

*Date de dépôt : 22 août 2012*

## **Réponse du Conseil d'Etat**

**à la question écrite de M. Claude Aubert : HUG : une dérive autocratique ?**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 28 juin 2012, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une question écrite qui a la teneur suivante :

*Notre question 3657 portait sur une procédure de nomination aux HUG et l'intervention de la Direction générale imposant son propre candidat, alors que le Collège des professeurs avait fait un autre choix. Divers témoignages concordants nous sont alors parvenus pour dénoncer d'autres cas d'interférence. Et ça continue. Récemment, un candidat à la succession de M. Gruson s'est fait sortir de la liste des « papables » par la Direction, avant même que se réunisse la Commission de sélection ! (Ce candidat aurait été réintégré dans le groupe de tête ; si tel était le cas, cela confirmerait que son effacement était un abus de pouvoir.)*

*De tous côtés nous parviennent des déclarations dénonçant l'ambiance au travail. Une dizaine de cadres médecins ont démissionné ; des cadres infirmiers sont partis ou ont été déplacés ; une enquête (non diffusée) a montré que 55% des collaborateurs sont insatisfaits. Découragement, lassitude, sentiment d'être harcelé. En silence.*

*Nous ne pouvons pas nous empêcher de penser que la Direction générale a pris un pouvoir exorbitant : elle procède aux allocations budgétaires ; elle détermine la dotation en personnel ; elle décide aussi des carrières hospitalo-universitaires ! C'est dire qu'elle « tient » tout le monde. Bien naïf serait le cadre qui oserait s'en offusquer : il risque de voir son budget rogné, son personnel diminué, sa carrière hospitalo-universitaire compromise. Se taire pour survivre.*

*Tout concourt pour dénoncer une dérive autocratique au sommet des HUG. Il n'y a plus d'équilibre des pouvoirs dans ce système complexe. La mise hors jeu des chefs de service est évidente. Or, ce sont les services qui sont en prise directe avec la réalité des soins requis par la population genevoise. Comment esquisser le futur des HUG sans les avoir interrogés ?*

*Apparemment, un consultant externe (qui serait payé quelques 10 millions par année) serait le seul organe qui « pense ». Les professionnels de la santé, qui consacrent leur énergie au service de notre collectivité, ne pensent-ils pas ?*

*Pour être quand même entendus sur ces questions relatives à la succession du Directeur général, en particulier sur les enjeux de la médecine de demain, sur les nouveaux modèles d'organisation des soins, cinquante-six (56) chefs de service avaient écrit le 21 février 2012 au Président du Conseil d'administration des HUG. Pas de réponse pendant plusieurs semaines... Encore du silence.*

*Puisqu'il s'agit de la santé de notre hôpital, le Conseil d'Etat, organe suprême de surveillance, estime-t-il judicieux de demander au Conseil d'administration des HUG de réagir à notre analyse de situation ?*

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

En réponse aux différentes affirmations énoncées dans la question écrite, il convient tout d'abord de rappeler les éléments suivants:

