

Gouvernance des HUG

Annexe au rapport n°199

14 novembre 2025



AUDIT DE CONFORMITÉ

Au service d'une action publique performante

Table des matières

1.	Objectifs du questionnaire	4
2.	Partie 1 - Le fonctionnement du CA.....	5
3.	Partie 2 – Les rôles et responsabilités du CA.....	13
4.	Partie 3 – Les compétences du CA.....	23
5.	Partie 4 – Interactions avec les autres acteurs.....	28
6.	Évolution du CA.....	31

1. Objectifs du questionnaire

Afin de récolter l'avis des membres du conseil d'administration (CA) des hôpitaux universitaires de Genève (HUG), la Cour leur a transmis, dans le cadre de son audit, un questionnaire portant sur quatre thématiques principales :

- Le fonctionnement du CA ;
- Le rôle et les responsabilités du CA ;
- Les compétences collectives du CA ;
- Et les interactions avec les autres acteurs, notamment la direction générale (DG) et le département de surveillance.

Le questionnaire a été envoyé en mai 2025 à la population totale, c'est-à-dire aux 19 membres du CA et au représentant du Conseil d'État (CE), soit un total de 20 personnes. Le questionnaire était anonyme et la Cour a garanti aux répondants la confidentialité et le traitement anonymes de leurs réponses.

Le taux de retour du questionnaire a été de 90%, soit un total de 18 réponses complètes.

Le questionnaire a permis à la Cour de collecter des informations complètes de la part des membres du CA en lien avec l'ensemble des questions d'audit :

- Dans quelle mesure le CA des HUG répond-il aux attributions qui lui ont été confiées par la loi ?
- Le CA a-t-il les moyens d'effectuer sa mission ?
- Dans quelle mesure le CA des HUG dispose-t-il de l'autonomie nécessaire pour bien fonctionner ?

Cela lui a également permis d'identifier les thèmes les plus risqués et les moins maîtrisés à approfondir dans le cadre des entretiens menés par la suite dans le cadre de l'audit.

Les parties suivantes de cette annexe présentent les réponses aux questions fermées (celles avec un choix de réponses prédéfinies). Les questions ouvertes, qui invitaient les administrateurs à formuler des commentaires et/ou des exemples concrets, n'ont pas été reproduites dans ce document.

2. Partie 1 - Le fonctionnement du CA

Les questions suivantes portaient sur le cadre général de fonctionnement du CA.

Comment qualifierez-vous le nombre d'administrateurs présents au sein des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Pas assez élevé	0
Adéquat	5
Trop élevé	13
Ne se prononce pas	0

Comment qualifierez-vous la répartition de la charge de travail entre les administrateurs ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	2
Plutôt bonne	10
Plutôt mauvaise	2
Très mauvaise	1
Ne se prononce pas	3

Les questions suivantes portaient sur le rôle du bureau du conseil d'administration (BCA)

Comment évaluez-vous la répartition des rôles entre le CA et le BCA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	4
Plutôt bonne	6
Plutôt mauvaise	4
Très mauvaise	1
Ne se prononce pas	3

Comment évaluez-vous la qualité des préavis émis par le BCA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	4
Plutôt bonne	10
Plutôt mauvaise	1
Très mauvaise	1
Ne se prononce pas	2

Les questions suivantes portaient sur les différents comités stratégiques du CA

Comment qualifieriez-vous le nombre de comités du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Il en manque	4
Il y en a suffisamment	10
Il y en a trop	4
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous la clarté du rôle et des responsabilités des comités du CA ?

Évaluation de la clarté du rôle et des responsabilités des comités (N=18)	Finances	Audit	Infrastructures et immobilier	RH	Innovation
• Très bonne	9	6	6	2	6
• Plutôt bonne	7	2	5	4	6
• Plutôt mauvaise	0	4	3	3	3
• Très mauvaise	1	0	1	7	1
• Ne se prononce pas	1	6	3	2	2

Comment évaluez-vous les compositions respectives de chaque comité du CA en termes de nombre de membres ?

Évaluation de la composition des comités en termes de nombre de membres (N=18)	Finances	Audit	Infrastructures et immobilier	RH	Innovation
• Très bonne	9	4	6	4	7
• Plutôt bonne	7	8	8	8	8
• Plutôt mauvaise	1	2	1	3	1
• Très mauvaise	0	0	1	1	0
• Ne se prononce pas	1	4	2	2	2

Comment évaluez-vous les compositions respectives de chaque comité du CA en termes de compétences et d'expérience représentées ?

