

RAPPORT QUALITÉ

HUG 2025



Hôpitaux
Universitaires
Genève



Robert Mardini
Directeur général

Améliorer la qualité des soins, des prestations et des services est une préoccupation centrale aux HUG

La qualité des soins est au cœur de la mission des Hôpitaux universitaires de Genève. Elle constitue la priorité de notre institution et un axe majeur de notre stratégie institutionnelle 2026–2030. Cette ambition s'exprime par un engagement exigeant qui nous demande d'exceller en matière de qualité des prestations offertes, d'accueil, de participation au processus de soins, de communication et de sécurité garantie à chaque étape du parcours des patientes et patients.

Le Rapport qualité 2025 illustre concrètement les progrès accomplis cette année. Il met en lumière des initiatives innovantes et des améliorations significatives, tant dans les soins que dans nos services de support. Ces réalisations traduisent la capacité des HUG à se réinventer continuellement, pour améliorer l'expérience hospitalière de toutes celles et de tous ceux qui franchissent les portes de l'hôpital.

Pour piloter ces avancées, nous nous appuyons sur un système robuste d'indicateurs permettant d'analyser nos résultats, de contrôler nos activités et d'identifier rigoureusement les axes d'amélioration. Cette culture de mesure et d'apprentissage continu est l'un des fondements de notre démarche qualité.

Au-delà des dispositifs, la qualité reste avant tout une responsabilité et une promesse collective qui repose sur toutes celles et ceux qui font vivre l'hôpital au quotidien : soignantes, soignants, expertes, experts, équipes techniques, logistiques, administratives, partenaires du réseau de santé, associations de patients, institutions académiques. Chacun, chacune, joue un rôle essentiel pour garantir des soins sûrs et humains.

Dans le cadre de la stratégie institutionnelle 26–30, nous allons poursuivre et renforcer ce mouvement en faveur de la qualité des soins tout en écoutant davantage la voix des patientes et des patients car nous voulons créer les conditions d'un hôpital toujours plus apprenant, résilient et performant.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs pour leur investissement et leur exigence, ainsi que nos partenaires pour leur confiance. Continuons ensemble à faire progresser la qualité des soins au service de la population.

Sommaire

	Les HUG en bref	5
	Introduction	6
1	Patientes et patients	8
	1# La parole aux patients et aux patientes	9
	2# L'espace médiation	10
	3# La participation du patient et de la patiente	11
2	Cultiver la qualité ensemble	16
	1# La nouvelle stratégie qualité	17
	2# Mesurer la qualité	18
	3# Promouvoir la culture de la sécurité	22
3	Coordonner les soins et le réseau de santé	30
	1# Collaboration avec les médecins en ville	31
	2# Améliorer le parcours de soin en chirurgie	34
	3# Faciliter la transition vers les soins adultes	35
4	Professionaliser et innover	36
	1# Diffuser les idées de chacune et de chacun	37
	2# Se former	39
	3# La Fondation privée des HUG : un partenaire engagé	40
5	Agréments	41

Les HUG en bref

Les HUG: soins, enseignement et recherche de pointe

Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), établissement universitaire de référence au niveau national et international, rassemblent neuf hôpitaux publics et deux cliniques. Avec leurs 13'348 collaborateurs et collaboratrices, les HUG ont accueilli en 2025 66'000 patientes et patients hospitalisés et ont assuré 150'000 urgences, 1'300'000 consultations ou prises en charge ambulatoires et 31'000 interventions chirurgicales.

Leurs missions sont de répondre aux besoins de soins médicaux d'une communauté de quelque 500'000 personnes, auxquelles s'ajoutent les patientes et les patients d'autres régions suisses et frontalières. En collaboration avec la Faculté de médecine et les hautes écoles, les HUG accueillent chaque année plusieurs centaines de médecins et de professionnelles et professionnels de santé en formation. Plus de 1'000 médecins, 1'600 stagiaires et 200 apprenties et apprentis y effectuent leur formation. Enfin, en lien étroit avec la Faculté de médecine, les HUG contribuent activement aux progrès de la médecine par une recherche de haut niveau, portant à la fois sur les disciplines médicales et soignantes.

Les HUG intègrent l'ensemble des spécialités médicales dans le cadre de leurs quelque 70 services médicaux dirigés par des professeures, professeurs, chercheuses et chercheurs. Le volume d'activité propre à un grand centre hospitalier constitue un gage de qualité et de sécurité.

Les HUG sont centre national de référence pour les maladies du foie de l'enfant et la transplantation hépatique pédiatrique, ainsi que pour l'influenza et les infections virales émergentes. Ils sont également centre collaborateur de l'OMS dans plusieurs domaines. Lors de catastrophes, ils assurent des missions humanitaires avec l'Organisme de coopération internationale de la confédération (DDC), le CICR et Médecins sans frontières.

En savoir plus

➔ www.hug.ch



Introduction

La qualité des soins, une ambition qui nous rassemble

La qualité des soins est bien plus qu'un objectif stratégique, elle est l'essence même de ce que nous offrons à celles et ceux qui nous confient leur santé. Avec le lancement de la nouvelle stratégie Qualité, cette ambition se renforce encore. Le plan stratégique est structuré autour de quatre axes complémentaires qui sont le reflet de la trajectoire choisie pour améliorer durablement l'expérience de soin, le fonctionnement des équipes et la dynamique de notre institution.

Placer les patientes et patients au premier plan demeure le fil conducteur de notre démarche. Leur voix, leur vécu, leurs attentes et parfois leurs inquiétudes nous orientent et nous obligent à rester attentifs, disponibles et ouverts. Qu'il s'agisse d'exprimer leurs besoins, de contribuer aux projets en tant que partenaires du soin ou simplement d'être écoutés avec considération, chaque interaction nourrit notre compréhension et renforce la pertinence de nos actions. Leur participation active, intégrée à notre fonctionnement, est un véritable levier pour faire évoluer nos pratiques et répondre au plus juste à leurs attentes.

Pour que cette ambition se concrétise, il est important de cultiver la notion de qualité à travers toute l'institution. La qualité n'est pas l'affaire d'un service ou d'une fonction, mais bien une responsabilité partagée. Elle repose sur une stratégie claire, des priorités définies, des objectifs mesurables et des résultats analysés collectivement. Mesurer le niveau de qualité ne signifie pas uniquement de l'évaluer, mais aussi de la voir progresser et de comprendre ce que nous faisons bien et ce que nous pouvons encore améliorer.

Cette dynamique s'appuie sur une culture de la sécurité où chacune et chacun se sent légitime de proposer, questionner, signaler et agir et ce en toute transparence, avec humilité et confiance. La qualité s'exprime également dans notre capacité à coordonner les soins et le réseau de santé. Offrir un parcours cohérent, fluide et bien encadrée implique une collaboration étroite avec nos partenaires, notamment les médecins de ville.

Ensemble, nous construisons des ponts et améliorons la continuité des prises en charge. Dans des domaines comme la chirurgie ou la transition vers les soins adultes, nous savons que chaque étape supplémentaire, chaque interlocuteur ou chaque délai peut faire la différence pour la personne soignée. Renforcer la coordination, harmoniser les pratiques, fluidifier les trajectoires : ces actions concrètes ont un impact direct et tangible sur l'expérience de la personne soignée.

Chaque idée, initiative ou retour d'expérience contribue à enrichir notre manière de travailler. Encourager la créativité, favoriser la diffusion des bonnes pratiques, investir dans la formation continue sont autant d'actions qui permettent aux équipes de développer leurs compétences et d'anticiper les défis.

L'innovation ne se limite pas à la technologie : elle s'incarne aussi dans de nouveaux modes de collaboration, approches pédagogiques ou façons de penser l'organisation. Dans cette démarche, nous pouvons compter sur le soutien de partenaires engagés dont la Fondation privée des HUG.

La nouvelle stratégie qualité offre une vision, un cadre et une direction commune. Elle n'a de sens que grâce à l'engagement des équipes, leur professionnalisme et leur humanité.

Ensemble, faisons vivre cette ambition et donnons corps à une conviction forte : la qualité des soins doit être une réalité pour toutes et tous, dans chaque situation, à chaque étape du parcours. C'est en unissant nos forces, en partageant nos valeurs et en avançant avec détermination que nous continuerons à élever le niveau d'exigence qui fait la réputation et la force de notre institution. Merci à chacune et chacun pour son engagement au service des patientes et des patients.

Klara Pósfay-Barbe
Directrice médicale

Sandra Merkli
Directrice des soins

Trente ans de démarche qualité



Quality officers

Depuis 2011, chaque département dispose d'un *quality officer*. Ce coordinateur ou cette coordinatrice de la qualité et de la sécurité des soins travaille avec le ou la cheffe de département, la ou le médecin chef du Service qualité et ses équipes ainsi qu'avec le comité de gestion du département. Il ou elle contribue également à l'activité de la commission qualité sécurité ayant pour mission de promouvoir et mettre en œuvre dans les départements et directions la politique qualité institutionnelle. Le ou la *quality officer* conduit également des démarches qualité propres aux départements tout en coordonnant la gestion des risques et événements indésirables au sein des départements. Aujourd'hui, les *quality officers* sont au nombre de 22 dans l'institution.



Patientes et patients

La qualité s'adresse aux patientes et aux patients qui en sont les premiers bénéficiaires. Il est donc essentiel de les englober dans la démarche qualité pour recueillir leurs témoignages et travailler avec elles et eux au déploiement des améliorations.

1# La parole aux patients et aux patientes

98 % de la patientèle satisfaite des soins reçus

La satisfaction des patientes et des patients est un indicateur reconnu de la qualité des soins et des prestations fournies par un hôpital. Les HUG font partie des précurseurs en Suisse, par l'ampleur des enquêtes envoyées chaque année, et la vitesse de traitement des retours d'expérience. En effet, les HUG mènent ces enquêtes de satisfaction depuis 2001, à l'aide d'un questionnaire validé scientifiquement, qui inclut aussi l'option de laisser un commentaire libre, positif ou négatif, sur les soins.

Au cours de dix dernières années, de nombreux développements ont été réalisés, grâce au déploiement des enquêtes par voie électronique et la mise en place d'un soutien à l'analyse via l'intelligence artificielle – réduisant le temps de traitement des retours d'expérience – et la mise en place d'une adresse de courriel directe et d'une ligne d'appel téléphonique, cinq jours par semaine. La création du dispositif a été financée par la Fondation privée des HUG. Alors qu'en 2001, les enquêtes touchaient environ 3'000 patientes et patients adultes ayant été hospitalisés plus de 24 heures, elles sont maintenant envoyées à 180'000 personnes, adultes et enfants, hospitalisés ou recevant un traitement ambulatoire, environ deux semaines après la consultation à l'hôpital. La possibilité d'un contact direct par courriel ou téléphone et l'envoi d'une enquête disponible en quatre langues (français, anglais, allemand et espagnol) améliorent l'inclusivité et l'équité de l'enquête mise ainsi à disposition du plus grand nombre. Les résultats des enquêtes et les commentaires libres sont analysés dans la semaine, permettant une réponse individuelle

centrée sur la patiente ou le patient lorsqu'une action rapide est attendue par ce dernier ou cette dernière.

Les patients et les patientes sont alors soit orientés vers l'espace médiation (voir #2), soit directement soutenus pour une prise de contact avec les services appropriés au sein des HUG.

Quelques résultats chiffrés

En 2025, ce sont 180'000 patientes et patients qui ont été contactés. À cela s'ajoutent plus de 12'000 commentaires libres déposés, en sus des réponses au questionnaire standardisé. La ligne téléphonique a servi à 2'500 patients et patientes (soit 50 appels par semaine). Le taux de satisfaction globale, incluant les services hospitaliers et une partie des services ambulatoires est de 98 %.

Pour les services hospitaliers

Entre 2019 et 2025, une amélioration notable est observée, sur l'impression générale notamment la plupart des dimensions, dont le respect de l'individu, le soutien émotionnel et la coordination du traitement. Seule l'information à la sortie présente une légère augmentation du taux de réponses problématiques, passant de 30.7 % à 33 %.

Pour les services ambulatoires

Les résultats entre 2021 (début de l'enquête) et 2025 sont très encourageants. Les dimensions liées au respect de l'individu et la qualité de l'hôtellerie sont en nette amélioration ; l'information au patient et à la patiente est en revanche en recul avec une augmentation des réponses signalant des problèmes dans ce domaine. Toutefois, à ce stade, l'enquête n'est pas encore étendue à tout le domaine ambulatoire.