1. La direction générale n'intervient pas dans la procédure de sélection du futur directeur des Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG). La commission de sélection est composée de M. Michel Balestra (président du conseil d'administration des HUG), M<sup>me</sup> Catherine Barbey (représentante du personnel), M<sup>me</sup> Liliane Maury-Pasquier (membre du bureau du conseil d'administration des HUG), M. Olivier Sandoz (membre du bureau du conseil d'administration des HUG), M<sup>me</sup> Michèle Righetti (secrétaire générale du département des affaires régionales, de l'économie et de la santé), M. Roger Mayou (représentant de l'Université de Genève) ainsi que de M. Pierre-Alain Schneider (président de l'Association des médecins du canton de Genève).
2. Le départ des internes et des chefs de cliniques doit être considéré comme naturel et prévisible. La vraie mission d'un hôpital universitaire consiste en effet à servir de tremplin pour développer une carrière médicale. S'agissant des médecins-adjoints, le taux de rotation est resté stable depuis 5 ans (13 départs en 2007 et 2010, 19 en 2008, 17 en 2009 et 8 en 2011). L'on dénombre à ce jour 12 départs en 2012 qui s'inscrivent notamment dans le cadre de la fin de la clause de besoin. Celle-ci a ouvert de nouvelles perspectives aux médecins des HUG.
3. S'agissant de l'enquête de satisfaction, celle-ci a été sollicitée par la direction des HUG. Elle a été publiée en intégralité dans le journal interne *Puls & Co* de l'hôpital (édition de janvier-février 2012) et distribuée à l'ensemble des collaborateurs. Cette enquête met effectivement en évidence des attentes non satisfaites de la part des collaborateurs en terme de reconnaissance et d'écoute de la part de leurs supérieurs (33% des sondés s'estiment en manque de reconnaissance), mais elle démontre aussi une grande fierté de travailler aux HUG (86% des sondés) et de bonnes relations de travail au sein des équipes (83% des sondés). A noter par ailleurs que le taux d'absentéisme dans le domaine médical a baissé en 2011 à 3,6% (contre 4,4% en 2010 et 2011). Un plan d'actions à court, moyen et long terme est en cours pour améliorer les conditions de travail et répondre ainsi aux remarques et aux souhaits des collaborateurs identifiés suite à cette enquête. La priorité des groupes de projet – composés entre autres de collaborateurs de terrain – sera de proposer des actions concrètes dans les domaines suivants : reconnaissance et respect, rythmes de travail, information/communication, santé/stress.

4. Les budgets des HUG sont préavisés par le comité de direction puis transmis au conseil d'administration pour adoption. Seule la dotation extraordinaire, qui vise à soutenir des projets précis ou à renforcer momentanément des services, relève de la direction générale. Cette dotation extraordinaire représente 69 ETP en 2012 sur un total de plus de 10 000 employés.
5. Les HUG ont recouru 3 fois au Boston Consulting Group : une première fois pour l'opération *Victoria*, une deuxième fois pour *Vision 2015* (base du contrat de prestation 2015), une troisième fois pour l'opération *Per4mance*. L'opération *Victoria* a permis aux HUG de réaliser des économies à hauteur de 80 millions de francs, ceci sans péjorer la qualité des soins. L'opération *Per4mance* est actuellement en cours. Elle vise à maintenir la qualité et à améliorer l'efficacité grâce à des groupes de travail pilotés par des collaborateurs des HUG. Toutes les propositions et pistes d'économie sont soumises aux organisations du personnel, au comité de gestion, au comité de direction puis au conseil d'administration des HUG. Au total, plus de 1700 suggestions internes ont été envoyées par les collaborateurs lors du démarrage de l'opération. Le coût moyen annuel d'interventions du BCG ces 5 dernières années est de 6 millions.
6. Les chefs de service ont reçu du président du conseil d'administration, le 30 avril 2012, une réponse à leur courrier. La commission de sélection a par ailleurs reçu une délégation du collège des médecins-chefs de service le 4 juin dernier.

### **Maîtrise des coûts de la santé et mutation du système de soins suisse**

Le Conseil d'Etat entend par ailleurs rappeler le contexte général dans lequel évoluent les HUG et souligner que la stabilité des coûts de la santé a été retrouvée dans notre canton. Cette maîtrise des coûts, qui contribue à assurer un accès à des soins de qualité pour toutes et tous, s'est faite au prix d'un certain nombre de réformes. A travers l'opération *Victoria*, les HUG ont cherché à résoudre une équation simple : équilibrer les comptes face à une hausse des dépenses (vieillesse de la population) et à une stagnation des recettes (nouveau financement des soins). La diminution des journées d'hospitalisations inappropriées et l'augmentation de la prise en charge ambulatoire ont permis de diminuer le nombre de lits aux HUG et de contenir ainsi les coûts de la santé dans un cadre acceptable pour les assurés et les finances publiques. Les HUG sont désormais compétitifs avec les autres centres hospitaliers universitaires, hormis bien entendu la spécificité du coût des salaires et du coût de la vie à Genève.

