

La Cour des comptes s'est penchée sur le conseil d'administration des Hôpitaux universitaires. Son inefficacité et son manque de compétence sont constatés

# La gouvernance des HUG épingle

MARC LALIVE D'EPINAY

**HUG** ► Le fonctionnement du conseil d'administration (CA) des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) doit être revu du sol au plafond. La Cour des comptes a publié vendredi un audit sévère sur la gouvernance des HUG.

Les magistrat·es de l'instance de contrôle pointent en particulier le nombre trop élevé de membres au sein du CA – supérieur à ce que préconisent les bonnes pratiques de la Confédération – ainsi que des compétences manquantes. En cause, de nombreuses contraintes légales et réglementaires qui empêchent un bon fonctionnement, a souligné la magistrate Sophie Forster Carbonnier devant la presse.

C'est à la suite de nombreuses alertes pour de potentiels «dysfonctionnements» du CA et des «ingérences» de Pierre Maudet, ministre de tutelle, que la Cour des comptes s'est penchée sur la bonne gouvernance des HUG. Un paquebot de 13 000 collaborateur·ices, doté d'un budget de 2,4 milliards de francs, dont 744 millions de subvention cantonale.

C'est peu dire que le constat est cinglant. Les magistrat·es de la Cour ne sont effet pas tendres avec les dix-neuf membres qui composent le conseil d'administration. Incompétence, conflits d'intérêts potentiels, tensions entre les membres, manque de vision stratégique. Le tout à l'avantage. De plus, dix sur dix-neuf sont issus·es du milieu médical et la moitié sont né·es dans les années 1950. Des profils peu variés, selon la Cour.

Pour fonder son rapport, cette dernière a envoyé un questionnaire à l'ensemble du conseil d'administration, ainsi qu'au conseiller d'Etat Pierre Maudet, chargé du Département de la santé et des mobilités (DSM). Tous et toutes ont été ensuite audité·es. Deux membres du CA n'ont pas jugé utile de répondre au question-



Incompétence et manque de vision stratégique sont au cœur des reproches émis par la Cour des comptes à l'encontre du CA des HUG. KEYSTONE

naire, anonyme, du gendarme des institutions publiques.

## Conflit d'intérêt avéré

Les conflits d'intérêts possibles ou avérés ont fait l'objet d'une attention particulière. Sans la nommer, la Cour prend pour exemple la nomination au CA de Caroline Kant l'an dernier, pressentie à l'époque pour reprendre la présidence en 2025. Problème: elle était mariée au directeur administratif et financier de l'Office cantonal de la santé (OCS), l'organisme de tutelle des HUG. Cette «membre du CA avait déclaré, avant sa nomination, ses liens d'intérêts – conformément à ce que la loi requiert – dont un lien familial pouvant remettre en cause l'indépendance du CA», peut-on lire dans ce rapport.

«Aucune mesure n'a été prise lors de la nomination ni lors des premiers mois d'exercice de son mandat», cingle la Cour. «Ce membre a décidé, sans avoir eu l'opportunité d'en discuter au préalable au sein du CA, de se récuser sur les sujets remettant en cause son indépendance. Puis a fini par démissionner.» Une illustration parfaite, selon la Cour, «des insuffisances dans le dispositif actuel de gestion des liens d'intérêts».

Quant aux sujets stratégiques, ils ne sont pas suffisamment priorisés lors des séances du CA. «Car l'ordre du jour est majoritairement accaparé par des questions opérationnelles – la fin des rapports de service pour cause de maladie ou les changements de noms des unités, par exemple – voire d'orga-

**«Les débats stratégiques sont peu présents, affaiblissant la capacité de l'institution à anticiper et à piloter ses enjeux fondamentaux»**

nisation purement interne du CA.» Résultat: des séances interminables et peu efficaces, «où les débats stratégiques sont peu présents, affaiblissant la capacité de l'institution à anticiper et à piloter ses enjeux fondamentaux», tacle encore le rapport.

## Manque de compétences

Les magistrat·es de la Cour des comptes estiment également que plusieurs compétences sont manquantes au sein du conseil d'administration, notamment dans des domaines comme l'économie de la santé, l'audit, l'intelligence artificielle ou encore l'architecture et l'immobilier.

À titre exemplatif, l'auditeur a analysé les profils des membres des CA d'autres hôpitaux universitaires du pays. Il ressort que ceux de Bâle, Zurich et Berne dis-

posent de compétences variées, indispensables pour définir les orientations stratégiques. «Le montant de la rémunération (en moyenne 27 592 francs par année à Genève ndrl) peut aussi expliquer cette faiblesse», selon les magistrates.

«La réduction du nombre d'administrateurs permettrait de mieux les rétribuer et d'attirer les profils avec des compétences recherchées.» A l'Inselspital de Berne, l'indemnité annuelle était de 867 557 francs en 2024, pour huit administrateur·ices. La plus haute rémunération de Suisse, alors que la moyenne se situe plutôt aux alentours de 500 000 francs.

Le Département de la santé en prend également pour son grade. Le rapport souligne le manque d'outils d'évaluation et de suivi. «Les modalités de surveillance ne sont pas assez structurées.» Certain·es au CA considèrent que l'intérêt prononcé du conseiller d'Etat pourrait être lu comme une «ingérence opérationnelle inadéquate». D'autres estiment à contrario que cela est «nécessaire».

Les magistrat·es se sont aussi questionné·es sur la pertinence de disposer d'administrateurs et administratrices désigné·es par leur parti politique. «C'est un particularisme genevois qui n'existe nulle part ailleurs en Suisse», selon Sophie Forster Carbonnier. A revoir estime la magistrate.

## David Hiler répond

La Cour des comptes a donc émis douze recommandations, toutes acceptées. Président du conseil d'administration des HUG depuis quelques mois, l'ancien conseiller d'Etat David Hiler, présent lors de cette conférence de presse, a assuré que 80 à 90% des recommandations pourraient être mises en œuvre d'ici au 31 mars 2026. Quant à la question soulevée par la Cour sur la pertinence de la représentativité politique au sein du CA, le président a estimé le sujet particulièrement «inflammable». «Et je ne suis pas certain que le Conseil d'Etat veuille s'en saisir maintenant.»