Évolution des taux de problèmes en hospitalier

Dimension	Hospitalier* 2019	Hospitalier* 2025	Évolution
Soutien émotionnel	31.1 %	23.9 %	↓ 7.2 pts
Respect de l'individu	26.1 %	19.4 %	↓ 6.7 pts
Info. famille/proches	25.6 %	19.4 %	↓ 6.2 pts
Information patient et patiente	21.2 %	15.8 %	↓ 5.4 pts
Bien-être physique	22.3 %	17.5 %	↓ 4.8 pts
Organisation ou information sortie	30.7 %	33.0 %	↑ 2.3 pts
Coordination traitement	37.0 %	30.3 %	↓ 6.7 pts
Impression générale	15.7 %	11.6 %	↓ 4.1 pts
Hôtellerie	20.7 %	16.3 %	↓ 4.4 pts

* Non mesuré intégralement en ambulatoire

2# L'espace médiation

Espace médiation : rétablir le dialogue

L'Espace médiation des HUG est un lieu d'accueil, d'écoute et de dialogue dédié aux patients, aux patientes et à leurs proches pour déposer des difficultés, vécus douloureux ou conflits liés à une prise en charge. Il vise à renouer le dialogue entre les patients, les patientes et le personnel hospitalier à la suite de vécus difficiles. Une équipe de médiatrices y est à leur écoute.

Créé en 2007, il reçoit en toute confidentialité, les patients, les patientes et leurs proches sur rendez-vous quel que soit le site hospitalier. Depuis 2016, quatre antennes sont ouvertes aux Hôpitaux de Loëx, Trois-Chêne, Bellerive et de psychiatrie (Belle-Idée).

Les médiatrices offrent une écoute et agissent pour trouver des solutions ou pour rétablir le dialogue lors de conflits ou d'incompréhensions. Leur objectif est de renouer la confiance du patient et de la patiente à l'égard de l'institution, de ses professionnelles et ses professionnels.

Au fil des années, l'Espace médiation a gagné en visibilité, tant auprès des patientes et des patients qu'au sein de l'institution et connaît depuis son ouverture une hausse constante du nombre de demandes de rendez-vous.

Dans plus de la moitié des cas, les demandes proviennent des patientes et de patients eux-mêmes (55 %) mais aussi d'un membre de la famille ou des proches (35 %) ou de tiers, notamment de collaboratrices et collaborateurs des HUG (10 %).

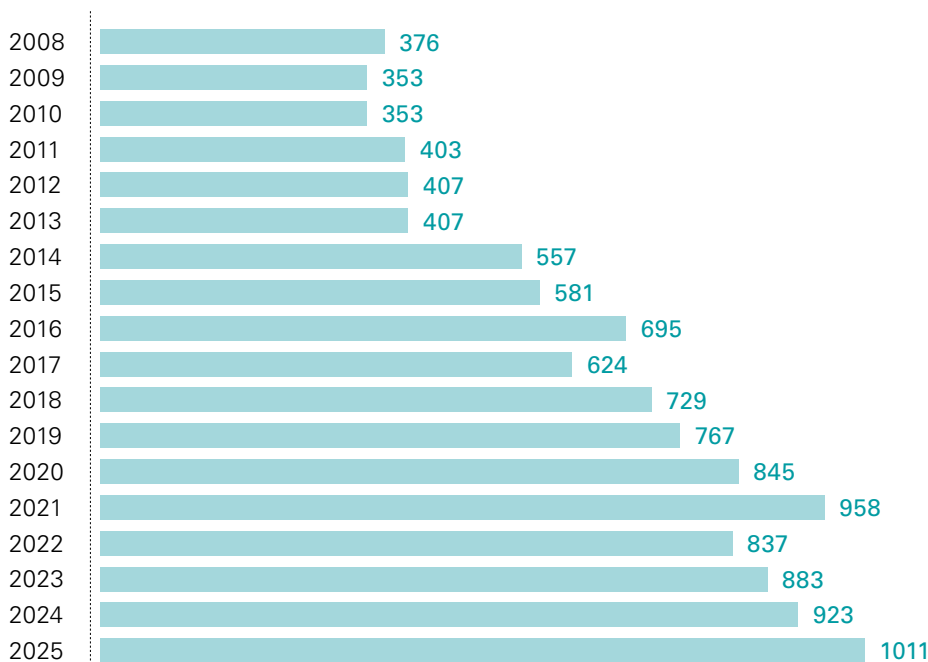
La grande majorité des situations est réglée après un voire deux entretiens.

L'Espace médiation offre la possibilité aux patientes et aux patients :

- ▶ d'exprimer leurs difficultés rencontrées lors de leur passage à l'hôpital
- ▶ de faciliter la communication et de renouer le dialogue avec l'institution
- ▶ de rapprocher leurs préoccupations et celles du personnel hospitalier par une meilleure information et connaissance réciproque
- ▶ sensibiliser le personnel médico-soignant au vécu des patientes et des patients lors de leur séjour hospitalier.

L'Espace médiation contribue à améliorer la qualité des soins au travers du renforcement de la communication et du partage d'expérience entre patientes, patients, professionnelles et professionnels de santé.

Nombre de consultations à l'Espace médiation



3# La participation du patient et de la patiente

Patients et patientes partenaires

Aux HUG, le programme Patients partenaires + 3P (proches, professionnels et public), rattaché à la Direction des soins, change la relation patient-hôpital en faisant de l'expérience vécue un levier d'amélioration. L'initiative, initialement soutenue par la Fondation privée des HUG, vise à intégrer systématiquement patients, patientes et proches dans la conception, l'évaluation et l'organisation des soins, mais aussi dans l'enseignement et la recherche.

Fondé sur la confiance, l'écoute et le respect mutuel, le modèle de partenariat valorise la complémentarité entre le savoir expérientiel des patientes et des patients – expertes et experts de leur vie avec la maladie – et le savoir scientifique des professionnelles et des professionnels. L'objectif : co-décider et co-construire des solutions plus pertinentes, sûres et adaptées aux besoins réels des usagères et des usagers.

Concrètement, le programme recrute, forme et accompagne des patientes, patients et proches volontaires pour des missions variées : participation à des comités, retours d'expérience, co-conception de protocoles, enseignement aux équipes et contribution à des projets de recherche. Il assure également la promotion et la visibilité des actions menées, propose des cadres de bonnes pratiques (rôles clairs, confidentialité, accompagnement, compensation éventuelle) et suit l'impact des collaborations.

Les bénéfices attendus sont multiples : amélioration de la qualité et de la sécurité des soins, enrichissement des pratiques cliniques et pédagogiques, et renforcement de l'expérience de la patientèle lors des séjours. Pour les patients, les patientes et les proches, c'est une reconnaissance de leur expertise et une opportunité d'influencer concrètement les pratiques ; pour l'institution, un moyen d'ancrer une culture hospitalière véritablement centrée sur la personne.

Les équipes intéressées peuvent solliciter le programme pour intégrer des partenaires adaptés à leurs projets, une formation et un accompagnement sont proposés pour garantir des collaborations efficaces et respectueuses.

Quelques chiffres

- ▶ Les patientes et patients-partenaires sont impliqués dans les domaines des soins, de la recherche, de l'enseignement, de l'organisationnel, et à différents niveaux d'engagement (information, consultation, collaboration, partenariat) selon le modèle de Montréal.
- ▶ 120 patients partenaires actifs et actives en 2025 dont 9 sont ambassadeurs et ambassadrices et 2 accompagnateurs et accompagnatrices.
- ▶ 2 patients partenaires siègent dans les commissions (Commission qualité sécurité et Commission RSE).

En savoir plus

➔ www.hug.ch/patients-partenaires

L'éventail qui insuffle l'éducation thérapeutique

Le projet Cap'Cité est un outil interactif de poche conçu pour accompagner les entretiens avec les patients et patientes dans le cadre de l'éducation thérapeutique. Développé au Département des neurosciences cliniques avec le soutien du Centre d'éducation thérapeutique du patient et de la patiente, il se présente sous la forme d'un éventail à deux faces : le recto permet au patient et à la patiente d'exprimer sa maladie, ses traitements, ses émotions, ses ressources et son parcours de soins, tandis que le verso propose au soignant et à la soignante des questions ouvertes pour guider l'entretien (autour des traitements, des ressentis, des réactions des proches et les priorités et projets futurs).

Cet outil ludique, simple et coloré, intervient à des étapes clés du parcours de soins pour favoriser l'expression des patients et des patientes sur les thèmes qu'ils et elles jugent essentiels. Il permet la co-construction d'un projet de soins personnalisé, le développement de l'autonomie et le renforcement de la capacité à vivre avec la maladie, notamment à la sortie de l'hôpital. Cap'Cité s'inscrit pleinement dans le modèle de l'éducation thérapeutique du patient (ETP), visant à améliorer la gestion de la maladie par la personne elle-même.

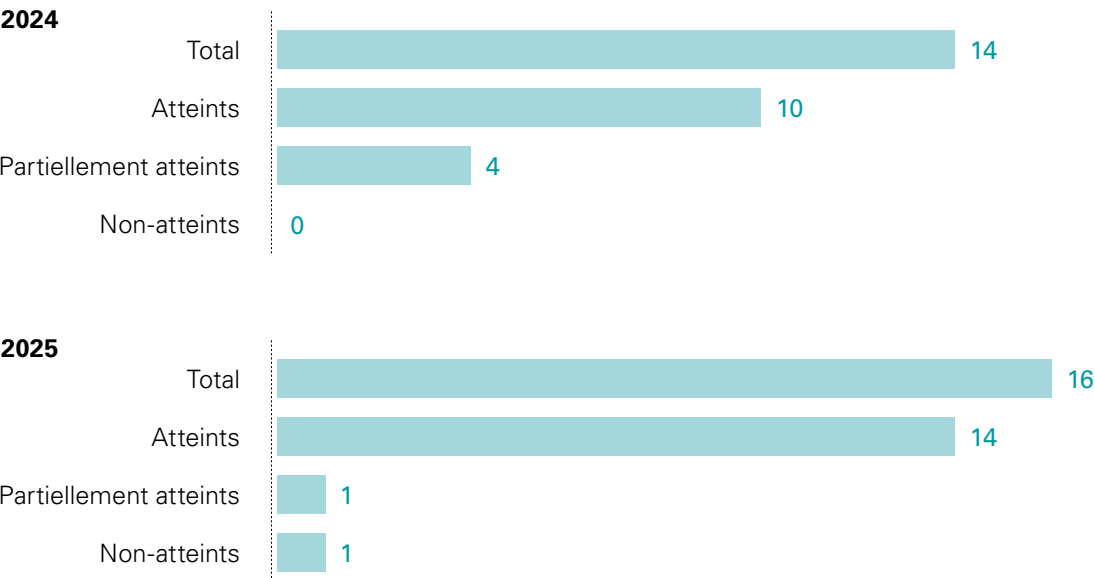
Répondre aux besoins des enfants avec une paralysie cérébrale (PC)

La PC est la première cause de handicap moteur chez l'enfant. Environ 3'000 enfants et jeunes et 12'000 adultes vivent avec une paralysie cérébrale en Suisse. L'atteinte motrice entraîne des difficultés dans la réalisation des mouvements au quotidien, mais aussi dans la motricité globale (comme par exemple, faire du vélo), et affecte significativement la qualité de vie. Afin d'y pallier une prise en charge pluridisciplinaire régulière est requise. Les équipes de la neuroréhabilitation pédiatrique ont mis en place un projet pour permettre aux enfants et à leurs parents d'accéder à des stages complets et intensifs de deux semaines, de cinq à six heures par jour, avec bilans pré et post stage et objectifs personnalisés.

Ils incluent une équipe pluridisciplinaire (physiothérapeutes, ergothérapeutes, coordinatrice). Les intervenantes et les intervenants sont spécifiquement formés à ce dispositif et une coordination logistique et administrative est assurée. Le dispositif mis en place a été très bien accueilli avec une forte satisfaction des enfants et des familles et un impact concret sur leur quotidien.

Ces stages en milieu hospitalier représentent la première offre suisse de thérapie motrice intensive, avec des bénéfices significatifs pour les enfants et leurs familles.

