



N° 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG) *rapport publié le 18 décembre 2015*

Le rapport contient 28 recommandations qui ont toutes été acceptées à l'exception d'une portant sur le service du codage (recommandation no 20).

Actuellement, 19 recommandations ont été réalisées 6 sont non réalisées et 2 sont sans objet.

Les **principales recommandations réalisées** concernent :

- L'analyse des erreurs des centres d'admission et facturation (CAF) et la formation des collaborateurs ;
- La rédaction d'une directive sur l'attitude à adopter par les CAF lorsqu'un patient refuse de décliner son identité en vue d'une admission élective ;
- La désignation d'un superviseur des CAF et la mise en place de documents de suivi des rejets et des retours de facturation ;
- La mise en place d'un suivi spécifique des factures supérieures à 100'000 F ;
- La rédaction d'une directive qui définit les modalités d'organisation et les principes en matière d'encaissement et de recouvrement des factures ;
- La mise en place d'indicateurs mesurant les performances réalisées aux différentes étapes de la procédure de recouvrement et leur présentation dans des tableaux de bord ;
- La signature d'un contrat pour le recouvrement des débiteurs domiciliés à l'étranger ;
- La comptabilisation des charges et produits relatifs au recouvrement conformément aux normes comptables des HUG ;
- Le traitement des paiements non affectés ;
- L'indication des adresses erronées dans l'application informatique (DPA) ayant fait l'objet d'un retour de courrier ;
- La création de deux postes (Case manager) pour gérer les patients qui ont des retards de paiements et qui doivent continuer à se rendre aux HUG.

Les **principales recommandations non réalisées** au 30.06.2018 portent sur :

- La revue des procédures relatives aux admissions par les CAF, qui doit encore être finalisée ;
- Le déploiement d'Opaleweb dans tous les départements des HUG ;
- L'utilisation d'un agenda électronique ;
- La politique des HUG en matière de gestion des actes de défauts de biens.

Les **recommandations sans objet** concernent :

- Concernant la numérisation des pièces d'identité en vue de limiter le risque d'une usurpation, les HUG ont considéré que les gains apportés par ce changement n'étaient pas suffisants par rapport à l'investissement requis ;
- La mise en place de la procédure sommaire en matière de recouvrement n'a pas été retenue, car l'analyse interne et les avis de droit commandés n'ont pas démontré les avantages d'une telle procédure.

Concernant la gestion du recouvrement des factures, la Cour constate avec satisfaction que les mesures mises en place (facturation électronique avec les assurances, passage au « tiers payant » par les assurances, internalisation du recouvrement des créances) ont permis d'économiser plusieurs millions de francs d'honoraires de tiers (5 millions par an) et de réduire fortement les pertes sur créances. Ces dernières représentent un pourcentage très faible (moins de 1% du montant facturé annuellement pour les années 2016 et 2017).

La Cour relève que les recommandations non réalisées sont en cours de réalisation, voire d'achèvement. Elles seront mises en place par les HUG dans un délai s'échelonnant entre décembre 2018 et juin 2020.



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<u>Recommandation 1</u> : La Cour recommande à la direction des finances d'analyser les erreurs les plus fréquentes et d'établir un plan de formation pour les collaborateurs concernés, afin d'atteindre une meilleure qualité du travail au vu des conséquences que lesdites erreurs engendrent, qu'elles soient financières ou opérationnelles.	2 = Modéré	DF, GAST	31.12.15	31.01.16	Réalisée. Plusieurs mesures ont été mises en place : <ul style="list-style-type: none">• Études de cas en collaboration avec la structure Espace-Renseignement-Facturation (ERF) ;• Ateliers CAF basés sur les demandes expresses de formation, sur les rejets récurrents et les erreurs fréquentes détectées ;• Coachings individuels.
<u>Recommandation 2</u> : La direction des finances a lancé en début 2015 un projet visant à améliorer l'accès aux documents. À la date du rapport, les documents ont été hiérarchisés, l'accès facilité aux documents a été réglé par la mise en place d'un moteur de recherche et la formation à l'utilisation a été faite pour la plupart des collaborateurs. Pour terminer le projet, il reste à procéder à la réécriture de certains documents dont la finalisation est prévue pour courant 2016. Le projet n'étant pas terminé, la Cour invite la direction des finances à s'assurer de la clôture du projet en atteignant les objectifs initialement fixés.	1 = Mineur	DF, GAST	30.06.18 (délai initial 31.03.15 , puis 31.03.17)		Non réalisée. Si la structure de l'accès aux documents a été simplifiée, la revue des procédures et directives ainsi que la définition des modalités de mise à disposition des documents sont encore en cours de réalisation.