Évaluation de la composition des comités en termes de compétences et d'expérience au sein des comités (N=18)	Finances	Audit	Infrastructures et immobilier	RH	Innovation
• Très bonne	9	2	3	2	5
• Plutôt bonne	7	6	8	4	8
• Plutôt mauvaise	0	5	2	2	1
• Très mauvaise	1	0	2	4	1
• Ne se prononce pas	1	5	3	6	3

Les questions suivantes portaient sur la préparation et le déroulement des séances du CA.

Estimez-vous que le délai entre l'envoi des documents et la séance du CA est suffisant pour vous préparer ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	10
Non	8
Sans réponse	0

Disposez-vous de tous les documents nécessaires pour préparer la séance ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	14
Non	4
Sans réponse	0

Comment qualifieriez-vous la qualité des documents fournis avant la séance ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	8
Plutôt bonne	9
Plutôt mauvaise	1
Très mauvaise	0
Ne se prononce pas	0

Comment qualifieriez-vous le nombre de séances du CA par année ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Il en manque	2
Il y en a suffisamment	14
Il y en a trop	2
Ne se prononce pas	0

Comment qualifieriez-vous la durée des séances ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Trop courte	1
Adéquate	9
Trop longue	8
Ne se prononce pas	0

Dans quelle mesure estimez-vous que l'ordre du jour mette en priorité les sujets stratégiques et essentiels à la gouvernance des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Toujours	1
Souvent	8
Parfois	8
Jamais	1
Ne se prononce pas	0

Estimez-vous que des points devraient être traités en séance du CA et ne le sont pas actuellement ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	12
Non	6
Sans réponse	0

Estimez-vous que des points ne devraient pas être traités en séance du CA alors qu'ils le sont actuellement ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	7
Sans réponse	0

Comment évaluez-vous la qualité des PV transmis ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	11
Plutôt bonne	6
Plutôt mauvaise	1
Très mauvaise	0
Ne se prononce pas	0

Comment qualifiez-vous le suivi des décisions prises par le CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bon	5
Plutôt bon	9
Plutôt mauvais	2
Très mauvais	0
Ne se prononce pas	2

Les questions suivantes portaient sur les ressources administratives, matérielles et technologiques mises à disposition du CA.

Comment évaluez-vous les locaux à disposition du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bons	16
Plutôt bons	2
Plutôt mauvais	0
Très mauvais	0
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous le support administratif à disposition du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bon	13
Plutôt bon	2
Plutôt mauvais	3
Très mauvais	0
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous les outils de transmission des informations utilisés pour le CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bons	10
Plutôt bons	6
Plutôt mauvais	1
Très mauvais	1
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous l'accessibilité des documents pour les administrateurs ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	6
Plutôt bonne	8
Plutôt mauvaise	2
Très mauvaise	1
Ne se prononce pas	1

Comment évaluez-vous le budget disponible pour mandater des experts ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bon	2
Plutôt bon	6
Plutôt mauvais	1
Très mauvais	0
Ne se prononce pas	9

Les questions suivantes portaient sur les discussions qui ont lieu au sein du CA.

Selon vous, les discussions au sein du CA sont-elles libres et ouvertes (chacun peut s'exprimer librement) ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Toujours	6
Souvent	10
Parfois	2
Jamais	0
Ne se prononce pas	0

Selon vous, les discussions au sein du CA sont-elles confidentielles (respect du secret de fonction) ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Toujours	7
Souvent	9
Parfois	2
Jamais	0
Ne se prononce pas	0

Selon vous, les discussions au sein du CA sont-elles pertinentes au regard des attributions et responsabilités du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Toujours	2
Souvent	11
Parfois	5
Jamais	0
Ne se prononce pas	0

Selon vous, le CA parvient-il à gérer efficacement les désaccords ou divergences d'opinions entre ses membres ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Toujours	2
Souvent	9
Parfois	5
Jamais	1
Ne se prononce pas	1

Selon vous, les décisions sont-elles prises de manière objective et dans l'intérêt de l'institution ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Toujours	4
Souvent	11
Parfois	2
Jamais	0
Ne se prononce pas	1

Les questions suivantes portaient sur les l'indépendance et les potentiels conflits d'intérêts des administrateurs et du CA dans son ensemble.