Objectifs prédéfinis



Ces graphiques montrent les objectifs prédéfinis avant le stage de thérapie motrice intensive qui ont été atteints, partiellement atteints ou non-atteints chez tous les enfants participants au stage en 2024 et en 2025.

Patientes et patients bien informés

Les HUG ont mis en place plusieurs dispositifs complémentaires pour informer les patientes et les patients. Les sources disponibles s'intègrent dans une approche multimodale, allant du numérique aux documents papiers et à l'accompagnement personnalisé. Ainsi toute personne soignée aux HUG peut consulter un large catalogue de documents (brochures, sites internet, applications mobiles, vidéos) décrivant les pathologies, les traitements médicaux ou chirurgicaux, leurs bénéfices, effets secondaires, risques, complications éventuelles et coûts. Ces documents viennent en soutien aux informations fournies par les professionnelles et les professionnels de la santé lors des entretiens avec le patient ou la patiente.

Toutes les publications contenant des informations médicales font l'objet d'une validation par le Groupe d'information pour patientes, patients et proches (GIPP), créé en 2007. Composé de médecins, et autres rédacteurs et rédactrices, il aide les professionnelles et les professionnels de santé à développer du contenu médical clair et accessible dans le respect des recommandations internationales.

En savoir plus

➔ www.hug.ch/information-aux-patients

Outils numériques

Précurseurs en la matière, les HUG ont lancé plusieurs outils numériques pour que les malades puissent mieux prendre en charge leur traitement et s'autonomiser. Plusieurs applications mobiles sont téléchargeables gratuitement sur l'Apple Store et Android Market.

AudioRehab+

AudioRehab+ est une application destinée aux personnes sourdes et malentendantes appareillées, qui souhaitent réaliser un entraînement auditif. L'objectif est d'améliorer la compréhension de la parole après un appareillage auditif.

Concerto

L'application Concerto est destinée aux patients et patientes des HUG, avant, pendant et après leur hospitalisation.

ConflAnce

Un chatbot basé sur l'IA répond, depuis 2025, aux questions des patientes et patients atteints de maladies chroniques.

Dolodoc

Dolodoc est destiné aux personnes vivant avec des douleurs chroniques. L'objectif est d'améliorer progressivement la qualité de vie en redonnant un rôle actif à la personne dans le contrôle de ses douleurs.

InfoMed

InfoMed est une application d'aide à l'orientation pour évaluer soi-même ses symptômes et de déterminer si une consultation aux urgences (adultes, pédiatriques, gynéco-obstétricales ou ophtalmiques) ou le recours au 144 est nécessaire.

Swiss-Meds

Cette application facilite la gestion des prises quotidiennes, le suivi médical et les contacts avec le personnel de santé. Elle se présente comme une carte des traitements digitale dans laquelle le ou la patiente enregistre tous ses médicaments simplement en scannant leur code-barres.

Consulter depuis son domicile

Depuis son lancement en 2019, grâce au soutien de la Fondation privée des HUG, HUG@home propose des consultations sécurisées pour les soins à domicile, le suivi post-hospitalisation ou post-urgences et les consultations semi-urgentes.

La télémédecine est envisagée comme un levier pour réduire l'empreinte écologique du système de santé, qui contribue significativement aux émissions de carbone et à d'autres impacts environnementaux. L'étude s'inscrit dans la stratégie de durabilité 2030 des HUG, alignée sur les objectifs de développement durable.

Le projet a utilisé une analyse de cycle de vie complète, prenant en compte les déplacements des patientes, des patients et du personnel, la consommation énergétique des bâtiments et des équipements, les consommables médicaux et le nettoyage des tenues professionnelles.

Les résultats montrent que la consultation en présentiel génère, en moyenne, 91 fois plus d'impacts environnementaux qu'une téléconsultation, tous types d'impacts confondus, y compris le bilan carbone et les effets sur la santé humaine

Le dispositif permet de hiérarchiser les priorités pour réduire l'impact environnemental des consultations, tant pour le présentiel que pour le distantiel. Des analyses de sensibilité sont prévues pour étendre l'évaluation à différents contextes suisses et à de nouveaux bâtiments médicaux.

Ces résultats soutiennent la stratégie de durabilité des HUG et démontrent que la télémédecine offre des bénéfices écologiques significatifs, en plus de ses avantages déjà connus en termes de gain de temps et d'accès aux soins.

La diffusion des résultats et l'adaptation du tableau de bord HUG@home permettront de mesurer la « distance économisée » et d'optimiser l'impact environnemental des consultations futures, en Suisse et au-delà.

Répondre aux situations des personnes à besoins complexe

Le projet « L'information d'urgence en un coup d'œil » vise à améliorer l'identification et la prise en charge des patientes et des patients à besoins complexes (personnes en situation de handicap, enfants avec maladies rares, personnes âgées fragiles).

Auparavant, les informations essentielles étaient dispersées et peu structurées dans le Dossier patient intégré électronique (DPI), rendant leur consultation difficile et augmentant les risques pour la sécurité et la qualité des soins.

Soutenu par la Fondation privée des HUG, le projet a permis de développer une interface intégrée au DPI permettant d'identifier automatiquement ces patientes et des patients via un pop-up et une alerte. L'outil regroupe, « en un coup d'œil », les données clés classées en trois colonnes : données critiques, données à considérer et contacts.

Sa conception a reposé sur une large démarche participative impliquant 43 profils professionnels, ainsi que des patientes, des patients et proches aidants.

Mis en production en mai 2025, l'outil est activé automatiquement à l'ouverture du dossier patient.

Les premières données montrent une utilisation intensive et une forte appropriation par les équipes.

L'enquête de satisfaction souligne sa lisibilité, son ergonomie et son impact positif sur l'anticipation et la coordination des soins.

Le projet renforce la sécurité des patientes, des patients, des professionnels et des professionnelles en rendant visibles les éléments essentiels en temps réel.

Conçu pour évoluer, l'outil pourra être étendu à d'autres profils cliniques et constitue désormais un socle institutionnel pour la prise en charge des situations complexes.

Améliorer l'accueil des patientes et des patients aux soins intensifs

Le projet vise à mesurer et améliorer la satisfaction des familles à l'accueil des soins intensifs, considéré comme un moment clé et souvent traumatisant du parcours hospitalier. Une première enquête menée entre 2017 et 2020 s'est révélée peu exploitable en raison de sa longueur et d'un faible suivi. En 2024, le projet a été relancé avec un questionnaire simplifié, anonyme et accessible par QR code, afin de favoriser la participation et d'intégrer durablement le retour d'expérience des familles dans la gouvernance qualité du service.

Les objectifs ont consisté à relancer l'enquête dans un format court, d'atteindre au moins 100 réponses par an (7 % des hospitalisations), puis 15 à 20 % à long terme pour se rapprocher des standards institutionnels (type PREMs). Le dispositif repose sur un accès facilité au questionnaire, l'implication des équipes d'accueil, une analyse trimestrielle des résultats et l'intégration d'un indicateur de satisfaction

dans le tableau de bord qualité. Une attention particulière est portée à l'évaluation des visites ouvertes 24h/24.

Entre 2024 et 2025, 100 réponses ont été recueillies, avec un temps moyen de réponse de 7 minutes 30. La satisfaction globale atteint 4,76/5. Les points forts concernent la qualité relationnelle (courtoisie, disponibilité), la propreté et les visites 24h/24 (4,9/5). Les axes d'amélioration portent sur l'environnement matériel, la diffusion du livret d'accueil et les informations pratiques (parking, logement).

S'appuyant sur le modèle de conduite du changement de Kotter, le projet favorise l'appropriation progressive de l'outil et son intégration durable dans la culture qualité. Au-delà de la mesure de satisfaction, il s'inscrit dans une dynamique reconnaissant les familles comme partenaires de soins et levier d'amélioration continue.





Cultiver la qualité ensemble

La qualité se développe au quotidien à la fois au travers d'une stratégie et d'une gouvernance permettant de la coordonner sur le plan institutionnel par des actions concrètes dans les départements et les services selon les principes de l'amélioration continue (*Plan Do Check Act*).

Signaler les risques, partager ce qui fonctionne et apprendre de chaque situation pour faire de la qualité un dispositif concret et continu.

1# La nouvelle stratégie qualité

Les HUG placent la qualité, la sécurité et la confiance au centre de leur mission. Leur stratégie 2025-2030 vise une transformation profonde pour devenir un hôpital apprenant, résilient et centré sur la patiente et le patient, où la qualité est une responsabilité collective.

Vision et ambition

Les HUG veulent garantir à chaque patiente et à chaque patient des soins :

- ▶ excellents, basés sur les données scientifiques et l'expertise
- ▶ sûrs, grâce à une culture active de gestion des risques
- ▶ personnalisés, intégrant valeurs et préférences de la patiente ou du patient
- ▶ accessibles, sans barrières sociales ou culturelles.

Fondements de la stratégie

La stratégie repose sur :

- ▶ une démarche participative (entretiens qualitatifs, analyses thématiques, processus Delphi avec 120 participantes et participants)
- ▶ une validation par les instances internes
- ▶ l'identification de grands enjeux tels que : gouvernance, leadership, apprentissage, données probantes, implication de la patiente et du patient et continuité des soins.

Quatre orientations stratégiques transversales

- ▶ Renforcer la gouvernance qualité et l'alignement institutionnel
- ▶ Développer une culture qualité-sécurité fondée sur la confiance et la transparence
- ▶ Valoriser les données et l'expérience patiente et patient (PROMs/PREMs) dans le pilotage
- ▶ Promouvoir la transparence et la confiance via une information accessible à toutes et à tous

Sept plans d'actions principaux

- ▶ Réduire les risques de dommages évitables
- ▶ Mieux gérer les événements indésirables et situations à haut risque
- ▶ Développer un leadership engagé pour la qualité et la sécurité
- ▶ Renforcer la culture de sécurité
- ▶ Promouvoir l'excellence par les données et l'évidence scientifique
- ▶ Impliquer patientes, patients, familles, professionnels et professionnelles
- ▶ Garantir l'accessibilité à des parcours de soins adaptés

Objectifs d'ici 2030

La stratégie vise à :

- ▶ unifier la gouvernance qualité et la gestion des risques
- ▶ renforcer le leadership en qualité-sécurité
- ▶ promouvoir une culture d'apprentissage continue
- ▶ intégrer systématiquement la voix de la patiente et du patient
- ▶ améliorer transparence et littératie en santé
- ▶ fluidifier et personnaliser les parcours patientes et patients.

2# Mesurer la qualité

Mesures d'améliorations de la qualité

L'Office fédéral de la santé publique (OFSP), l'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques (ANQ) et l'association faîtière des hôpitaux H+ jouent des rôles complémentaires et cruciaux dans la mise en place et le suivi des indicateurs de qualité nationaux en Suisse. L'OFSP est l'autorité fédérale responsable de la politique de santé et du cadre légal, tandis que l'ANQ et H+ sont les organismes chargés de coordonner et de réaliser les mesures de qualité obligatoires au niveau national dans les établissements de soins. L'introduction des mesures d'amélioration de la qualité (MAQ) liées au contrat qualité passé entre les hôpitaux et PrioSwiss constituent le cœur du dispositif.

Elles ont pour vocation d'améliorer les différents aspects de la qualité des soins et traitements ainsi que de la sécurité des patientes et des patients. Elles couvrent les soins aigus, les soins psychiatriques et le domaine de la réhabilitation. La mise en place des dispositifs de mesures et les améliorations associées font intégralement partie des éléments qui sont audités tous les deux ans.

Quelques exemples de mesures pour les soins aigus incluent :

- ▶ l'utilisation d'un système de rapport d'incident
- ▶ le travail multidisciplinaire en équipe interprofessionnelle TeamStepps
- ▶ les enquêtes de culture sécurité
- ▶ la surveillance des infections liées aux soins
- ▶ les chutes et escarres
- ▶ la satisfaction des patientes et des patients
- ▶ la revue de médication
- ▶ l'usage des mesures rapportées par les patientes et les patients (PROMs).

Escape game au bloc opératoire

Ce projet propose une approche résolument originale pour renforcer la prévention des infections au bloc opératoire : un escape game immersif, intitulé « Mission zéro infection : le défi du bloc ».

