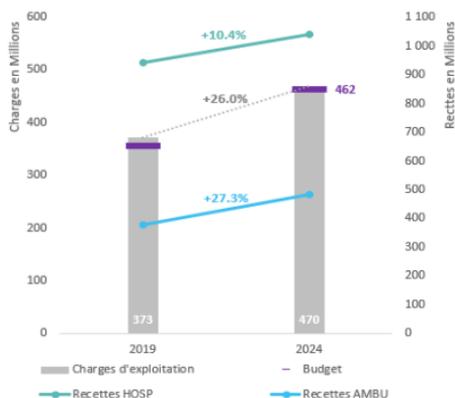
HUG (MCHF)	Comptes 2024		Budget 2024		Ecart C24/B24		Comptes 2023		Ecart C24/C23		
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
Matériel médical et médicaments	257.2	242.5	14.7	6.1%	235.4	21.7	9.2%	112.7	105.8	6.9	6.8%
Dont Médicaments	112.7	105.8	6.9	6.8%	101.7	11.0	10.8%	107.1	100.3	6.8	6.8%
Dont Matériel, Instruments, Ustensiles, Textiles	107.1	100.3	6.8	6.8%	97.9	9.2	9.4%	15.0	15.9	-0.9	-5.6%
Autres charges liées aux patients	15.0	15.9	-0.9	-5.6%	14.3	0.7	4.6%	23.8	23.6	0.3	1.1%
Charges de produits alimentaires	23.8	23.6	0.3	1.1%	23.0	0.8	3.4%	18.9	18.5	0.4	2.3%
Charges de ménages	18.9	18.5	0.4	2.3%	18.2	0.7	3.6%	314.9	300.4	14.5	4.8%
Charges variables	314.9	300.4	14.5	4.8%	291.1	23.8	8.2%	34.7	34.9	-0.2	-0.5%
Entretien et réparations	34.7	34.9	-0.2	-0.5%	34.6	0.1	0.4%	37.6	42.6	-5.0	-11.7%
Charges d'énergie et eau	37.6	42.6	-5.0	-11.7%	38.1	-0.4	-1.1%	2.4	3.0	-0.6	-20.2%
Charges financières	2.4	3.0	-0.6	-20.2%	2.5	-0.2	-7.1%	39.6	36.9	2.7	7.2%
Charges de l'administration et de l'informatique	39.6	36.9	2.7	7.2%	36.7	2.9	7.8%	40.5	44.5	-4.0	-8.9%
Autres charges non liées aux patients	40.5	44.5	-4.0	-8.9%	39.0	1.6	4.1%	154.8	161.9	-7.1	-4.4%
Charges fixes	154.8	161.9	-7.1	-4.4%	150.9	3.9	2.6%	89.6	89.9	-0.3	-0.3%
Charges d'utilisation des immobilisations	89.6	89.9	-0.3	-0.3%	89.4	0.2	0.2%	559.3	552.1	7.2	1.3%
Charges de fonctionnement	559.3	552.1	7.2	1.3%	531.4	27.9	5.3%				

Les **charges de fonctionnement**, représentant 23.2% du total des charges (contre 23.0 % en 2023), atteignent un montant de 559.3 MCHF.

Parmi ces charges, une part importante est attribuée aux dépenses de matériel médical et médicaments, qui représentent près de la moitié du total, suivies par les charges d'utilisation des immobilisations, lesquelles se maintiennent au même niveau que l'année précédente (baisse marginale de -0.3 MCHF, soit -0.3%).

Les **charges variables**, en excédent de +14.5 MCHF (+4.8%) par rapport au budget 2024, sont étroitement liées à l'augmentation significative des volumes d'activité hospitalière.