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 3</u> : La Cour recommande d'inclure des collaborateurs de plusieurs CAF dans le processus de réflexion en matière de documentation à demander de manière à permettre à ceux-ci d'indiquer les problèmes rencontrés et d'aider à proposer des solutions pour les résoudre. Notamment de s'assurer que le personnel des CAF sache que faire et à qui s'adresser lorsque le patient :</p> <ul style="list-style-type: none">• ne peut pas présenter une pièce d'identité ;• ne veut pas présenter une pièce d'identité ;• ne peut pas présenter sa carte d'assuré ;• ne veut pas présenter sa carte d'assuré ;• le patient refuse d'effectuer un dépôt. <p>Ces points devront faire l'objet d'une formalisation dans l'un des documents élaborés ci-avant.</p>	1 = Mineur	DF	Selon mandat de projet fourni 31.08.16	29.02.16	<p>Réalisée. La directive « Règles relatives à l'identité administrative des patients admis en électif aux HUG » est en place depuis février 2016.</p> <p>Cette directive comprend des instructions claires en matière d'admission élective sur le comportement des CAF lorsqu'un patient refuse de décliner et prouver son identité.</p>
<p><u>Recommandation 4</u> : La Cour recommande à la direction des finances de rappeler au personnel des CAF que les noms et couvertures d'assurance sont automatiquement effacés en début de nouvelle année dans le système informatique. Cela signifie qu'il doit impérativement demander et obtenir ces informations des patients sur la base de la carte d'assuré ; si ces derniers ne sont pas en mesure de fournir cette information au moment de l'admission, les HUG devraient mettre à disposition des collaborateurs des CAF des bases de données permettant la recherche de ces informations.</p>	1 = Mineur	DF / CAF	Selon mandat de projet fourni 31.08.16	En début de chaque année	<p>Réalisée. Une communication a été faite aux CAF sur la mise à blanc des champs relatifs aux données des assurances des patients.</p> <p>En outre, des rappels sont effectués aux CAF chaque début d'année sur l'importance de demander les nouvelles cartes d'assurés et sur l'existence de bases de données telles que CoverCard ou SUVA.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
	Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délaï au Fait le	Commentaire
<u>Recommandation 5</u> : Lorsque le personnel des CAF est confronté à des patients qui indiquent des adresses non usuelles (par exemple, domiciliés chez un tiers ou un parent en Suisse, domiciliés à l'étranger mais avec une adresse chez un tiers ou un parent en Suisse) ou qui sont domiciliés légalement à l'étranger, la Cour recommande au personnel des CAF de faire signer un document aux patients au moment de l'admission et de la sortie, de manière à ce qu'ils puissent justifier de la présence effective des patients en cas de contestation de la facture.	1 = Mineur	DF / CAF	Selon mandat de projet fourni 31.08.16		Non réalisée. L'introduction d'une signature obligatoire est jugée trop contraignante au vu du nombre de cas très limité relevé. À cet effet, les HUG ont fait valider par leur mandataire la qualité des dossiers de recouvrement remis aux autorités étrangères lors de procédures juridiques. Enfin, la révision du processus d'accueil, enregistrement et admissions tient néanmoins compte du risque identifié par la Cour et sera opérationnelle en 2020.
<u>Recommandation 6</u> : La Cour recommande à la direction des finances d'installer dans les postes de travail des CAF une application informatique de validation d'adresses qui permette de confirmer l'existence ou la vraisemblance de cette dernière au moment de la saisie.	1 = Mineur	DF	31.12.17 (délai initial 31.12.16)		Non réalisée. La Poste et les HUG ont convenu d'une démarche pour mettre en place cette recommandation en deux étapes. La première consiste à vérifier l'exactitude des adresses renseignées dans la base de données des patients. La deuxième consistera à utiliser le logiciel de La Poste lors de toute admission d'un patient dans les CAF, en principe dès juillet 2019.