Pourquoi ce projet ? La prévention des infections associées aux soins est un enjeu majeur de sécurité au bloc opératoire. Si les recommandations existent – hygiène des mains, antibioprophylaxie, antisepsie cutanée, bio-nettoyage – leur application doit être encore renforcée. Les formations traditionnelles peinent par ailleurs à intégrer la dimension interdisciplinaire indispensable pour que ces pratiques soient partagées et appliquées par l'ensemble des équipes.

L'escape game est structuré en quatre énigmes couvrant les gestes clés de prévention : mesures de base et spécifiques, gestes à risque de transmission croisée, maîtrise des points critiques de prévention des infections du site opératoire et bio-nettoyage. Chaque énigme est construite à partir de situations cliniques réalistes, rendant l'apprentissage concret et ancré dans le quotidien du bloc. Une première session pilote a été organisée en mai 2025, à destination des infirmiers et infirmières du bloc, avec des sessions mensuelles prévues par la suite.

Le potentiel du dispositif va bien au-delà de son périmètre initial. Les énigmes peuvent être adaptées à l'ensemble des professionnelles et des professionnels du bloc – chirurgiennes, chirurgiens, anesthésistes, infirmières, infirmiers, aides-soignantes, aides-soignants – pour construire une culture commune de la qualité et de la sécurité, au bénéfice direct des patientes et des patients.

Renforcement du développement des indicateurs cliniques

Le développement des indicateurs cliniques est un programme initié en 2017 par le Service qualité des soins et piloté par son Pôle « excellence et performance clinique ». Ces indicateurs, en milieu hospitalier comme ambulatoire, permettent de mieux suivre la qualité des soins et de soutenir les démarches d'amélioration sur le terrain.

Concrètement, ils aident les professionnels et professionnelles à disposer de repères fiables pour comprendre les résultats, suivre l'évolution des pratiques et orienter les actions à mettre en place. Ils constituent ainsi de véritables outils d'aide à la décision au service des équipes.

Ces indicateurs couvrent plusieurs domaines. Certains sont institutionnels et concernent l'ensemble de l'hôpital.

D'autres sont spécifiques à certaines prises en charge. Ils permettent par exemple de suivre les délais de prise en charge du syndrome coronarien aigu (STEMI) ou en obstétrique, le taux de césarienne, les hémorragies ou les déchirures peripartum. Le programme intègre aussi des indicateurs liés à l'initiative *Smarter Medicine*. L'objectif est de favoriser des prescriptions plus pertinentes, de réduire les soins inutiles et de promouvoir une médecine plus efficiente, fondée sur les preuves.

Enfin, des indicateurs sont développés en collaboration avec le programme DéCLIC (Déploiement coordonné et à large échelle des itinéraires cliniques). Ils permettent de mieux évaluer les parcours de soins complexes et interprofessionnels, et d'en soutenir l'amélioration continue. Actuellement, plus de 120 indicateurs sont disponibles sur les tableaux de bord institutionnels. Depuis 2025, des rapports standardisés automatisés, adaptés à chaque service et à chaque unité, sont également produits et envoyés chaque mois par courriel aux cadres médico-soignants concernés.

Ancrer le leadership et le management basé sur les données probantes, Programme DynamO

Au sein des équipes médico-soignantes, le changement est permanent. Il influence à la fois les pratiques cliniques, l'organisation du travail et le quotidien des professionnels. Depuis 2018, le programme DynamO accompagne les équipes dans cette évolution en les aidant à intégrer la qualité dans leur pratique de tous les jours.

Son objectif est de soutenir une amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins. Pour cela, DynamO s'appuie sur des indicateurs cliniques pertinents et sur des outils d'analyse qui permettent aux équipes de mieux comprendre leurs résultats, d'identifier leurs points forts ainsi que leurs axes

d'amélioration, pour mettre en place des actions concrètes adaptées à leur réalité de terrain.

Le programme contribue également à renforcer les connaissances des cadres médico-soignants et -soignantes et à favoriser l'implication des professionnels et professionnelles dans le suivi et l'amélioration des pratiques cliniques. L'équipe DynamO travaille en étroite collaboration avec les *quality officers* et les équipes cliniques pour définir des objectifs clairs et développer des indicateurs utiles au pilotage des soins. Ces indicateurs permettent de suivre l'évolution des pratiques et d'évaluer les effets des actions mises en œuvre.

Grâce à son approche interprofessionnelle, DynamO participe à diffuser durablement une culture de la qualité au sein des unités de soins, des services et des départements, en cohérence avec la stratégie institutionnelle des HUG.

Fréquence

Chaque unité organise une séance interprofessionnelle mensuelle de 30 minutes. Au niveau des services et des départements, deux séances annuelles, d'une heure, sont organisées.

Résultats

Le programme est aujourd'hui déployé dans la quasi-totalité des unités d'hospitalisation de l'hôpital. Quelques exemples de résultats concrets sont présentés ci-dessous.

Indicateurs	Année lancement	Résultat avant lancement	Résultats 2025	Variation
Indicateurs transversaux				
Taux de dépistage de la douleur à l'admission	2017	52%	77%	25%
Taux de détection du risque d'escarre chez l'adulte	2018	56%	94%	38%
Taux de détection du risque de chute chez l'adulte	2019	47%	85%	38%
Taux observance d'hygiène des mains	2018	67%	72%	5%
Taux de complications sur accès vasculaires périphériques	2021	36%	24%	-12%
Taux actualisation IMU (intervention médicale d'urgence) en 24h	2022	44%	62%	18%
Indicateurs spécifiques				
Taux de césarienne	2018	30%	21%	-9%
Taux d'administration de médicaments biosimilaires	2012	48%	96%	48%
Différence de score MIF (mesure de l'indépendance fonctionnelle) entre admission et sortie	2012	7.50	11.30	3.80

La Commission qualité sécurité des HUG

Une bonne gouvernance de la qualité a été démontrée comme un facteur important pour maintenir un haut niveau d'excellence dans une institution.

La Commission qualité sécurité (CQS) des HUG est une instance de décision sous délégation directe du Comité de direction, depuis 2020. Deux de ses principales missions consistent à définir la stratégie qualité-sécurité des HUG dans l'alignement du plan stratégique ainsi que de promouvoir l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité dans l'institution. Ses 13 membres, dont une patiente partenaire, se réunissent dix fois dans l'année, à raison d'une séance par mois. La CQS est assistée par un bureau restreint qui valide les ordres du jour et décline en action les décisions prises en séance plénière.

Le Service qualité des soins (SQS) et la Direction des soins (DS), au travers de leurs deux *project management officers* (PMO), contribuent activement à la coordination de la CQS ; le chef de service du SQS et les PMO préparent et suivent les sujets en collaboration avec l'expert qualité de la Direction des soins. Parmi les actions réalisées, on peut citer :

- ▶ la mise en œuvre d'une maîtrise coordonnée des risques aux HUG
- ▶ le choix des mesures d'amélioration de la qualité (MAQ) à décliner sur le plan institutionnel
- ▶ la gestion de la gouvernance du Comité registre
- ▶ la supervision des vigilances internes
- ▶ la revue régulière du tableau de bord des indicateurs HUG
- ▶ la présentation et synthèse des projets et dispositifs qualité phares de l'institution
- ▶ le projet de coordination des retours d'expérience patientes et patients (en bureau).

Des cafés qualité aux HUG

Le projet « Café Qualité DEX » est une initiative du Réseau qualité du Département d'exploitation des HUG visant à renforcer la culture qualité auprès des collaboratrices et des collaborateurs de terrain.

Face à une implication variable des équipes et à une remontée d'informations jugée insuffisante, un nouveau format d'échange mensuel et convivial a été créé autour d'un petit-déjeuner.

Chaque session a réuni de petits groupes inter-services autour d'une thématique : la remontée d'information, en 2025.

Le dispositif repose sur des bonnes pratiques : climat de confiance, diversité des participantes et des participants, écoute active, animation structurée et évaluation à chaud (*return on time invested – ROTI*).

L'objectif est de favoriser l'engagement du personnel, d'identifier les écarts de pratiques et de proposer des actions d'amélioration concrètes.

Lancé en mars 2025 après une phase test et la validation par la direction, le projet a déjà réuni 53 collaboratrices et collaborateurs lors de sept sessions sur deux sites.

Le taux de satisfaction est très élevé (ROTI moyen 4,9/5).

Les échanges ont mis en évidence des pistes d'amélioration, notamment sur la communication horizontale et l'intégration du terrain dans les projets.

Le format convivial facilite l'adhésion et transforme les participantes et les participants en relais positifs auprès de leurs collègues.

Le « Café Qualité » s'impose ainsi comme un levier durable pour renforcer la culture qualité et soutenir l'amélioration continue au sein du Département d'exploitation.



Collaborer pour la qualité

Le projet DynamisOus la qualité, mené à l'Unité d'orthopédie septique des HUG, s'inscrit dans le programme DynamO visant à renforcer la qualité et la sécurité des soins.

Face à la complexité des prises en charge et à une application partielle des bonnes pratiques, un binôme, constitué de la référente qualité/DynamO et du responsable d'équipe de soins (RES) a été créé, en 2024.

La référente dispose d'un temps dédié pour analyser les indicateurs, étudier les dossiers patientes et patients et préparer des séances mensuelles structurées.

L'approche repose sur un management participatif et la ludopédagogie.

Un indicateur est travaillé à la fois sur plusieurs mois (escarres, chutes, douleur, accès vasculaires, MLL).

Des outils concrets (jeux, cas cliniques, supports synthétiques) facilitent l'appropriation des recommandations.

Depuis 2024, les indicateurs montrent une nette amélioration (détection des escarres et chutes, diminution des complications, meilleure conformité des prescriptions).

La participation et l'engagement des soignantes et des soignants ont significativement augmenté. La culture qualité est désormais mieux comprise et intégrée au quotidien. Le projet démontre qu'un binôme structuré et ancré dans le terrain favorise l'amélioration continue des soins.

Indicateurs et évolution avant et après la mise en place du binôme de référents

Indicateurs qualité	2022 Pas de référente qualité	2023 Pas de référente qualité	2024 Binôme référente qualité/RES	2025 Binôme référente qualité/RES
Détection des escarres	81,5 %	86,7 %	92,2 %	94,7 %
Buddle (mise en place d'interventions spécifiques)	7,6 %	4,4 %	29,7 %	45,1 %
Détection des chutes	74,2 %	82,2 %	88,7 %	91,2 %
Complications des accès vasculaires	41,5 %	40,2 %	36,1 %	35,6 %
Durée des cathéters (> à 96 %)	34,4 %	30,9 %	28,2 %	21,2 %
Taux de dépistage de la douleur des patientes et des patients à l'admission	94,8 %	94,2 %	95,3 %	95,7 %
Évolution du taux de prescription non conformes sur les 12 derniers mois (MLL)	78,6 %	61,9 %	61,9 %	28,3 %

En savoir plus

➔ www.hug.ch/chirurgie-orthopedique-traumatologie-lappareil-moteur/chirurgie-septique

3# Promouvoir la culture de la sécurité

Évaluation de la culture sécurité

Depuis plus de dix ans, les HUG font de la culture de la sécurité un axe central de leur stratégie de soins. Dès 2013, l'institution a lancé un premier dispositif d'évaluation interne, fondé sur un questionnaire administré tous les deux ans et destiné à mesurer perceptions, pratiques et attentes du personnel par rapport à la sécurité. L'enquête évalue dix dimensions différentes, associées à la sécurité, allant du signalement des événements indésirables au travail d'équipe et au soutien des cadres aux initiatives en faveur de la qualité de la sécurité des soins.

La dernière enquête, réalisée fin 2023 auprès du personnel des HUG, a permis de mettre en évidence que la culture sécurité aux HUG augmente dans plusieurs dimensions, notamment le travail d'équipe, la réponse non-punitivité à l'erreur et le soutien des hiérarchies à des actions en faveur de la sécurité. Ce travail précurseur a été étendu, en 2023, à l'échelle nationale et les HUG en collaboration avec l'Université de Bâle ont remporté un appel d'offres de la Commission fédérale de la qualité, pour un projet national en faveur de la culture sécurité.

Pensée sur trois ans, l'intervention se déploie en plusieurs phases. La première consiste en une analyse approfondie des pratiques. Elle s'intéresse notamment à la qualité de la communication entre équipes et à la manière dont les établissements gèrent les erreurs médicales. La seconde, en cours, est un projet pilote mené au sein de dix hôpitaux et cliniques consistant en une intervention formalisée pour améliorer la culture sécurité à l'échelle nationale. Si les conclusions sont positives, la commission fédérale pour la qualité pourra formuler des recommandations pour une étendue du projet sous forme d'un programme national.