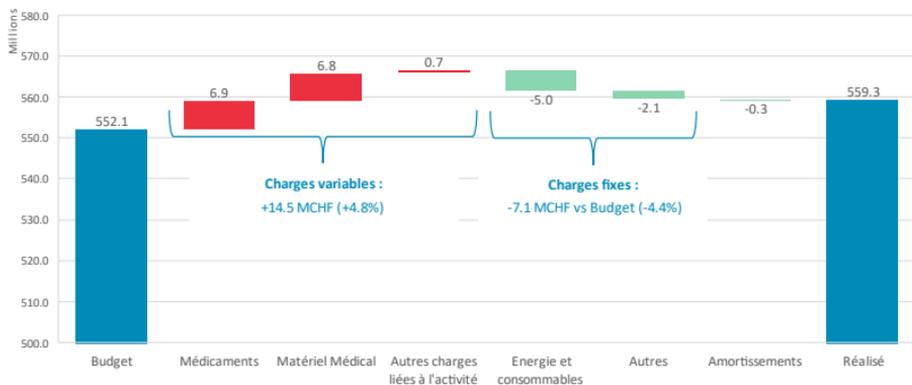
Évolution des charges d'exploitation vs recettes médicales



Les **charges fixes** sont en retrait par rapport au budget de -7.1 MCHF (-4.4%), en particulier grâce à :

- ▶ Une réduction des **charges d'énergie** (-5.0 MCHF, soit -11.7%), représentant 70% de la diminution totale. Cette baisse résulte principalement des tarifs dégressifs du contrat d'électricité applicables à la consommation de 2024.
- ▶ La mise en place de mesures d'efficacité permet de réaliser des économies sur d'autres charges non liées directement aux patients et aux patientes (-4.0 MCHF), bien que ces gains soient partiellement annulés par les dépassements constatés sur les frais informatiques (maintenance et licences) nécessaires au soutien d'un parc en expansion représentant un surcoût de 2.7 MCHF. Cette tendance va se poursuivre sur les exercices à venir avec un accent important mis sur l'innovation et l'optimisation des tâches.

Décomposition des charges de fonctionnement



3. Traitement du résultat – Constitution d'une réserve conjoncturelle

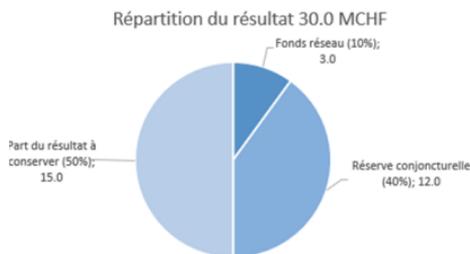
Les établissements autonomes sont soumis depuis le 1er janvier 2024 à l'article 19A du règlement d'application RIAF qui prévoit la constitution progressive d'une réserve conjoncturelle destinée à faire face aux aléas opérationnels non prévisibles et à limiter le recours aux crédits complémentaires. Le montant cible pour cette réserve est de 1% des charges de l'établissement au moment de la conclusion du contrat de prestations, soit 20 MCHF pour les HUG.

Cette disposition, légèrement différente de ce qui était inscrit au contrat de prestations 2024-2027, a fait l'objet d'un avenant spécifique qui est en cours de validation auprès du Conseil d'Etat.

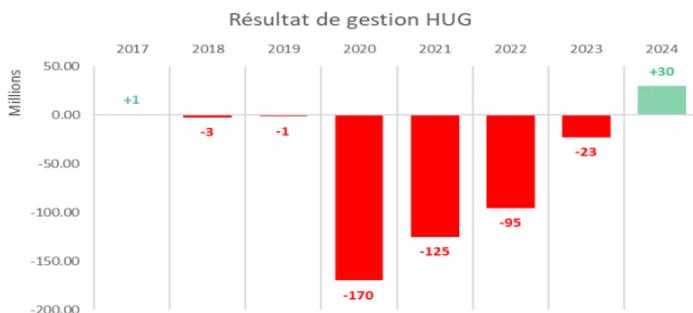
Le résultat 2024 des HUG étant excédentaire, il est traité selon cette directive, à savoir :

- ▶ 40% du résultat est affecté à la **constitution de la réserve conjoncturelle**, soit 12 MCHF (le montant cible est de 20 MCHF)
- ▶ 10% est affecté au **Fonds Réseau** de soins (commun IMAD/HUG) pour 3 MCHF.
- ▶ 50%, soit 15 MCHF, est affecté à la reconstitution de la **réserve quadriennale** destinée à financer des projets spécifiques.