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 7</u> : En cas de doute sur l'identité du patient qui se présente à l'admission, la Cour recommande d'utiliser la base de données des HUG "pièces d'identité" pour afficher le portrait du patient directement à l'écran afin de s'assurer de son authentification.</p>	1 = Mineur	DG, DF	31.12.17		<p>Sans objet. Concernant la numérisation des pièces d'identité en vue de limiter le risque d'une usurpation, les HUG considèrent la probabilité de survenance comme trop faible pour justifier un investissement ou un changement de pratique en lien avec l'identification des patients.</p>
<p><u>Recommandation 8</u> : En cas d'absence de pièce d'identité, pour des noms de famille dont l'orthographe est complexe (par exemple noms de famille composés), la Cour recommande aux collaborateurs des CAF de demander d'autres documents officiels permettant de vérifier le nom avec celui qui est déjà enregistré.</p>	1 = Mineur	CAF	Selon mandat de projet fourni 31.08.16	02.16	<p>Réalisée. La directive « Règles relatives à l'identité administrative des patients admis en électif aux HUG » est en place depuis février 2016. Cette directive comprend des instructions claires en matière d'admission élective sur le comportement des CAF lorsqu'un patient refuse de décliner et prouver son identité.</p>
<p><u>Recommandation 9</u> : À partir des données disponibles dans les applications informatiques des HUG, la Cour recommande à la direction des finances de mettre en place dans les postes de travail des CAF une alerte automatique lorsque l'adresse inscrite dans DPA est différente de celle ressortant de la carte d'assuré (covercard) ou est erronée (suite à un retour de courrier). Après s'être assuré de la validité de l'adresse auprès du patient, le personnel du CAF pourra ensuite valider l'information inscrite dans DPA (conserver ou modifier).</p>	2 = Modéré	DF / DSI	31.12.17 (délai initial 30.06.17)	31.03.18	<p>Réalisée. Lors d'un retour de courrier pour adresse erronée, le cas est identifié dans DPA et transmis au CAF pour correction immédiate de l'adresse.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 10</u> : Dans le cas des factures impayées, la Cour recommande à la Direction des finances de mettre en place les moyens réglementaires de demander le paiement des factures ouvertes échues ou de demander un dépôt de garantie qui couvrirait d'une part les arriérés et, d'autre part, les consultations à venir.</p>	2 = Modéré	DF	Selon mandat de projet fourni 31.08.16	31.12.17	<p>Réalisée. Les HUG ont mis en place une commission des situations complexes et ont alloué deux collaborateurs (Case manager) pour trouver, avec la participation des patients ou leurs proches, une solution au règlement des factures ouvertes.</p>
<p><u>Recommandation 11</u> : La Cour recommande à la direction des finances de renforcer la supervision des rejets et retours qui sont envoyés aux CAF afin de s'assurer qu'ils les traitent le plus rapidement possible. Notamment, les mesures suivantes devraient être envisagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nommer un superviseur pour les CAF<, • statuer sur le sort des rejets non traités depuis plusieurs années<, • fixer des délais de traitement aux CAF<, • définir un ordre de priorité dans le traitement. 	2 = Modéré	DF	30.06.16	02.16	<p>Réalisée. Dès juin 2015, un suivi des factures de plus de 100'000 F a été mis en place par la DF. Un superviseur des CAF a été désigné en janvier 2016. Depuis 2016, il édite des listes des rejets et retours périodiques, les communique aux responsables des CAF et effectue les relances en cas d'absence de traitement.</p>
<p><u>Recommandation 12</u> : La Cour recommande à la direction des finances de mettre en place un suivi des dépôts de garantie.</p> <p>Pendant le séjour du patient, il sera nécessaire de définir les actions à entreprendre en cas d'écart entre les hypothèses initialement retenues pour quantifier le dépôt et les prestations effectivement fournies au patient.</p>	2 = Modéré	DF	30.06.16	Début 2016	<p>Réalisée. La procédure a été rappelée aux collaborateurs concernés. Un suivi strict des patients ayant fait l'objet d'un dépôt est entrepris du début à la fin du séjour. Pour les séjours se prolongeant, des réévaluations d'estimations financières sont réalisées afin de réclamer des compléments de dépôts.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 13</u> : La Cour recommande à la direction des finances de définir dans ses procédures les modalités de dépôt de garantie pour les patients qui se présentent au service des urgences et dont l'état de santé ne requiert de soins immédiats.</p>	2 = Modéré	DDF	Selon mandat de projet fourni 31.08.16	30.06.17	<p>Réalisée. Pour les cas complexes, une collaboratrice en effectue le suivi. Elle est assistée par une « commission des situations complexes », en activité depuis avril 2017, qui est composée de représentants provenant de différents métiers de la santé.</p>