En savoir plus

➔ <https://safetycultureplus.ch/fr/etude-plus/>

Proportion de valeurs positives pour les dix dimensions de la culture sécurité des soins (moyenne)

	2020	2023
Perception globale de la sécurité des soins	48.6 %	48.4 %
Signalement des événements indésirables	57.7 %	56.5 %
Attentes et actions des supérieurs et supérieures hiérarchiques concernant la sécurité des soins	65.3 %	66.1 %
Organisation apprenante et amélioration continue	50.0 %	50.9 %
Travail en équipe dans le service ou l'unité	65.1 %	66.0 %
Liberté d'expression	57.1 %	55.0 %
Réponse non-punitivité à l'erreur	37.0 %	37.5 %
Ressources humaines	34.0 %	33.7 %
Soutien du management pour la sécurité des soins	46.1 %	44.1 %
Travail d'équipe entre les services de l'établissement	33.4 %	34.2 %

Incidents et événements indésirables graves

Incidents

Chaque collaboratrice et collaborateur aux HUG, de toutes les disciplines et les professions, est sensibilisé à la notification d'un incident ou d'un événement indésirable grave (EIG). Cette culture est le fruit d'un engagement continu en faveur de la « culture juste » favorisant la notion d'apprentissage, en lieu et place de la notion d'erreur.

Largement reconnus pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques, le signalement et la gestion des déclarations d'événements indésirables (incidents et EIG) se déploient depuis plus de 25 ans aux HUG.

Chaque département, soutenu par leur *quality officer*, a doté ses services d'un Groupe de recueil et d'analyse des incidents (GRAI). Cela équivaut, en 2025, à une centaine de groupes incidents, auxquels participent près de 570 collaboratrices et collaborateurs en charge du traitement des incidents (analyse, classification, proposition d'actions d'amélioration).

En 2021, des mandats à destination des membres et des chefferies de services ont été formalisés, afin de développer et guider les groupes dans leur fonction. La formation des membres pour mener des investigations et analyser les causes, fait partie des prérequis au même titre qu'un profil bienveillant, un sens de l'écoute développé et un respect de la confidentialité. Ces mandats sont mis à disposition du personnel sur l'intranet des HUG (Rôles et organisation ; Mandat de membre d'un GRAI ; Mandat de coordinateur d'un GRAI).

La notification d'un événement indésirable se fait au travers d'une application en ligne. Le volume de déclarations est élevé, avec une moyenne d'environ 7 000 déclarations par an sur trois ans. Ce chiffre est stable au cours du temps.

Événements indésirables graves

Les EIG, impliquant un grave préjudice pour une patiente ou un patient, une collaboratrice, un collaborateur ou l'institution, sont soumis à l'examen du directeur général adjoint, de la directrice médicale, de la directrice des soins, du directeur des ressources humaines et du directeur juridique, intégrité et conformité.

Lorsque la nature ou la gravité de la situation le justifie, une investigation est diligentée par un groupe interdisciplinaire.

Celui-ci procède à une analyse systémique des défaillances identifiées et formule des recommandations visant à renforcer la sécurité et à améliorer les processus concernés.

Les événements indésirables graves liés à des situations de violence sont examinés par la Cellule violence (EIV) et font l'objet d'un processus spécifique d'analyse et de suivi.

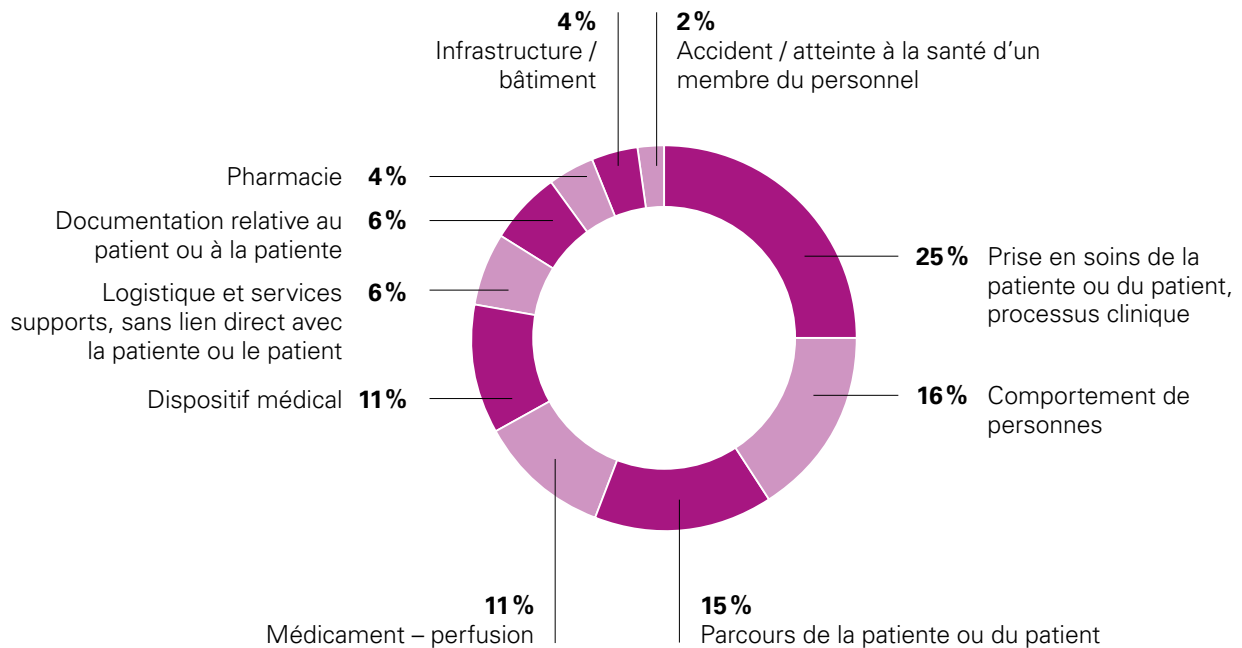
Le nombre de déclarations d'EIG a doublé au cours des cinq dernières années, traduisant un renforcement significatif de la culture de déclaration et une dynamique institutionnelle favorable à la transparence et à l'amélioration continue de la qualité. En 2025, près de 900 déclarations d'EIG ont ainsi été enregistrées sur l'année.

L'application ENNOV pour la gestion des événements indésirables permet de documenter les étapes de l'analyse avec ses résultats, d'établir des plans d'action et de suivre leur mise en œuvre. Depuis sa mise en place, en 2022, et avec le soutien du dispositif d'accompagnement du Service qualité des soins (SQS), des *quality officers* et de la Direction de la transformation numérique et intelligence augmentée (DTNIA), le délai de traitement et de résolution des incidents a été réduit de 300 % passant à une médiane de temps de traitement de trois mois et demi, en 2025.

Un rapport interne à chaque département est réalisé par le *quality officer*. Ce rapport est totalement anonymisé et permet de relever les problématiques et les mesures d'amélioration mises en place.

Les collaboratrices et collaborateurs ont la possibilité, s'ils ou elles le souhaitent, de faire une déclaration d'incident anonyme, en cas de crainte de sanction par exemple. Près de 95 % des déclarations d'incidents sont nominatives sur les trois dernières années. Cette proportion reflète ici encore une excellente culture de la sécurité.

Catégories d'incidents déclarés en 2025



La formation au centre du dispositif de gestion des risques cliniques

Depuis près de 20 ans, les HUG collaborent avec la fondation Sécurité des patients Suisse pour former les professionnelles et les professionnels de la santé de Suisse romande aux techniques d'analyse des incidents et des événements indésirables graves.

Le cours ERA (*error & risk analysis*) est l'analyse systémique d'incidents survenant au cours d'un traitement, sur la base du *London Protocol*. Il est dispensé sur deux jours de formation, à raison de deux sessions par année.

En savoir plus

➔ www.hug.ch/qualite-soins/formations-continues-non-universitaires

e-learning

Dès 2026, un e-learning sur la déclaration des incidents et des EIG est accessible à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs sur leur « Espace carrière ». Développée conjointement par le Centre de développement des compétences, les *quality officers* et le Service qualité des soins, cette formation permet de mieux comprendre l'importance du signalement, d'identifier les événements indésirables et de renforcer la gestion des risques.

Les modules de l'e-learning reposent sur une approche pédagogique homogène, intégrant les directives et procédures institutionnelles en vigueur. Ils répondent aux questions fondamentales de la déclaration : Qui doit déclarer ? Quand déclarer ? Comment déclarer ? Pourquoi déclarer ?

L'e-learning est composé de plusieurs séquences complémentaires :

- ▶ une partie théorique
- ▶ des mises en situation scénarisées, inspirées de situations réelles
- ▶ un exercice pratique sur la plateforme de déclaration avec différents contenus visant à favoriser l'appropriation concrète des outils et des concepts, au-delà d'un simple apport de connaissances.

Trois messages clés pour ancrer les bonnes pratiques

La formation s'appuie sur trois messages essentiels, largement diffusés lors de son lancement.

- ▶ Tout événement compte
Chaque événement indésirable mérite d'être déclaré, qu'il y ait eu ou non des conséquences graves.
- ▶ Déclarer pour apprendre ensemble
Le signalement s'inscrit dans une démarche qualité, sans recherche de responsabilité individuelle. Il constitue une opportunité d'apprentissage collectif, essentielle au développement d'une organisation plus sûre.
- ▶ Une responsabilité partagée
La déclaration des événements indésirables est l'affaire de chacune et chacun, quel que soit son rôle ou sa fonction au sein de l'institution.

Une première étape d'un dispositif de formation à trois niveaux

Le e-learning constitue la première étape d'un dispositif de formation global à trois niveaux, conçu selon le degré d'implication des professionnelles et des professionnels dans la gestion des risques (collaboratrices, collaborateurs, membres des GRAI, coordinatrices ou coordinateurs de groupe et *quality officers*). Son format en ligne garantit une accessibilité flexible, compatible avec les contraintes organisationnelles et horaires, tout en limitant le recours à des formations individuelles et informelles.

Il permet ainsi de standardiser les apprentissages à l'échelle institutionnelle et d'optimiser l'utilisation des ressources dédiées à la formation, tout en assurant une montée en compétences progressive des acteurs impliqués dans la gestion des événements indésirables.

Suivre l'impact et ajuster les actions

Le déploiement du module s'accompagne d'un dispositif d'évaluation visant à mesurer son impact, selon plusieurs indicateurs :

- ▶ taux de participation
- ▶ profil des utilisatrices et des utilisateurs
- ▶ satisfaction des participantes et des participants
- ▶ proportion de nouvelles collaboratrices et de nouveaux collaborateurs ayant suivi la formation.

Un suivi spécifique sera également réalisé auprès des membres des groupes d'analyse des incidents. Ces données seront croisées avec les statistiques institutionnelles de déclaration des événements indésirables afin d'explorer une éventuelle corrélation entre la formation et l'évolution du volume et de la qualité des déclarations. Cette analyse permettra d'identifier les filières ou services nécessitant un accompagnement renforcé.

Une contribution durable à la culture sécurité

À terme, ce projet ambitionne de contribuer à une culture de sécurité encore plus mature, fondée sur la transparence, l'apprentissage collectif et la prévention des risques. Il constitue également un socle méthodologique répliquable pour le développement futur d'autres modules e-learning dans le domaine de la gestion des risques cliniques.

En favorisant une compréhension partagée des enjeux liés aux événements indésirables et en facilitant l'accès à une formation structurée, cette initiative participe pleinement à l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins aux HUG.

Sécuriser le circuit de nutrition infantile

Le projet LactaCNI, développé au Centre de nutrition infantile des HUG, vise à numériser et sécuriser l'ensemble du circuit de nutrition infantile (prescription, commande, préparation et administration). Avant 2023, le système reposait sur des prescriptions papier ou orales, des retranscriptions manuelles et une faible traçabilité, ayant conduit à 28 incidents en deux ans. L'absence d'outil intégré exposait à des risques d'erreur de calcul, d'étiquetage, d'interprétation et à des risques d'administration à la mauvaise patiente ou au mauvais patient.

Le projet a donc créé un circuit numérique interconnecté supprimant les retranscriptions et structurant les prescriptions.