L'ensemble de ces réserves figure provisoirement aux fonds propres de l'institution et les montants ne seront disponibles et définitifs qu'au terme du contrat de prestations, soit fin 2027.



IV. Conclusion



L'année 2024 constitue une étape clé pour les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) puisqu'après quatre années marquées par la pandémie et ses impacts, nous retrouvons l'équilibre financier. Ce retour à une situation saine est le fruit d'une mobilisation collective et d'une gestion rigoureuse. Il nous permet de construire l'avenir sur des bases solides et de poser les fondations de notre stratégie institutionnelle 2026-2030, résolument tournée vers l'innovation et les besoins futurs de la population genevoise.

Nous devons ce résultat au travail exemplaire de nos équipes, que nous remercions sincèrement. Nous saluons également le soutien du Conseil d'État et du Grand Conseil qui a permis le réalignement des financements dans le cadre du contrat de prestations, renforçant ainsi la pérennité de nos missions au service de la santé publique.

Si ce retour à l'équilibre est une satisfaction, il nous impose aussi humilité et vigilance. Avec un résultat positif de 1,2 % du chiffre d'affaires, nous savons qu'il reste fragile dans un contexte économique tendu pour l'ensemble des hôpitaux suisses. Toutefois, pour la première fois, nous avons pu constituer une réserve conjoncturelle précieuse pour absorber les aléas à venir.

Cet équilibre financier est d'autant plus remarquable que nous affrontons des défis internes majeurs : la pénurie persistante de professionnels et professionnelles de la santé, l'enjeu lié au taux d'absence, la gestion et la mise à niveau de nos infrastructures vieillissantes qui doivent être menés de pair avec la planification et la réalisation des grands projets structurants tels que le nouvel Hôpital des enfants, le Centre de chirurgie ambulatoire, le projet EviPsy en psychiatrie et la modernisation de la Maternité. À ces défis s'ajoutent la préparation de l'introduction de TARDOC, l'optimisation des flux patients et patientes, et de la gouvernance des blocs opératoires.

Nous abordons ces enjeux avec détermination, convaincus qu'ils constituent aussi des opportunités. L'innovation et l'intelligence artificielle représentent des leviers majeurs pour améliorer la qualité des soins, fluidifier notre organisation et surtout, dégager du temps pour ce qui est essentiel : la relation humaine avec les patients et patientes.

Les prochaines années seront décisives pour renforcer notre résilience financière et organisationnelle. Nous devons également consolider notre gouvernance pour piloter avec agilité les transformations nécessaires.

Nous réaffirmons enfin notre volonté d'être un acteur fiable et engagé au sein du réseau de soins genevois, sur l'arc lémanique et au-delà.

Nous exprimons, à nouveau, nos remerciements chaleureux à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs qui par leur engagement et leur travail quotidien, incarnent les valeurs des HUG et font vivre notre mission au service de toutes et tous.

Rémy MATHIEU
Directeur des finances

Robert MARDINI
Directeur général

V. Annexe : Principaux investissements réalisés en 2024

En 2024, les **dépenses d'investissement des HUG s'élèvent à 104 MCHF**, financées principalement par le crédit de renouvellement des HUG, complété par des crédits d'ouvrages ainsi que de l'autofinancement.