<p><u>Recommandation 14</u> : La direction des finances, en accord avec la direction médicale, devrait définir des modalités de saisie des prestations ambulatoires en prescrivant notamment les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le délai pour procéder à la saisie des prestations ; • l'utilisation systématique du validateur TARMED ; • la tenue d'un tableau de bord avec des indicateurs pour chaque service et la mise en place des mesures incitatives ou contraignantes. 	2 = Modéré	DF	31.12.16	31.05.16	<p>Réalisée. Un indicateur suit le délai moyen de facturation ambulatoire, soit le délai entre la date de la facture et la date de la prestation (cible : entre 20 et 27 jours). Un tableau des cas en retard de facturation est transmis à chaque CAF tous les mois en vue de renforcer le contrôle de la facturation.</p>
<p><u>Recommandation 15</u> : La direction financière est invitée à déployer et à rendre obligatoire l'utilisation d'OpaleWeb dans tous les départements des HUG. Par la suite, il s'agira de tendre vers un système entièrement intégré tel que "DPI-Urgences", développé par la DSI pour le service des urgences.</p>	2 = Modéré	DF / DSI	31.12.17 délai initial 30.06.16 puis 31.12.16		<p>Non réalisée. Le déploiement d'OpaleWeb est en cours, mais nécessite plus de temps que prévu notamment pour convaincre certains utilisateurs qui relèvent des problèmes de convivialité de l'outil.</p>
<p><u>Recommandation 16</u> : La Cour recommande à la direction des finances de renforcer la supervision des rejets liés à la saisie des prestations qui sont envoyés aux CAF afin de s'assurer que ces derniers les traitent le plus rapidement possible</p>	2 = Modéré	DF / DSI	30.06.16	30.06.16	<p>Réalisée. Un superviseur des CAF a été désigné en janvier 2016. Depuis cette date, il édite les listes des rejets et retours, les communique aux responsables des CAF et effectue les relances en cas d'absence de traitement (risque de prescription).</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 17</u> : Le comité de direction doit fixer un délai pour le déploiement et l'utilisation d'un agenda électronique tel que GRECO. Cette mesure permettra de mettre en place des contrôles quant à l'exhaustivité de la saisie des prestations, notamment de comparer les visites enregistrées dans les agendas et Opale, permettant de recenser les visites qui n'ont pas fait l'objet de facturation.</p>	2 = Modéré	DSI	31.12.18		<p>Non réalisée. La recommandation est en cours de réalisation et se focalise sur plusieurs options : soit un développement interne, soit l'utilisation d'un outil du marché. Ce projet fait partie des projets de Vision 20/20 et sera opérationnel en 2020.</p>
<p><u>Recommandation 18</u> : Compte tenu des difficultés pour les HUG à justifier la facturation des rendez-vous non décommandés et la lourdeur administrative de l'annulation des factures pour des montants peu importants, la Cour recommande à la direction des finances de s'assurer de l'application uniforme de la directive qui traite de ce sujet. Au besoin, cette directive pourrait être complétée et faire l'objet d'une information circonstanciée aux collaborateurs des CAF.</p> <p>Il s'agirait également de s'assurer que tous les appels de patients fassent l'objet d'une saisie dans leur dossier, quelle que soit la raison.</p>	2 = Modéré	DF / Admini strateu rs de départe ments	30.06.16	30.06.16	<p>Réalisée. Un courrier a été envoyé aux administrateurs des CAF leur rappelant la nécessité de saisir l'information relative aux appels des patients lors de rendez-vous décommandés. En outre, il est demandé aux CAF de laisser une ligne ouverte aux appels des patients, notamment pour décommander des rendez-vous.</p>
<p><u>Recommandation 19</u> : La Cour recommande à la direction des finances de mettre en place un contrôle automatique et systématique dans l'ensemble des départements afin de s'assurer que l'exhaustivité des visites enregistrées dans DPA ont fait l'objet d'une facture dans Opale, qu'il y ait eu ou non des prestations (rendez-vous non décommandé). En outre, il devrait être effectué de manière régulière et de manière rapprochée (par exemple une fois par mois) afin d'éviter qu'un département se retrouve à devoir traiter plusieurs milliers de cas à la fois.</p>	1 = Mineur	DF	30.06.16	31.03.16	<p>Réalisée. Un rapport des visites sans prestations est disponible ce qui permet de détecter les visites saisies dans DPA qui n'ont donné lieu à aucune prestation dans OPALE.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 20</u> : Compte tenu de l'immobilisation de fonds dû à l'impossibilité de traitement des dossiers d'hospitalisation par le service du codage, la direction des finances doit renforcer les moyens pour réduire le nombre de dossiers non encore codés après 21 jours et surtout après 90 jours. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> des mesures incitatives plus contraignantes que celles qui existent actuellement vis-à-vis des médecins devront être mises en place ; des mesures d'alerte devront être prises par les administrateurs de département pour s'assurer que les médecins en charge de la facturation, qui changent de département aux HUG ou qui quittent les HUG, ont complétés les dossiers des patients pour qu'ils soient prêts à la saisie avant leur mutation. 					Recommandation rejetée .