Comment évaluez-vous votre indépendance ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	11
Plutôt bonne	6
Plutôt mauvaise	1
Très mauvaise	0
Ne se prononce pas	0

Comment qualifieriez-vous l'indépendance du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	2
Plutôt bonne	8
Plutôt mauvaise	4
Très mauvaise	2
Ne se prononce pas	2

Estimez-vous avoir déjà subi des pressions externes ou internes qui auraient pu affecter votre indépendance personnelle ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	8
Non	10
Sans réponse	0

Selon vous, est-ce que d'autres administrateurs auraient pu subir des pressions externes ou internes qui auraient pu orienter leurs décisions ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	12
Non	6
Sans réponse	0

À votre avis, les situations de conflits d'intérêts au sein du CA sont-elles bien identifiées et gérées ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	6
Non	12
Sans réponse	0

3. Partie 2 – Les rôles et responsabilités du CA

Les questions suivantes portaient sur la réalisation par le CA des tâches qui lui sont attribuées par l'art. 40 de la LOIDP.

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. a LOIDP, le CA « établit, par règlement, les instructions nécessaires à son mode de fonctionnement et de représentation ainsi qu'à l'exercice de la surveillance de l'institution » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	12
Non	6
Ne se prononce pas	0
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. b LOIDP, le CA « désigne son vice-président » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	15
Non	1
Ne se prononce pas	2
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. c LOIDP, le CA « définit, par règlement, le pouvoir de signature et de représentation de ses membres » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	14
Non	0
Ne se prononce pas	4
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. d LOIDP, le CA « définit, par règlement, le pouvoir de signature et de représentation de ses membres » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	4
Ne se prononce pas	3
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. e LOIDP, le CA « *fixe la politique immobilière, décide des opérations d'acquisition et d'aliénation d'immeubles, sous réserve des compétences dévolues au Grand Conseil et au Conseil d'État* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	7
Non	6
Ne se prononce pas	5
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. f LOIDP, le CA « *nomme le directeur général, détermine ses attributions et définit, par règlement, son pouvoir de signature et de représentation* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	17
Non	1
Ne se prononce pas	0
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. g LOIDP, le CA « *désigne, par règlement, les comités chargés de tâches spécifiques, ainsi que leur président, et détermine leurs attributions* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	6
Ne se prononce pas	1
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. h LOIDP, le CA « *fixe, par règlement, les principes du contrôle interne et veille à ce que celui-ci soit adapté aux activités de l'institution* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	2
Ne se prononce pas	5
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. i LOIDP, le CA « désigne, sous réserve de ratification par le Conseil d'État, l'organe de révision, établit des directives à son intention, définit son cahier des charges et se prononce sur son rapport annuel » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	14
Non	2
Ne se prononce pas	2
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 40 let. j LOIDP, « sous réserve des compétences spécifiques dévolues au Grand Conseil et au Conseil d'État, [le CA] veille à l'élaboration d'une planification financière et adopte chaque année les documents suivants qui sont présentés au Conseil d'État pour approbation : 1° le projet de budget d'exploitation et le projet de budget d'investissement ; 2° les états financiers ; 3° le rapport de gestion » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	16
Non	1
Ne se prononce pas	1
Ne s'applique pas	0

Les questions suivantes portaient sur la réalisation par le CA des tâches qui lui sont attribuées par l'art. 7 de la LEPM.

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. a LEPM, le CA « désigne les membres de son bureau, les membres du comité de direction et le directeur médical » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	16
Non	1
Ne se prononce pas	1
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. b LEPM, le CA « désigne ses représentants aux comités de gestion prévus à l'article 21A de la LEPM » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	13
Non	2
Ne se prononce pas	3
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. c LEPM, le CA « *veille à l'organisation adéquate des départements médicaux et des services d'appui* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	4
Ne se prononce pas	3
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. d LEPM, le CA « *approuve la politique des soins des établissements* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	9
Non	4
Ne se prononce pas	5
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. e LEPM, le CA « *établit le statut du personnel après concertation avec les organisations représentatives du personnel, et le règlement des services médicaux* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	9
Non	6
Ne se prononce pas	3
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. f LEPM, le CA « *nomme et révoque les fonctionnaires des établissements* » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	5
Ne se prononce pas	2
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. g LEPM, « d'une manière générale, [le CA] prend toutes les dispositions pour l'exécution de la mission qui lui est assignée, ordonne toutes études et tous actes que requièrent la bonne administration des établissements et le développement de son activité » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	11
Non	1
Ne se prononce pas	6
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. h LEPM, le CA « veille à ce que la direction générale négocie et adopte les conventions avec les caisses maladie, ainsi que les autres tarifs, au mieux des intérêts institutionnels » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	12
Non	2
Ne se prononce pas	4
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. i LEPM, le CA « décide des opérations d'acquisition et d'aliénation d'actions, parts sociales, participations ou obligations » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	5
Non	7
Ne se prononce pas	6
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que, comme demandé par l'art. 7 let. j LEPM, le CA « décide, dans les limites de ses compétences, de tous les appels de fonds destinés au financement des établissements » ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	5
Non	4
Ne se prononce pas	9
Ne s'applique pas	0