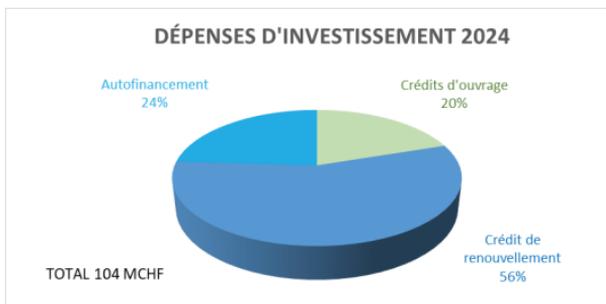


Figure : Répartition des dépenses d'investissement

Nota : Les montants investis sont comptabilisés dans les comptes respectifs de l'Etat de Genève ou des HUG selon la notion de propriété de l'actif.

1. Financement par l'enveloppe de renouvellement

Le crédit de renouvellement vise à garantir le maintien et le renouvellement des immobilisations inscrites au bilan de l'Etat de Genève et des HUG. Il a pour objectif de préserver la valeur des équipements médicaux et logistiques, des équipements informatiques ainsi que des bâtiments. Ces investissements contribuent à maintenir les infrastructures hospitalières aux normes et à assurer la sécurité et le confort des patients et des patientes et du personnel. Complété par deux crédits accordés en supplément au crédit initial, le **crédit de renouvellement** aura totalisé **228.8 MCHF sur la période 2020-2024**.

L'année 2024 marque donc la fin du crédit de renouvellement quinquennal. Avec un montant dépensé en 2024 de 58.5 MCHF, soit +25% vs prévision, 2024 aura été une des plus dynamiques jamais enregistrées aux HUG.

Crédit de renouvellement 2020-2024 en MCHF	Crédit total	Cumulé	% total	Comptes 2024	Budget 2024	% C24/B24	Loi
Dépenses crédit de renouvellement 2020-2024	179.2	175.5	97.9%	33.3	30.2	110%	L12464
Dépenses crédit complémentaire 2020-2024	28.0	27.2	97%	16.9	3.8	441%	L13001
Dépenses crédit complémentaire EMTL 2022-2024	21.6	14.7	68%	8.2	12.9	64%	L13171
TOTAL crédit de renouvellement	228.8	217.4	95%	58.5	46.9	125%	

Nota :

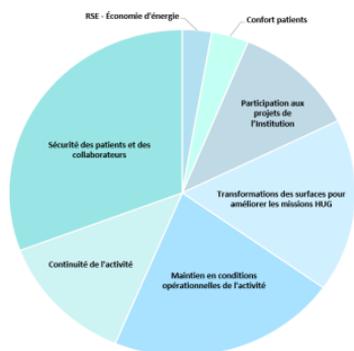
- **Report 2025** : conformément aux dispositions de la loi, le solde de dépenses correspondant à des commandes fermes passées avant le 31.12.2024, sera comptabilisé au début de l'année 2025 et intégré aux dépenses de la loi de renouvellement 2020-2024. Ainsi, la **totalité des crédits aura été dépensé**.
- Compléments **autofinancement** : l'enveloppe de renouvellement a été complétée par un autofinancement de 32.8 MCHF sur la période quinquennale, notamment pour permettre la rénovation et l'agrandissement des urgences adultes (PRRU).

→ Construction et bâtiments :

Plusieurs projets structurants ont été finalisés en 2024, notamment la rénovation de la route de Belle-Ideé et la nouvelle hélisation capable d'accueillir simultanément deux hélicoptères grâce à une double plateforme, inaugurée le 10 septembre 2024.



Répartition des investissements par catégorie
Lois 13001 & 12464 (ex. PRRU)



Sous l'égide de la commission Etude et Construction (CEC), les investissements de renouvellement se sont répartis sur la période 2020-2024 de la manière suivante :

→ Equipements biomédicaux :

Le remplacement et la modernisation du parc d'équipements biomédicaux et logistiques se sont poursuivis pour un montant facturé sur le crédit de renouvellement de **21.3 MCHF en 2024**, complété par un montant de 2 MCHF autofinancé.

En 2024, la Commission des Equipements a permis de renouveler notamment des mobiles de radioscopie, des tables d'opérations spécifiques (orthopédie, neurochirurgie, gynécologie), quatre consoles de CEC cardiaque, trois séquenceurs d'ADN, trois scanners, un PET CT de médecine nucléaire, deux IRM (gériatrie, central), six véhicules électriques 7,5T et 16T ainsi que deux distributeurs automatiques de vêtements (DAV).