Déployé progressivement dès mars 2025, après une phase pilote, il s'appuie sur la co-création, la formation et un accompagnement de proximité. Les prescriptions sont désormais standardisées et reliées aux logiciels institutionnels, sans possibilité d'interprétation à la commande, limitant le risque d'erreurs.

Ainsi la traçabilité est passée de 0 % à 100 %, grâce au scanning des préparations. La gestion des stocks de lait maternel est automatisée et visible en temps réel, améliorant efficacité et communication avec les parents. Le projet réduit aussi l'empreinte écologique, en supprimant environ 100 impressions papier par jour.

L'intégration prévue au logiciel SIMAAP, en 2026, renforcera encore la sécurisation par double scanning patient-biberon, inscrivant LactaCNI dans une dynamique d'amélioration continue.

Incidents

	Nombre d'incidents les 2 années précédentes	Objectif	% d'amélioration sur l'année à venir
Problèmes d'étiquetage	9	2	78 %
Problèmes de commande	7	2	71 %
Lait maternel jeté	6	2	66 %
Problèmes à l'administration	3	0	100 %
Problèmes à la préparation : volume / mauvais lait	3	0	100 %

Sécurité médicamenteuse : une priorité renforcée

Aux HUG, la sécurisation du processus médicamenteux constitue un enjeu majeur. L'objectif est clair : garantir que chaque patiente et patient reçoive le bon médicament, à la bonne dose et au bon moment. Pour y parvenir, l'institution déploie un ensemble de mesures combinant innovation technologique, automatisation, interprofessionnalité et formation continue. Elles sont rassemblées dans un plan de gestion du risque médicamenteux, qui comprend plus de 100 projets, dont la moitié ont été réalisés.

Des armoires automatisées pour réduire les erreurs

Les unités de soins sont en grande majorité équipées d'armoires à pharmacie automatisées, y compris les blocs opératoires.

Ces systèmes ont démontré une efficacité remarquable. Ils informatisent et automatisent la gestion des stocks, réduisent significativement les demandes de médicaments en urgence et permettent de diminuer de 70 à 80 % le taux d'erreurs de préparation.

Chimiothérapies : contrôle électronique à toutes les étapes

La sécurisation des traitements oncologiques demeure un autre chantier prioritaire.

Deux dispositifs majeurs contribuent à fiabiliser l'administration des chimiothérapies.

- ▶ Le scan du bracelet de la patiente ou du patient et des produits. Ce contrôle électronique systématique garantit la correspondance parfaite entre la patiente, le patient, le protocole prescrit et le produit administré.
- ▶ Un automate contrôle toutes les étapes de préparation.
- ▶ Lors de la préparation des chimiothérapies à la pharmacie, toutes les étapes sont contrôlées par un système de pesée électronique, qui vérifie que les bonnes doses sont prélevées par les préparatrices et les préparateurs. La stérilité est assurée par un travail dans des salles blanches, qui sont exemptes de contaminations microbiennes.

Pharmacie clinique : l'interprofessionnalité au service de la sécurité des traitements

Ces dernières années, une dizaine de pharmaciennes et pharmaciens ont été déployés dans certains services pour optimiser les traitements médicamenteux, en proposant aux médecins des ajustements des prescriptions. En oncologie, un dispositif d'entretiens avec les patients et patientes a également été mis en place pour répondre à toutes les questions en lien avec les médicaments. De plus, un système d'alertes électroniques – PharmaCheck – permet de suivre quotidiennement une vingtaine de risques médicamenteux majeurs et d'intervenir auprès des médecins en cas de survenue d'une situation potentiellement problématique.

Des dispositifs et programmes pour diminuer le risque d'erreurs

On peut citer plusieurs autres dispositifs :

- ▶ plan de réconciliation médicamenteuse, en cours de développement dans le dossier patient informatisé, pour mieux informer sur les changements de traitements survenus durant l'hospitalisation
- ▶ médicaments injectables prêts à l'emploi, réduisant les risques liés à la préparation manuelle
- ▶ programme de pharmacovigilance, permettant d'identifier rapidement et de déclarer la survenue d'effets indésirables
- ▶ Pharmamobile, un outil de formation mobile destiné aux équipes comme aux patients.

Contrôler le risque d'infection

Basé sur la désinfection hydro-alcoolique des mains, le modèle développé aux HUG (Geneva model) réduit le taux d'infection nosocomiale, acquise durant le séjour à l'hôpital, de 50 %. Choisi par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en 2005, comme référence mondiale, il est aujourd'hui utilisé dans la quasi-totalité des états membres des Nations Unies, dans plus de 18'000 hôpitaux.

Aux HUG, le Service prévention et contrôle de l'infection (SPCI) joue un rôle stratégique dans la sécurité des soins. Sa mission : prévenir les infections associées aux soins et freiner la propagation des germes résistants, afin de protéger patientes, patients, visiteuses, visiteurs, professionnelles et professionnels de santé.

Véritable vigie sanitaire, le SPCI assure une surveillance continue des infections nosocomiales et détecte rapidement toute situation épidémique. Il élabore et actualise des protocoles d'hygiène adaptés aux réalités du terrain, à commencer par l'hygiène des mains mesure phare reconnue à l'échelle internationale comme l'un des moyens les plus efficaces de prévention.

Le service intervient également sur le front de la résistance aux antimicrobiens, en encadrant l'utilisation des agents anti-infectieux et en contribuant à une gestion rigoureuse des risques. Ses recommandations sont déclinées dans l'ensemble des secteurs hospitaliers, en fonction des spécificités cliniques et organisationnelles.

Au-delà du contrôle, le SPCI mise sur l'anticipation et la transmission des savoirs. Il développe des stratégies innovantes de prévention, conduit des projets de recherche et forme en continu le personnel médico-soignant. Son programme institutionnel VigiGerme®, soutenu par la direction des HUG, structure cette démarche à l'échelle de l'institution.

Le SPCI travaille en étroite collaboration avec le Service des maladies infectieuses, le Service de médecine de laboratoire et la Direction des soins, dans une approche coordonnée qui place la sécurité des patientes et des patients au cœur des priorités hospitalières.

Cinq mois sans escarre : la Division privée des HUG relève le défi

C'est un résultat remarquable que peu d'institutions peuvent afficher : cinq mois consécutifs sans aucune escarre acquise à l'hôpital. À la Division privée des HUG, ce n'est pas le fruit du hasard, mais celui d'un projet ambitieux porté par des équipes soignantes mobilisées autour d'un objectif clair : zéro escarre nosocomiale.

Derrière cette initiative se trouve une équipe interdisciplinaire appuyée par le programme Dynamo, déterminée à changer les pratiques. Car si les recommandations de prévention existent depuis longtemps, leur application reste inégale sur le terrain. Les escarres – ces plaies provoquées par une pression prolongée sur la peau – représentent une souffrance pour les patientes et les patients et un coût significatif pour les établissements de santé.

Le projet a misé sur des solutions simples et visibles : un « aimant escarre » sur les tableaux de coordination pour identifier d'un coup d'œil les patientes et les patients à risque, des formations ciblées avec physiothérapeutes et ergothérapeutes, ou encore un concours d'affiches pour engager les équipes, de façon ludique, autour des bonnes pratiques. Un référent spécialisé en plaie et cicatrisation a également été désigné pour soutenir les équipes au quotidien.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : la prévalence des escarres nosocomiales est passée de 1.5 % à 0.7 % en moyenne, entre octobre 2024 et juillet 2025, avec 5 mois consécutifs observés sans escarres, dépassant l'objectif initial de réduction de 50 %. Le taux d'adhésion au protocole de prévention a lui aussi progressé, passant de 29 % à 52 %.

Le chantier n'est pas terminé pour autant. Des outils complémentaires sont encore à déployer et le suivi des indicateurs se poursuit mois après mois. Mais la preuve est faite : avec de l'engagement collectif et des moyens accessibles, maximiser la qualité des soins est possible.





Coordonner les soins et le réseau de santé

1# Collaboration avec les médecins en ville

Sous l'égide du Service qualité des soins, les HUG ont mené en 2023 leur troisième enquête de satisfaction auprès des membres de l'Association des médecins du canton de Genève, afin de recueillir leur opinion.

83 % des médecins interrogés estiment que les HUG fournissent des soins de qualité et ils sont 79 % à recommander les HUG à une ou un collègue. Par rapport aux deux enquêtes précédentes, la perception des délais d'admission s'améliore. Ainsi 60 % des médecins les jugent adéquats (contre 47 % en 2017) et sont largement satisfaits de l'organisation et de la rapidité de la procédure d'admission. Les lettres de sortie et les rapports de consultation sont appréciés pour leur contenu, leur clarté et leur synthèse. La satisfaction à l'égard de Mon Espace Pro progresse fortement avec 75 % de satisfaction, par rapport à 47 %, en 2017.

Afin d'améliorer la communication avec les médecins de ville lors de la sortie de leurs patientes et patients, un avis de sortie dans les 24 heures a été mis en place, en complément à la lettre de sortie adressée dans les 14 jours. Plus de 60 % des médecins sont satisfaits de la clarté et de la pertinence des informations contenues dans l'avis de sortie mais un tiers d'entre eux demeure encore insatisfait concernant son délai de réception.

Programme DéCLIC

Un itinéraire clinique constitue une description structurée et détaillée de l'ensemble des étapes de prise en charge d'une patiente ou d'un patient pour une pathologie, une intervention chirurgicale ou une situation de dépendance spécifique. Fondé sur les recommandations de bonnes pratiques cliniques validées, il intègre également les spécificités du contexte local, afin de garantir une application adaptée aux réalités opérationnelles de l'institution. L'itinéraire clinique représente ainsi un outil de référence partagé entre les différents acteurs de la prise en charge, favorisant la cohérence et la continuité des soins tout au long du parcours patiente et patient.

Présentation du programme

Le programme DéCLIC – Déploiement Coordonné et à Large Échelle des Itinéraires Cliniques – est un programme institutionnel structurant, initié dans le cadre du plan stratégique Vision 20+5 et placé sous l'égide de la Direction médicale et de la Direction des soins. Il poursuit un objectif central d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des soins, en s'attaquant à deux leviers essentiels : la réduction

de la variabilité des pratiques cliniques au sein d'un même groupe de patientes et de patients, et le renforcement de la coordination interprofessionnelle.

Le programme repose sur une approche résolument collaborative, associant spécialités médicales et équipes pluriprofessionnelles dans une démarche commune. Cette dynamique collective constitue le socle sur lequel s'appuient les initiatives innovantes portées par DéCLIC, avec pour finalité d'offrir à chaque patient et patiente des soins de qualité, homogènes et fondés sur les données probantes les plus récentes.

Ambitions et axes stratégiques

Le programme DéCLIC s'articule autour de deux ambitions complémentaires.

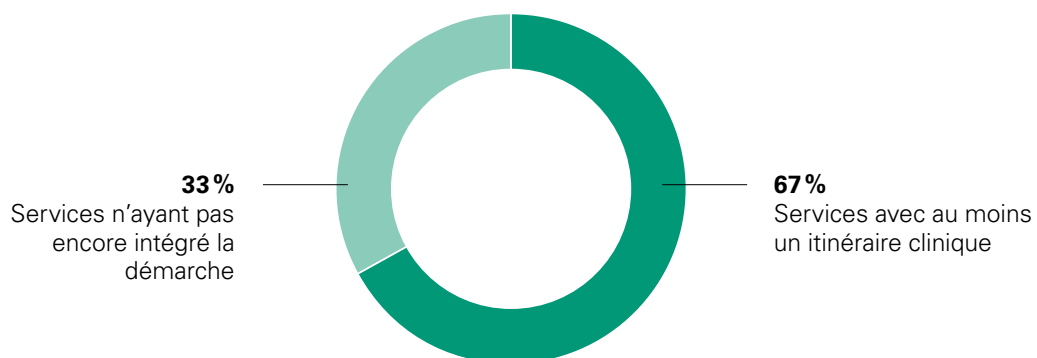
La première vise à promouvoir une organisation des soins structurée autour des pathologies, des interventions ou des situations cliniques. Les itinéraires cliniques sont sélectionnés sur la base de propositions émanant des cadres médico-soignants, selon des critères rigoureux : ils doivent concerner un volume significatif de patientes et de patients, impliquer une équipe pluridisciplinaire et présenter un potentiel avéré de réduction de la variabilité des pratiques, tout en tenant compte des contraintes et des spécificités de l'environnement local.