<p><u>Recommandation 21</u> : Au vu des montants significatifs en jeu (plusieurs dizaines de millions de francs par année en recouvrement), la Cour recommande à la direction générale des HUG d'établir une politique en matière de recouvrement des factures qui définisse, entre autres éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> les actions à mener en fonction du type de débiteurs : patients ou assurances, domiciliés en Suisse ou à l'étranger ; les seuils à partir desquels des actions sont à mener ; les modalités de recours à des mandataires et le périmètre d'action de ces derniers. <p>Dans ce cadre, les HUG sont invités à analyser le rapport coût / bénéfice d'une internalisation partielle ou totale des activités de recouvrement.</p>	4 = Majeur	DG, DF	01.12.15	01.12.15	<p>Réalisée.</p> <p>La « Directive relative à l'encaissement des factures des HUG » définit les modalités d'organisation et les principes en matière d'encaissement et de recouvrement des factures. Elle traduit les changements voulus par la direction générale en la matière. Suite à l'internalisation du processus de recouvrement par les HUG, l'analyse des coûts effectuée entre 2014 et 2015 montre qu'ils sont nettement moins élevés pour des performances légèrement supérieures à la situation antérieure. L'internalisation partielle des activités de recouvrement des HUG apporte à l'institution une économie annuelle d'environ 5 millions par rapport à la situation antérieure à l'audit.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 22a</u> : La Cour recommande à la direction financière des HUG la mise en place d'une directive précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> les tâches, les responsabilités et les informations à fournir à la direction financière et aux instances dirigeantes par le service des comptabilités ; les activités de contrôle et de supervision à réaliser par la direction financière ainsi que les éléments à reporter aux instances dirigeantes. 	4 = Majeur	DG, DF, CA	01.12.15	01.12.15	<p>Réalisée. L'application <i>Monitorcash</i> permet d'obtenir des informations relatives à l'encaissement des créances et à celles qui sont en procédure de recouvrement sous forme de chiffres et graphiques.</p>
<p><u>Recommandation 22b</u> : Dans ce cadre, il est nécessaire que la direction financière mette en place un tableau de bord lui indiquant au moins les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> montant des créances ouvertes en procédure de recouvrement et leur ancienneté ; facturation brute des mandataires (décompensé des encaissements de factures), en cas de maintien de tout ou partie de ce type de mandats ; montant des encaissements de factures en recouvrement en fonction des étapes de la procédure juridique ; <p>taux de sinistralité, le taux de performance.</p>	4 = Majeur	DF	31.12.16	30.06.17	<p>Réalisée. Le bureau du conseil d'administration et la direction reçoivent tous les trimestres une situation de l'évolution de l'encaissement des factures ainsi que du recouvrement.</p> <p>Enfin, les informations de <i>Monitorcash</i> sont accessibles aux acteurs du processus de facturation, notamment les administrateurs de département.</p>
<p><u>Recommandation 23</u> : De manière à se conformer aux dispositions légales et réglementaires, la Cour invite la direction générale des HUG à effectuer un appel d'offres en procédure ouverte pour les activités de recouvrement confiées aujourd'hui à des mandataires, en cas de maintien de tout ou partie de mandats de prestations externes en matière de recouvrement.</p>	3 = Significatif	DG, DF	31.12.16	11.10.16	<p>Réalisée. Le mandat avec la société en charge du recouvrement de débiteurs domiciliés à l'étranger a été résilié pour la fin 2016. Un appel d'offres en procédure ouverte a été publié en octobre 2016. Le contrat a été signé avec un mandataire en mai 2017.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 24</u> : La direction financière devra documenter la délégation de tout ou partie de la gestion du recouvrement à des mandataires externes dans un contrat faisant état :</p> <ul style="list-style-type: none"> des rôles et responsabilités de chacun des acteurs ; de la politique de recouvrement pour les factures confiées à chacun des mandataires ; des tarifs appliqués en termes d'honoraires, débours, frais de dossier et autres « success fees ». Une attention particulière devra être portée au traitement des créances irrécouvrables. <p>Il s'agira également pour la direction générale de formaliser, dans la politique en matière de recouvrement des créances, certaines règles essentielles de fonctionnement avec les mandataires, soit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> les livrables en termes d'encaissements de factures, actes de défaut de biens et dossiers ouverts afin de permettre une supervision adéquate de la part des HUG ; les outils de communication et de transmission des données en vue de limiter le risque d'erreur ; la périodicité des réunions incluant la direction générale des HUG et les mandataires en vue, notamment, de s'assurer que les lignes directrices et stratégiques en matière de recouvrement soient toujours comprises et appliquées par les mandataires. 	3 = Significatif	DG, DF	31.12.16	31.05.17	<p>Réalisée.</p> <p>Le recouvrement des débiteurs domiciliés en Suisse a été repris par les HUG. L'appel à des mandataires externes se fera de manière ponctuelle.</p> <p>Le recouvrement des débiteurs domiciliés à l'étranger a été confié à un nouveau mandataire (Reco 23) selon contrat signé en mai 2017.</p> <p>Le contrat spécifie les modalités, notamment de remise des créances à recouvrer, d'échange d'informations, de rémunération, de reversement des encaissements et de la facturation des honoraires.</p>