Les questions suivantes portaient sur la réalisation par le CA des tâches qui lui sont attribuées par différents articles de la LPAC.

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 6 de la LPAC par rapport aux modalités de la période probatoire (Le CA « arrête la durée et les modalités de la période probatoire ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	1
Oui, par délégation	6
Non	2
Ne se prononce pas	9
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 9A de la LPAC par rapport au secret de fonction (« L'autorité supérieure habilitée à lever le secret de fonction au sens de l'article 320, chiffre 2, du Code pénal suisse, du 21 décembre 1937, est le conseil d'administration des établissements publics médicaux soit pour lui son président ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	7
Oui, par délégation	2
Non	3
Ne se prononce pas	6
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences des art. 10 et 11 de la LPAC par rapport à l'autorité de nomination et la délégation (« Le conseil d'administration est l'autorité d'engagement et de nomination. Le conseil d'administration nomme les fonctionnaires par un acte administratif soumis à l'accord de l'intéressé ou sollicité par lui. Le conseil d'administration peut déléguer à la direction générale de l'établissement la compétence de procéder à l'engagement et à la nomination de membres du personnel et de fixer leur rétribution compte tenu des normes énoncées dans la loi sur les traitements. Le conseil d'administration peut autoriser la sous-délégation, en faveur des services de l'établissement, de la compétence de procéder à l'engagement de membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et de fixer leur rétribution compte tenu des normes énoncées dans la loi sur les traitements ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	6
Oui, par délégation	8
Non	0
Ne se prononce pas	4
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 15 de la LPAC par rapport au domicile du personnel (« Le conseil d'administration peut exiger des membres du personnel occupant une fonction permanente et qui sont au bénéfice d'un engagement de durée indéterminée l'obligation de résidence dans le canton de Genève si l'intérêt public le commande, notamment quand l'éloignement de leur domicile porte préjudice à l'accomplissement de leurs devoirs de service. Le conseil d'administration peut déléguer cette compétence à la direction générale de l'établissement ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	6
Oui, par délégation	5
Non	2
Ne se prononce pas	4
Ne s'applique pas	1

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 16 de la LPAC par rapport aux autorités compétentes et les sanctions disciplinaires (« Les fonctionnaires et les employés qui enfreignent leurs devoirs de service, soit intentionnellement soit par négligence, peuvent faire l'objet, selon la gravité de la violation, des sanctions suivantes [...] prononcées, à l'encontre d'un fonctionnaire, au sein de l'établissement par le conseil d'administration :- le retour au statut d'employé en période probatoire pour une durée maximale de 3 ans,- la révocation. En cas de révocation, le conseil d'administration de l'établissement peut stipuler que celle-ci déploie un effet immédiat si l'intérêt public le commande ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	8
Oui, par délégation	1
Non	2
Ne se prononce pas	6
Ne s'applique pas	1

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 17 de la LPAC par rapport à la fin de rapport de service (« Le conseil d'administration est l'autorité compétente pour prononcer la fin des rapports de service. Le conseil d'administration peut déléguer cette compétence à la direction générale de l'établissement. Le conseil d'administration peut autoriser la sous-délégation de cette compétence en faveur des services de l'établissement pour les membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	15
Oui, par délégation	1
Non	0
Ne se prononce pas	2
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 25 de la LPAC par rapport aux retraites au-delà de l'âge limite (« *Un membre du personnel peut, à sa demande, cesser ses rapports de service au-delà de l'âge limite, mais pas au-delà de 67 ans. Le conseil d'administration peut s'opposer à la cessation des rapports de service au-delà de l'âge limite* ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	5
Oui, par délégation	3
Non	3
Ne se prononce pas	7
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 27 de la LPAC par rapport aux procédures pour sanctions disciplinaires (« *Le conseil d'administration peut en tout temps ordonner l'ouverture d'une enquête administrative qu'il confie à une personne qui a les compétences requises. [...] Le conseil d'administration statue à bref délai* ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	9
Oui, par délégation	1
Non	3
Ne se prononce pas	5
Ne s'applique pas	0