→ Systèmes d'informations:

En 2024, le nombre de projets actifs, géré par la Commission des Systèmes d'Information, est resté constant avec environ 150 projets. Les dépenses 2024 se sont élevées à 2.3 MCHF sur le crédit de renouvellement, complétées par un autofinancement de 4.5 MCHF pour un total de **6.8 MCHF**. La majorité des projets a été livrée dans les temps et dans le respect des budgets à disposition. La moitié concerne des projets métiers, l'autre moitié des projets « techniques » de renouvellement d'infrastructure et d'applications, ainsi que des projets de sécurité informatique.

Les dépenses majeures 2024 ont permis notamment la réalisation et le développement du projet AmbufLOW2, application d'optimisation du flux patient en ambulatoire; le programme de migration technologique du Dossier Patient Administratif (DPA2), le projet de remplacement de Winrest à la biberonnerie pour la préparation des laits (LactaCNI à dans DPI) développé à 90%. Le projet de dématérialisation des factures fournisseurs a été déployé en 2024. Enfin deux grands projets de renouvellement ont été lancés, celui de l'infrastructure de sauvegarde et celui de la solution DIAMIC pour le département diagnostique.

A noter, en 2024, le démarrage de la phase de réalisation du projet DPI+ en partenariat avec l'Hôpital du Valais.

2. Crédits spécifiques

Outre les dépenses engagées pour le maintien en état du parc, les HUG poursuivent la réalisation des projets spécifiques inscrits au **plan d'intention des investissements** sur un rythme soutenu.

Crédits d'ouvrage en MCHF	Crédit total	Cumulé	% total	Comptes 2024	Budget 2024	% C24/B24	Loi
Rénovation et agrandissement des blocs opératoires - Etape 2.1 HYBOU	20	15.9	79%	6.4	6.7	94%	L12724
Maternité Etape 4	52	3.5	7%	1.7	1.0	165%	L12980
Hôpital des enfants - crédit d'étude				2.8	-		L13406
TOTAL BÂTIMENTS	72	19.4	27%	8.0	7.7	103%	
Equipements d'imagerie aux blocs opératoires	13	12.5	96%	8.1	6.0	134%	L11957
TOTAL EQUIPEMENTS	13	12.5	96%	8.1	6.0	134%	
Acquisition d'une solution d'archive neutre	7.5	7.0	94%	1.9	2.0	97%	L12529
Dossier Patient Informatisé (soins intensifs et anesthésie)	10.7	5.9	55%	2.3	3.4	68%	L12855
Data Center II - Equipements	8.9	0.1	1%	0.1	1.0	8%	L13379
Santé numérique	6.1	0.6	11%	0.4	2.0	19%	L13004
TOTAL SYSTÈME D'INFORMATION	33.1	13.6	41%	4.7	8.4	56%	
TOTAL	118.1	45.6	39%	20.7	22.1	94%	

En 2024, le montant facturé au titre des crédits d'ouvrage a été de **20.7 MCHF** pour un taux de réalisation qui s'établit à 94% vs budget 2024 malgré le vote tardif du Data Center II et les retards pris sur les chantiers de la maternité dont l'autorisation de construire n'a été reçue qu'en septembre 2023.

Au niveau des **équipements**, la rénovation des blocs opératoires (projet HYBOU – Loi 12724) est terminée avec une mise en exploitation finalisée en février 2025. Le projet affichera un non dépensé de 1.3 MCHF sur un budget total de 20 MCHF.

Concernant les **bâtiments**, le nouvel Hôpital des Enfants, qui comprendra un bâtiment dédié aux hospitalisations et un bâtiment dédié à l'ambulatoire, a démarré ses études à la suite du vote de la loi 13406, fin mai 2024, ouvrant droit à un crédit d'étude pour un montant de 16.2 MCHF. Les dépenses se montent actuellement à 2.8 MCHF.