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Recommandation / Action	Risque	Resp.	Décal au Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 25</u>: À l'instar de l'Hôpital de l'île du canton de Berne et de l'Hôpital universitaire de Zürich, la Cour recommande aux HUG la mise en place de la procédure sommaire en matière de recouvrement de créance. Cette procédure facilitée, régie par l'art. 80 LP, est applicable aux factures, considérées comme des décisions émanant d'une autorité administrative.</p> <p>De manière pratique, il s'agira notamment de définir quel document (facture, rappel, sommation) fera office de décision émanant d'une autorité administrative.</p>	1 = Mineur	DF, SJ	31.12.17		Sans objet. Après analyse du service juridique (y.c. un avis de droit d'une étude de la place), la direction des HUG a décidé de ne pas mettre en place la procédure sommaire en matière de recouvrement. En effet, les gains apportés par ce changement ne seraient pas suffisants par rapport à l'investissement requis. En plus, elle nécessiterait la création d'une base légale pour être implémentée. Enfin, plus important, le passage au tiers payant et la mise en place systématique de la facturation électronique avec les assurances ont permis de réduire considérablement le risque débiteur.
<p><u>Recommandation 26</u>: La Cour recommande à la direction générale des HUG d'inclure, dans la politique en matière de recouvrement de créances décrite ci-avant, les modalités de la gestion des actes de défauts de biens.</p>	2 = Modéré	DG, DF	31.12.17 délai initial 31.12.16		Non réalisée. Les modalités de traitement des actes de défaut de biens sont en cours de discussion avec l'AFC, mais n'ont pas encore fait l'objet d'un accord formel, ni n'ont été approuvées par les instances des HUG. Actuellement, un collaborateur des HUG procède à la numérisation de tous les actes de défaut de biens. Les HUG espèrent clore la recommandation d'ici à la fin de 2018.



No 96 Facturation et recouvrement des HUG (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le
<u>Recommandation 27</u> : Conformément au chiffre 48 de la norme IPSAS 1, la Cour recommande au service comptabilité des HUG de comptabiliser séparément les factures d'honoraires (charges de fonctionnement) et les encaissements de factures (par exemple, diminution de provision ou diminution des pertes sur débiteurs).	4 = Majeur	DF	31.07.15	31.07.15	Réalisée. L'ensemble de l'exercice 2015 a été retraité pour être conforme aux dispositions légales et normatives.
<u>Recommandation 28</u> : La Cour invite la direction des finances à engager des ressources temporaires pour affecter les paiements reçus des patients et des assurances aux factures correspondantes, et d'identifier les causes du problème.	2 = Modéré	DF, DRH	31.12.16	30.11.16	Réalisée. Le travail de rapprochement des paiements non affectés a démarré en avril 2016. Des ressources internes ont été dégagées temporairement pour réaliser ce travail qui s'est achevé à fin novembre 2016.