Les HUG s'efforcent, depuis plusieurs années, de fédérer les efforts autour de la qualité des soins et des processus, mais aussi d'anticiper les grands changements et de participer à la mutation du système de soins suisse. Pour rappel, en instaurant la libre circulation des patients en Suisse depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la réforme de la LAMal accroît la concurrence entre les cantons. Le système de financement par DRG (groupe de pathologie) associe, lui, un tarif spécifique à chaque groupe de pathologie, sans tenir compte des spécificités locales comme le coût de la vie. Cette mutation oblige les établissements hospitaliers à proposer les meilleurs traitements au meilleur prix. Les HUG devront donc répondre, ces prochaines années, au défi qui consiste à utiliser le mieux possible les ressources mises à disposition de l'hôpital pour être plus performant, mais sans être nécessairement plus cher. Cela leur permettra ainsi d'éviter, d'une part, une médecine à deux vitesses, et d'autre part que des choix ne leur soient imposés par les assureurs sans tenir compte de la qualité des soins.

Comme le relève le rapport de planification sanitaire adopté en 2011 par le Conseil d'Etat, l'accélération du vieillissement de la population aura également un impact sur tout le système sanitaire et notamment dans le domaine hospitalier : l'évolution des besoins en soins de la population pointe vers une augmentation du nombre de cas d'hospitalisation. Pour la période 2012-2015, l'augmentation des cas de soins aigus devrait représenter 1488 cas, soit 4%. La pression sur les coûts ne va pas donc se relâcher.

Dès lors, les activités des HUG doivent être optimisées afin d'atteindre un niveau encore supérieur d'efficacité, tout en préservant la qualité et la sécurité des soins. Le canton de Genève doit pouvoir disposer de prestataires de soins efficaces pour financer durablement l'accès aux soins dans un contexte d'augmentation des besoins. Il a également besoin de prestataires de soins concurrentiels et attractifs pour assurer la qualité des soins ainsi que la formation, l'enseignement et l'innovation dans le domaine médical.

### **Hôpital d'excellence**

La haute qualité des soins prodigués aux HUG a récemment été mise en évidence dans un article de l'Hebdo réalisé sur la base d'une étude de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP). Les HUG arrivent en effet en tête des meilleurs établissements médicaux suisses tant sur la base du nombre de cas, et donc de l'expérience de l'établissement, que sur le taux de mortalité.

Les HUG occupent par ailleurs la 7<sup>e</sup> place européenne et la 38<sup>e</sup> place mondiale dans la littérature médicale sur internet. Aucun autre établissement suisse ne figure dans les 50 premiers.

Une étude réalisée récemment par le magazine Bilan (avril 2012) a classé les HUG en 2<sup>e</sup> position des meilleurs employeurs de Suisse romande dans la catégorie des entités publiques et semi-publiques. Enfin, les HUG ont reçu le Prix de la Meilleure Entreprise Formatrice 2011, « pôle grandes entreprises », décerné par le département de l'instruction publique, de la culture et du sport et l'Association Cité des Métiers et de la Formation. Ce prix récompense l'engagement des HUG dans la création de places d'apprentissage et de stage, ainsi que dans l'accompagnement des jeunes recrutés pour ces formations. Plus d'une centaine de jeunes y effectuent actuellement leur apprentissage dans différents domaines d'activité.

Ces différentes distinctions témoignent non seulement de la qualité des soins qui sont prodigués aux HUG mais également de l'engagement des HUG au service de la collectivité publique, ceci dans un contexte concurrentiel particulièrement difficile.

## Conclusion

Conformément à leur rôle dans le réseau de soins genevois et en concertation avec les autres acteurs impliqués, les HUG sont un acteur essentiel qui permet au canton de garantir l'accès à des soins de qualité pour toutes et tous dans un contexte d'augmentation des besoins.

Le Conseil d'Etat est conscient des conditions et du contexte de réforme parfois difficiles dans lesquelles les équipes des HUG déploient leurs actions, sous l'impulsion d'une direction efficace et déterminée. A l'image du nouveau contrat de prestations 2012-2015, il entend poursuivre ses efforts afin de permettre à l'établissement de prodiguer des soins de haute qualité tout en améliorant son efficience.

Le renouvellement, ces prochains mois, du conseil d'administration et de la direction des HUG sera l'occasion de se pencher sur la gouvernance future de l'établissement. Néanmoins, le Conseil d'Etat tient à rappeler que les rôles et les responsabilités du Conseil d'Etat, du conseil d'administration et de la direction générale des HUG sont clairs et connus de tous.

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'ÉTAT

La chancelière :  
Anja WYDEN GUELPA

Le président :  
Pierre-François UNGER