La seconde ambition porte sur la promotion de la décision collective comme mode de gouvernance clinique. À ce titre, le programme DéCLIC encadre et soutient la définition concertée de plusieurs éléments structurants, notamment la chronologie des étapes de prise en charge, les critères cliniques d'orientation des patientes et des patients dans les services, l'organisation transversale des soins et la gestion des flux, les modalités de coordination entre les métiers et les spécialités, les objectifs d'amélioration poursuivis, ainsi que les modalités de suivi des patientes et des patients tout au long de leur parcours.

Résultats et indicateurs de suivi

À ce jour, 56 % des services médicaux des HUG disposent d'au moins un itinéraire clinique déployé selon la méthodologie du programme DéCLIC, témoignant d'une dynamique d'adoption soutenue à l'échelle institutionnelle. Cet indicateur, mis à jour trimestriellement, est calculé sur la base du nombre de services engagés, rapporté au nombre total de services cliniques du département concerné.

Taux de services porteur d'au moins un itinéraire clinique opérationnel



Services par département

Taux

Département de chirurgie	63%
Département de la femme, de l'enfant et de l'adolescent	67%
Département de médecine	58%
Département de médecine aiguë	100%
Département de médecine communautaire et de premier recours	50%
Département des neurosciences cliniques	80%
Département d'oncologie	75%
Département de psychiatrie	40%
Département de réadaptation et gériatrie	100%
Département diagnostique	60%
HUG	67%

Mon Espace Pro

Opérationnel depuis septembre 2025, Mon Espace Pro remplace myHUG, la plateforme d'échange sécurisé de données cliniques entre les HUG, les professionnelles et les professionnels de santé de la ville, lancée il y a plus de 20 ans.

La refonte va au-delà d'une simple mise à jour: nouvelle architecture, ergonomie repensée et périmètre d'utilisateurs et d'utilisatrices élargi. Le portail n'est désormais plus réservé aux seuls médecins, mais est accessible à l'ensemble des professionnelles et professionnels de santé – infirmiers et infirmières à domicile, physiothérapeutes, diététiciennes et diététiciens, assistants et assistantes médicaux, entre autres.

Organisée en modules, la plateforme centralise les principales fonctionnalités nécessaires à la coordination des soins. Son module phare, le Portail d'échange, permet la transmission de demandes de consultations spécialisées, d'admissions, de rapports et de résultats d'examens directement depuis le Dossier patient intégré (DPI). La plateforme intègre également un annuaire des HUG, ainsi qu'un accès aux actualités, événements et formations disponibles. Un profil utilisatrice et utilisateur personnalisable complète le dispositif.

En savoir plus

➔ <https://hp-portal.hug.ch/>

Dossier électronique du patient (DEP) – la plateforme CARA

Le canton de Genève occupe une position pionnière en matière de dossier électronique du patient (DEP) en Suisse, forte d'une expérience acquise de longue date à travers la plateforme Mondossiermedical.ch. Capitalisant sur cette avance, Genève s'est fortement impliqué avec les cantons de Vaud, Fribourg, Valais et Jura pour fonder l'Association CARA, dont la mission est de déployer le DEP à l'échelle de la Suisse occidentale.

Le dossier électronique du patient est un espace numérique sécurisé permettant de centraliser l'ensemble des documents médicaux pertinents pour la prise en charge d'une patiente ou d'un patient. Rapports médicaux, résultats d'examens, ordonnances ou encore comptes rendus d'hospitalisation peuvent ainsi être réunis en un seul et même endroit, accessibles en tout temps par les professionnelles et les professionnels de santé autorisés.

Le DEP repose sur un principe fondamental de souveraineté de la patiente et du patient sur ses données: c'est exclusivement la patiente ou le patient qui décide d'ouvrir un dossier et qui détermine librement avec quels professionnels ou professionnelles ou établissements de santé il ou elle souhaite partager ses informations. Cette approche place la patiente et le patient au cœur du dispositif et garantit une gestion transparente et maîtrisée de ses données de santé.

En tant qu'hôpital public, les HUG contribuent largement à la promotion et à l'utilisation de la plateforme CARA lorsque les patientes et les patients en font la demande. Dans ce cadre, l'institution publie la quasi-totalité des documents médicaux produits – à l'exception des notes de suite et des données d'imagerie – directement dans le DEP de la patiente ou du patient concerné.

Cet engagement institutionnel s'inscrit dans une démarche plus large de continuité et de coordination des soins, en facilitant la transmission d'informations fiables et exhaustives entre les différents acteurs et actrices du parcours de santé, qu'il s'agisse des médecins traitants, des spécialistes ou des autres professionnelles et professionnels impliqués dans la prise en charge.

En savoir plus

➔ www.hug.ch/cybersante-telemedecine/prendre-rendez-vous-pour-ouvrir-votre-dossier-electronique-du-patient

2# Améliorer le parcours de soin en chirurgie

Les HUG, l'Office cantonal de la santé (OCS), et l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) ont pérennisé le projet Réhabilitation améliorée en chirurgie et en réseau (RAC Réseau), un dispositif innovant qui s'appuie sur une coordination étroite entre les professionnels et professionnelles de santé hospitaliers et domiciliaires. Cette décision marque une étape importante dans l'évolution de la prise en charge chirurgicale dans le canton de Genève, consacrant une approche centrée sur la patiente et le patient et fondée sur la continuité des soins entre l'hôpital et le domicile.

La RAC Réseau repose sur trois temps de prise en charge complémentaires et interdépendants. Le premier est une phase de préhabilitation à domicile, en amont de l'intervention, durant laquelle la patiente ou le patient est préparé physiquement et psychologiquement à l'acte chirurgical, avec le soutien des équipes de l'IMAD. Vient ensuite le temps de l'hospitalisation proprement dite, conduite selon les protocoles de réhabilitation améliorée, qui visent notamment à réduire le recours aux opioïdes, à mobiliser la patiente ou le patient précocement et à limiter la durée de séjour. Enfin, une phase de réadaptation coordonnée à domicile prend le relais dès la sortie de la patiente ou du patient, garantissant la continuité et la qualité du suivi post-opératoire. Ces trois temps se concrétisent de façon coordonnée entre les HUG, l'IMAD et l'ensemble des partenaires du réseau de santé genevois, assurant une prise en charge fluide et cohérente tout au long du parcours de soin.

Les bénéfices du dispositif ont été rigoureusement documentés par le Service de qualité des soins des HUG qui a pu démontrer que la RAC Réseau améliore significativement la qualité des soins, réduit les complications postopératoires et optimise l'utilisation des ressources hospitalières et ambulatoires. Concrètement, le dispositif permet une réduction de la durée de séjour hospitalier, une baisse significative du taux de réadmissions non programmées, et génère une économie de 17,8 % sur les coûts globaux de prise en charge – un résultat particulièrement notable dans un contexte où la maîtrise des dépenses de santé constitue un enjeu majeur pour l'ensemble du système sanitaire cantonal et national.

Fort de ces résultats, RAC Réseau a vocation à s'élargir progressivement. Initialement déployé pour certaines chirurgies de l'intestin, du poumon et de la hanche, le dispositif a déjà été étendu aux interventions portant sur le foie et le pancréas. Son déploiement est prévu prochainement pour la chirurgie de l'œsophage, avant d'être élargi à d'autres organes et spécialités chirurgicales. Cette trajectoire d'expansion témoigne de la robustesse du modèle et de la volonté des institutions partenaires d'en faire un standard de référence pour la prise en charge chirurgicale dans le canton de Genève.

3# Faciliter la transition vers les soins adultes

Le projet TRANSAT, soutenu par la Fondation privée des HUG, s'attaque à un problème souvent invisible mais aux conséquences lourdes : la rupture de suivi lors du passage des jeunes patientes et patients atteints de maladie chronique de la pédiatrie vers la médecine adulte. Ce basculement, vécu comme un abandon par beaucoup, entraîne aujourd'hui environ 25 % de ruptures de suivi, avec, à la clé, des aggravations de l'état de santé et des hospitalisations évitables.

Un état des lieux rigoureux comme point de départ

Avant d'agir, l'équipe a mené une phase d'analyse approfondie : revue de littérature, benchmark en France, en Suisse et aux Pays-Bas, focus groups auprès de jeunes et de parents, questionnaire auprès de 207 soignantes et soignants. Originalité du projet, un Comité Jeunes Transat, composé d'une dizaine de jeunes concernés, a été impliqué dès le départ dans la co-construction du dispositif. Ceci a permis de structurer la mise en place d'un parcours de transition structuré.

Ce dernier a été adapté au fonctionnement de cinq spécialités pilotes : la diabétologie, la néphrologie, la neurologie, la pneumologie et la médecine générale. Le projet a généré une série d'outils pratiques. Du côté des soignantes et des soignants des actions ont été réalisées avec la mise à disposition d'une liste de référentes et référents médico-soignants formés à la transition par spécialité, des séances de coaching individuelles et une formation pour sensibiliser l'ensemble du personnel à la médecine de l'adolescence et au parcours Transat. Un questionnaire de préparation à la transition de type PROMs (Patient-reported outcome measures), accessible depuis Concerto ainsi qu'un questionnaire de satisfaction post-transition (PREMs – Patient-reported experience measures) envoyé systématiquement un an après le transfert via REDCap ont été mis en place pour les patientes et les patients.

Des résultats déjà tangibles

Trois « Journées de la transition » ont déjà été organisées, réunissant jeunes, parents, soignantes et soignants. Une formation e-learning et un guide de la transition à destination des jeunes sont fonctionnels. Le déploiement dans les spécialités pilotes a débuté en avril 2025, il se poursuivra jusqu'en août 2026, en parallèle du développement des outils informatiques. L'objectif à terme est d'étendre le dispositif à l'ensemble des spécialités des HUG concernées par la transition pédiatrie-adulte, et de mettre en place une coordination de la transition pérenne.

TRANSAT illustre ainsi qu'une transition réussie ne s'improvise pas : elle se construit, avec méthode, avec les équipes, et surtout, avec les jeunes eux-mêmes.



**Professionaliser
et innover**

1# Diffuser les idées de chacune et de chacun

Les HUG disposent d'un formidable vivier d'idées grâce aux 13'000 collaboratrices et collaborateurs et aux 160 métiers différents représentés au sein de l'institution. Plusieurs manifestations annuelles sont organisées afin de permettre à chacune et à chacun de partager ses projets et réalisations visant à faire progresser les prises en charge des patientes et des patients et le fonctionnement de l'hôpital lui-même.

Mettre en valeur la qualité

Depuis plus de 25 ans, la Journée qualité des HUG met à l'honneur l'engagement et la créativité de nos équipes.

Organisée par la Direction médicale et qualité, en partenariat avec la Direction des soins, elle encourage toutes les initiatives visant à améliorer la qualité des soins et des services.

Chaque année, un Prix qualité récompense un projet abouti porté par une équipe, une collaboratrice ou un collaborateur.

Ouverte à l'ensemble des services depuis 2004, la Journée qualité est devenue un véritable espace de partage et d'inspiration. Services médicaux, infirmières, infirmiers, pluriprofessionnels, services communs et d'exploitation : toutes et tous peuvent présenter leurs projets, leurs idées et même leurs ambitions pour faire progresser la qualité au bénéfice des patientes et des patients.

En savoir plus

➤ www.hug.ch/qualite-soins

Dynamiser l'innovation

Conscients de la richesse des talents présents au sein des soins, de l'enseignement, de la recherche et des autres domaines d'activité, les HUG soutiennent, depuis une dizaine d'années, les collaboratrices et collaborateurs souhaitant valoriser leurs idées innovantes.

Organisée chaque automne et suscitant un intérêt croissant, la Journée de l'innovation constitue une vitrine de la créativité institutionnelle. Elle permet notamment de présenter des projets novateurs aux acteurs et actrices du monde économique, susceptibles de déboucher sur des développements à fort potentiel – comme en témoigne l'augmentation significative des dépôts de brevets aux HUG.

Cet engagement en faveur de l'innovation s'inscrit pleinement dans la volonté constante de l'institution d'améliorer la qualité des soins et le confort des patientes et des patients. Le Centre de l'innovation anime également des Cafés de l'innovation organisés régulièrement au cours de l'année ainsi qu'un Hackathon mettant en compétition plusieurs équipes des HUG, en partenariat avec des équipes externes. Les meilleurs projets sont couronnés d'un prix et les réalisations phares implémentées dans l'institution.