Selon vous, est-ce que le CA respecte les exigences de l'art. 28 de la LPAC par rapport aux suspensions provisoires pour enquête administrative (« *Dans l'attente du résultat d'une enquête administrative ou d'une information pénale, le conseil d'administration peut, de son propre chef ou à la demande de l'intéressé, suspendre provisoirement un membre du personnel auquel il est reproché une faute de nature à compromettre la confiance ou l'autorité qu'implique l'exercice de sa fonction. Au sein de l'établissement, le président du conseil d'administration peut procéder, à titre provisionnel et sans délai, à la suspension de l'intéressé* ») ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	9
Oui, par délégation	0
Non	4
Ne se prononce pas	5
Ne s'applique pas	0

Les questions suivantes portaient sur la stratégie des HUG, la gestion opérationnelle et sur la connaissance des administrateurs de différentes thématiques clés pour les HUG.

Comment évaluez-vous l'implication du CA dans la définition de la stratégie des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Adéquate	8
Inadéquate	8
Ne se prononce pas	2

Comment évaluez-vous votre connaissance des objectifs de la politique publique de la santé ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	5
Plutôt bonne	10
Plutôt mauvaise	3
Très mauvaise	0
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous votre connaissance des différents éléments clés suivants ?

Évaluation des éléments clés suivants	Missions de l'institution	Enjeu et défis des HUG	Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs
• Très bonne	10	6	2
• Plutôt bonne	7	10	10
• Plutôt mauvaise	1	2	5
• Très mauvaise	0	0	0
• Ne se prononce pas	0	0	1

Comment évaluez-vous la connaissance du CA des différents éléments clés suivants ?

Évaluation de éléments clés suivants	Missions de l'institution	Enjeu et défis des HUG	Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs
• Très bonne	8	5	3
• Plutôt bonne	6	8	7
• Plutôt mauvaise	3	5	6
• Très mauvaise	0	0	0
• Ne se prononce pas	1	0	2

De manière générale, comment évaluez-vous la surveillance du CA sur les activités des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Adéquate	9
Inadéquate	6
Ne se prononce pas	3

Comment qualifieriez-vous l'implication du CA dans la gestion opérationnelle des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Trop faible	4
Adaptée	11
Excessive	2
Ne se prononce pas	1

4. Partie 3 – Les compétences du CA

Les questions suivantes portaient sur la compréhension du rôle d'administrateur et des compétences relatives ainsi que de l'offre de formation disponible pour les membres du CA.

Comment évaluez-vous votre compréhension générale du rôle d'administrateur ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	5
Plutôt bonne	13
Plutôt mauvaise	0
Très mauvaise	0
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en gouvernance d'entreprise ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	3
Adéquates	11
Insuffisantes	3
Ne se prononce pas	1

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en fonctionnement d'un établissement médical ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	5
Adéquates	8
Insuffisantes	4
Ne se prononce pas	1

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en économie de la santé ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	3
Adéquates	10
Insuffisantes	5
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en gestion des risques ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	14
Insuffisantes	1
Ne se prononce pas	1

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en finances ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	4
Adéquates	9
Insuffisantes	5
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en ressources humaines ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	4
Adéquates	12
Insuffisantes	2
Ne se prononce pas	0

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en audit ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	1
Adéquates	5
Insuffisantes	10
Ne se prononce pas	2

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en droit ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	5
Insuffisantes	9
Ne se prononce pas	2

Comment évaluez-vous vos compétences, expériences et connaissances professionnelles en transformation numérique ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	1
Adéquates	4
Insuffisantes	11
Ne se prononce pas	2

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en gouvernance d'entreprise ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	8
Insuffisantes	6
Ne se prononce pas	2

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en fonctionnement d'un établissement médical ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	11
Insuffisantes	4
Ne se prononce pas	1

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en économie de la santé ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	8
Insuffisantes	5
Ne se prononce pas	3

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en stratégie ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	7
Insuffisantes	7
Ne se prononce pas	2

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en gestion des risques ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	1
Adéquates	9
Insuffisantes	5
Ne se prononce pas	3