Les travaux de la quatrième étape de la maternité se poursuivent comme prévu avec un montant dépensé de 1.7 MCHF en 2024.

Au niveau **informatique**, le projet d'acquisition d'une solution informatique répondant aux besoins spécifiques des soins intensifs et de l'anesthésie (Loi 12855) a connu une avancée rapide en 2024 et est en cours de déploiement aux soins intensifs de pédiatrie. Les dépenses en la matière se sont élevées à 2.3 MCHF en 2024.

Le développement d'une solution d'Archive Neutre (VNA) (Loi 12529) est arrivé à son terme le 31 décembre 2024. Le projet a atteint ses objectifs, dans le respect des délais et du budget alloué (0.3 MCHF de non dépensé après solde des engagements pris). Une plateforme de gestion de données médicales a été développée incluant des fonctionnalités telles que le stockage de vidéos chirurgicales et la gestion des résultats d'imagerie médicale; Un montant de 1.9 MCHF a été dépensé en 2024.

Le PL Santé numérique s'est poursuivi en 2024 avec plusieurs projets autour de la télémédecine, notamment une ouverture dans les pharmacies partenaires. L'autre grand volet de la loi porte sur le plan de médication partagé qui devrait être déployé d'ici fin 2025.

L'externalisation du DataCenter Informatique «OPERA» (Projet de Loi 13379) a débuté avec la réception des appels d'offres mi-décembre 2024.

3 Projets autofinancés et multi-financements

Projets autofinancés en MCHF	Crédit total	Cumulé	% total	Comptes 2024	Source financement
Maison de l'enfance et de l'adolescence	82.2	77.8	95%	7.4	Privé + Emprunt
MAMBÓ 1 - Plateau ambulatoire de médecine	12.9	11.0	85%	8.0	Autofinancement CUI
Stratégie RH - ePOP et eCollab	14.8	12.5	84%	3.1	Réserve quadriennale
Besoins non couverts pour le renouvellement des équipements	2.5	2.5	100%	2.0	Réserve quadriennale
Besoins non couverts pour le renouvellement du parc informatique	22.1	22.1	100%	4.5	Réserve quadriennale
TOTAL Autofinancement	134.5	125.9	94%	25.1	

Les HUG ont engagé **25.1MCHF** pour des projets autofinancés du plan d'intention des investissements, notamment :

- ▶ Solde des engagements de la **Maison de l'Enfance et de l'Adolescence** : reliquat des engagements sur ce projet en service depuis 2023, pour 7.4 MCHF. Le budget total du projet est respecté.
- ▶ Réalisation du premier plateau ambulatoire du projet Mouvement ambulatoire de l'hôpital (**MAMBÓ**) pour un montant de 8 MCHF en 2024, sur un budget de 12.9 MCHF. D'autres sources de financement sont mobilisées pour financer ce projet, notamment via le recours au crédit de renouvellement (4.2 MCHF), pour un investissement qui s'élève à 18 MCHF au total.
- ▶ **Stratégie RH** : les HUG déploient leur stratégie des ressources humaines (RH) visant un ambitieux programme d'optimisation des processus RH et de modernisation des outils. Le programme comporte notamment le développement du nouvel outil de gestion du temps à travers le projet de Planification et Optimisation des Plannings (ePOP) ainsi que la dématérialisation des dossiers collaborateurs et collaboratrices (eCollab).
- ▶ Réhabilitation du site de **Beau-Séjour 26** : les services ont été délocalisés pour permettre de démarrer les travaux visant à améliorer le confort des patients et patientes avec la création de salles de bain dans chaque chambre et la généralisation de chambres avec deux ou trois lits (au lieu de quatre) et la création de chambres individuelles. D'importants travaux de rénovation énergétique sont également entrepris avec un financement cantonal. La suite de ce projet s'écrira en 2025 avec la réalisation des travaux en site inoccupé.