En savoir plus

➤ www.hug.ch/centre-innovation/journee-innovation

Encourager la recherche clinique

Chaque année, les HUG et la Faculté de médecine de l'Université de Genève organisent la Journée de la recherche clinique, un événement destiné à mettre en lumière l'importance de la recherche dans l'amélioration des soins. L'événement s'adresse à l'ensemble des chercheuses et des chercheurs des HUG et de la Faculté de médecine ayant récemment achevé un projet de recherche clinique dont les résultats présentent un impact concret et direct sur les pratiques de soins ou sur la prise en charge des patientes et des patients. Ces chercheuses et chercheurs ont ainsi l'occasion de présenter publiquement leurs travaux, de partager leurs découvertes et de contribuer à la diffusion des avancées réalisées au sein des institutions genevoises.

À l'issue de la journée, une série de distinctions sont décernées afin de reconnaître l'excellence scientifique, encourager la poursuite de projets innovants et souligner l'engagement des chercheuses et chercheurs dans l'amélioration de la santé et du bien-être des patientes et des patients.

En savoir plus

➔ www.hug.ch/centre-recherche-clinique/journee-recherche-clinique

Développer la dynamique des projets

Créée en 2012, rebaptisée en 2018 « Au cœur des projets », cette journée institutionnelle est organisée chaque année par la Direction des projets et processus des HUG en collaboration avec des partenaires internes et a pour objectif principal de faire progresser la maturité de l'institution en gestion de projet.

Ouverte à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices sur inscription, ce temps fort de l'année permet de réunir le personnel des HUG autour de thématiques en lien avec la gestion de projet.

Ce moment dédié est rythmé par des présentations, des visites, des partages d'informations sur des projets majeurs.

Cette journée est également l'opportunité pour chaque collaborateur et collaboratrice de participer à des ateliers thématiques, participatifs/collaboratifs et de bénéficier de conseils méthodologiques.

À chaque édition, une conférence dédiée à une thématique d'actualité vient également enrichir le programme. En 2025, nous avons eu le plaisir d'accueillir la conférence « De la vision à l'action : comment mettre en œuvre un plan stratégique en alliant agilité et décentralisation ? », en lien avec la mise en place de la stratégie 2026–2030 des HUG.

Pharmamobile

La pharmacie des HUG, avec le soutien de la Fondation privée des HUG, a lancé Pharmamobile, un programme itinérant de formations interactives consacré aux métiers de la pharmacie, aux médicaments et à leur sécurité. Destiné aux patientes et aux patients, aux professionnelles et professionnels de santé et aux élèves du secondaire II, le projet vise à sensibiliser aux risques liés aux médicaments et à promouvoir leur bon usage.

Chaque année en Suisse, environ 32'000 hospitalisations et 700 décès sont liés à des effets indésirables médicamenteux, tandis qu'une mauvaise observance des traitements reste fréquente. Pour répondre à ces enjeux, la pharmacie des HUG a mis en place le programme Pharmamobile qui propose une quinzaine de formations reposant sur des méthodes pédagogiques actives comme le jeu, la simulation, le micro-learning et les exercices filmés. Les activités sont multiples : une demi-journée de ludopédagogie pour les soignantes et les soignants, un escape game sur la fabrication de chimiothérapie, des petits films animés pour sensibiliser les patientes et les patients, et le Pharmascope, des ateliers scientifiques aux élèves du secondaire II, développés avec l'Université de Genève.

Déjà 1'500 personnes ont été formées. Le projet, actif à Genève et en Suisse romande, est soutenu par plusieurs partenaires académiques et professionnels et financé par des fondations, dont la Fondation privée des HUG.

2# Se former

Qualité et sécurité

Les HUG ont développé, en collaboration avec l'UNIGE et l'UNIL, une formation à la qualité et sécurité des soins. Seul programme en langue française dans le domaine, il offre un parcours flexible et structuré, conçu pour accompagner les professionnelles et les professionnels désireux de renforcer leur expertise et d'accéder à de nouvelles responsabilités.

Deux certificats pour développer ses compétences sont disponibles : le CAS Qualité des soins et le CAS Sécurité des soins. Pour aller plus loin, un DAS combinant les deux domaines peut être suivi. Il s'agit d'une formation qui permet d'approfondir ses compétences et de mener un projet d'amélioration en situation réelle, accompagné par un tuteur ou une tutrice expérimentée.

Ce diplôme offre une véritable valeur ajoutée professionnelle ; il développe la capacité à analyser, transformer et sécuriser les pratiques au sein des organisations, tout en renforçant sa crédibilité auprès des équipes et de la direction.

Des programmes complémentaires de formation ponctuels et accessibles à tous les professionnels et les professionnelles sur la dynamique qualité des HUG sont également organisés.

On peut citer la formation *Error Risk Analysis* organisée conjointement avec la Fondation Sécurité des patients Suisse. Elle vise à approfondir l'analyse et la gestion des incidents, la formation à la sécurité du médicament, la formation à l'utilisation de la plateforme de déclaration ENNOV. Les journées latines d'excellence en santé sont organisées chaque année dans un hôpital suisse. Enfin, de façon plus ciblée, les expertes et experts en qualité de l'hôpital accompagnent les équipes dans la conception et le déploiement de leurs démarches d'amélioration continue, contribuant ainsi à renforcer les apprentissages et à développer les compétences au sein des secteurs de travail.

En savoir plus

- www.hug.ch/qualite-soins/formations-continues-universitaires
- www.hug.ch/qualite-soins/formations-continues-non-universitaires

Formation continue

Les HUG ont mis en place un vaste dispositif de formation continue afin d'améliorer en continu la qualité et l'excellence des soins prodigués.

L'offre de formation continue s'adresse également, au-delà du cadre institutionnel, aux professionnelles et aux professionnels romands œuvrant dans les secteurs de la santé et du social, quel que soit leur environnement de travail. Elle s'articule autour de trois grands types de parcours, afin de répondre à des besoins variés et à différents niveaux d'expertise :

- formations certifiantes et spécialisées en soins
- formations de courte durée pour développer des compétences ciblées
- formations en management destinées aux cadres.

Le Centre de formation et compétences propose un catalogue riche et diversifié, couvrant de nombreux domaines, et s'appuyant sur l'expertise reconnue de formatrices et formateurs qualifiés. Ses activités sont certifiées ISO 9001 et ISO 29990, gages d'un engagement fort pour la qualité. Une charte pédagogique encadre par ailleurs ses principes et standards en matière de prestations formatives.

Le centre bénéficie également du soutien financier de la Fondation genevoise en faveur de la formation professionnelle et continue (FFPC), ce qui renforce son rôle de référence dans le développement des compétences professionnelles.

En savoir plus

- www.hug.ch/formation-continue

3# La Fondation privée des HUG : un partenaire engagé

Les collaboratrices et collaborateurs engagés dans des démarches d'amélioration de la qualité des soins peuvent faire appel à la Fondation privée des HUG. Cette dernière soutient l'hôpital et la Faculté de médecine de l'Université de Genève (UNIGE) dans leur mission de soins, d'enseignement et de recherche à travers le financement de projets en faveur des patientes et des patients, de la qualité des soins et de la recherche.

Qui est la fondation ?

La Fondation privée des Hôpitaux universitaires de Genève a été créée en 2007 par les HUG et l'Université de Genève. D'abord nommée Fondation Artères, elle prend, en 2015, son nom actuel qui reflète sa mission : améliorer le confort, la prise en charge et le bien être des patientes et des patients, tout en soutenant la recherche médicale nécessaire au développement de nouveaux traitements.

La fondation a son siège dans le canton de Genève.

Ce que fait la fondation

La fondation mobilise des ressources financières pour rendre possible des projets concrets qui ont un impact direct sur :

- ▶ la recherche médicale, qu'elle soit fondamentale, clinique ou translationnelle
- ▶ la qualité des soins et le bien être des patientes et des patients, en améliorant, par exemple, l'accueil, les conditions de prise en charge ou le matériel mis à disposition.

Les projets soutenus sont portés par des collaborateurs et collaboratrices des HUG ou de la Faculté de médecine de l'UNIGE, parfois en partenariat avec d'autres institutions.

Fidèle à son esprit d'origine, la fondation peut aussi contribuer à des actions qui renforcent le rayonnement des HUG et de l'UNIGE, notamment dans le domaine humanitaire.

Comment fonctionne la fondation

La fondation est pilotée par un conseil de fondation et son activité quotidienne est assurée par un secrétariat général.

Pour garantir la sélection de projets véritablement utiles, elle s'appuie sur plusieurs comités consultatifs, composés :

- ▶ de spécialistes du monde médical et scientifique
- ▶ de représentantes et de représentants de la société civile
- ▶ de patientes et de patients.

Ces comités évaluent les demandes et recommandent les projets les plus pertinents pour un financement.



Agréments

Gouvernance des agréments : bilan et perspectives

Le terme « agrément » couvre toutes les certifications et accréditations relevant d'organismes de validation externes aux HUG (par ex. Swissmedic, MHS ou ISO). Ils font partie intégrante du dispositif d'assurance qualité de l'institution.

Dans un environnement réglementaire en constante évolution, les HUG ont initié une démarche structurée visant à optimiser la gestion de leurs agréments institutionnels. Cette initiative s'inscrit dans le cadre des exigences croissantes posées par les référentiels nationaux et internationaux, ainsi que par la convention qualité H+ approuvée par le Conseil fédéral, le 22 mai 2024, en application de l'art. 58a LAMal, et par la loi cantonale sur la Santé (rsGE K 1 03).

État des lieux

Un audit conduit entre octobre 2023 et mars 2024, impliquant 46 personnes issues de 14 secteurs institutionnels, a permis d'objectiver l'ampleur du dispositif en place. L'institution gère, à ce jour, au moins 350 agréments actifs dont 80,7 % de nature obligatoire, délivrés par plus de 100 organismes tiers externes et mobilisant plusieurs dizaines de collaboratrices et collaborateurs répartis dans l'ensemble des départements cliniques et structures support. Cet état des lieux a mis en évidence un besoin fort de transversalité, de mutualisation des expertises et de visibilité institutionnelle.

Réalisations 2025

La phase d'initialisation du projet, conduite tout au long de l'année 2025, a permis de formaliser un modèle en accord avec les objectifs fixés par la Commission qualité sécurité. Au travers d'ateliers participatifs, incluant plus de 28 expertes et experts, représentantes et représentants institutionnels engagés dans les dispositifs d'assurance qualité, une réflexion large a permis d'aboutir à plusieurs réalisations.

- Création d'un modèle de coordination au niveau institutionnel incluant des référentes et des référents agréments organisés au sein d'un collège, le CORA, et des représentantes et représentants des services et directions institutionnelles fortement impliqués dans des démarches de certification dans leur propre structure, ainsi qu'un coordinateur du dispositif rattaché au Service qualité des soins. Les rôles et responsabilités de chaque actrice et acteur y est clairement défini.

- Élaboration et mise en application d'une documentation standard de traitement des besoins des services, comprenant notamment un argumentaire, une matrice de maturité et une méthode rapide d'idéation, le CODEV Flash.
- Création d'un processus général de résolution des besoins liés aux agréments, validé par les parties prenantes.
- Développement d'outils de suivi et de pilotage, dont un tableau de bord avec indicateurs associés et un catalogue institutionnel des solutions et dispositifs de veille réglementaire.

Valeur ajoutée du dispositif

Le modèle de gouvernance proposé présente plusieurs avantages structurels. Il assure une visibilité institutionnelle et transversale de l'ensemble des agréments, permettant une analyse stratégique des risques en lien avec les exigences de l'art. 58a LAMal. Il offre, par ailleurs, une réponse graduée et proportionnée aux besoins des départements, tout en préservant leur autonomie opérationnelle. Enfin, la mutualisation des connaissances et des ressources au sein du CORA contribue à l'homogénéisation et au renforcement de l'expertise collective à l'échelle de l'institution.

Perspectives 2026

L'année 2026 devrait marquer la fin de la phase projet avec le test complet du modèle de gouvernance. À l'issue de cette phase, la Commission qualité sécurité se prononcera sur la suite à donner, ouvrant la voie à un possible déploiement du dispositif à l'ensemble de l'institution.