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en finances ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	3
Adéquates	9
Insuffisantes	3
Ne se prononce pas	3

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en ressources humaines ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	1
Adéquates	9
Insuffisantes	5
Ne se prononce pas	3

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en audit ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	1
Adéquates	7
Insuffisantes	4
Ne se prononce pas	6

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en droit ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	2
Adéquates	6
Insuffisantes	6
Ne se prononce pas	4

Comment évaluez-vous les compétences collectives du CA en transformation numérique ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Excellentes	1
Adéquates	3
Insuffisantes	9
Ne se prononce pas	5

Estimez-vous qu'il manque certaines compétences au niveau du CA des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	10
Non	8
Sans réponse	0

Comment évaluez-vous les formations proposées aux administrateurs des HUG ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonnes	2
Plutôt bonnes	7
Plutôt mauvaises	1
Très mauvaises	2
Ne se prononce pas	6

5. Partie 4 – Interactions avec les autres acteurs

Les questions suivantes portaient sur les interactions entre le CA et la direction générale.

Comment évaluez-vous la relation actuelle entre le CA et la direction générale par rapport aux thèmes suivants ?

Évaluation de la relation entre le CA et la direction générale	Qualité des échanges	Fréquence des échanges	Disponibilité des interlocuteurs	Réactivité des interlocuteurs	Choix des dossiers abordés
• Très bonne	13	8	9	9	5
• Plutôt bonne	4	6	7	6	7
• Plutôt mauvaise	0	1	0	1	1
• Très mauvaise	0	0	0	0	0
• Ne se prononce pas	1	3	2	2	5

Avez-vous actuellement des contacts directs avec la direction générale ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	13
Non	5
Sans réponse	0

A quelle fréquence ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=13)
1 fois par année	0
1 fois par trimestre	2
1 fois par mois	5
Plusieurs fois par mois	6

Sous quelle forme ? (Plusieurs réponses possibles)

Modalités de réponses	Nombre de réponses
Courriel	8
Courrier	0
Téléphone	5
Séance	12
Autres	0

Comment qualifieriez-vous l'influence de la direction générale sur les décisions du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Adéquate	16
Inadéquate	2
Sans réponse	0

Les questions suivantes portaient sur les interactions entre le CA et les collaborateurs des HUG.

Dans le cadre de votre fonction d'administrateur, avez-vous actuellement des contacts directs avec des collaborateurs des HUG, hors direction générale et comité de gestion ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	9
Non	9
Sans réponse	0

A quelle fréquence ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=9)
1 fois par année	1
1 fois par trimestre	1
1 fois par mois	2
Plusieurs fois par mois	5

Sous quelle forme ? (Plusieurs réponses possibles)

Modalités de réponses	Nombre de réponses
Courriel	4
Courrier	0
Téléphone	2
Séance	6
Autres	4

Les questions suivantes portaient sur les interactions entre le CA et le DSM.

Comment évaluez-vous la relation actuelle entre le CA et le DSM

Évaluation de la relation entre le CA et la direction générale	Qualité des échanges	Fréquence des échanges	Disponibilité des interlocuteurs	Réactivité des interlocuteurs	Choix des thèmes abordés
• Très bonne	2	4	4	4	2
• Plutôt bonne	8	5	5	5	7
• Plutôt mauvaise	2	2	1	2	2
• Très mauvaise	1	1	2	0	0
• Ne se prononce pas	5	6	6	7	7

Avez-vous actuellement des contacts directs avec le DSM ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Oui	6
Non	12
Sans réponse	0

A quelle fréquence ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=6)
1 fois par année	0
1 fois par trimestre	2
1 fois par mois	2
Plusieurs fois par mois	2

Sous quelle forme ? (Plusieurs réponses possibles)

Modalités de réponses	Nombre de réponses
Courriel	3
Courrier	0
Téléphone	1
Séance	5
Autres	1

Comment qualifieriez-vous l'influence du DSM sur les décisions du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Adéquate	12
Inadéquate	6
Sans réponse	0

6. Évolution du CA

La question suivante portait sur l'évolution du fonctionnement du CA lors de ces douze derniers mois.

Sur les douze derniers mois, comment qualifieriez-vous l'évolution du fonctionnement du CA ?

Modalités de réponses	Nombre de répondants (N=18)
Très bonne	2
Plutôt bonne	9
Plutôt mauvaise	5
Très mauvaise	0
Ne se prononce pas	2

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.



Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90

info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch