

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 22 juin 2016

Projet de loi

ouvrant un crédit d'investissement de 2 330 000 F pour l'optimisation des prestations de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

Art. 1 Crédit d'investissement

Un crédit d'investissement de 2 330 000 F (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat pour l'acquisition des services, du matériel et des logiciels nécessaires pour l'optimisation des prestations de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM).

Art. 2 Budget d'investissement

¹ Ce crédit est inscrit au budget d'investissement dès 2017. Il est inscrit sous la politique publique H – Sécurité et population (rubrique 04.11.03.15 520.00).

² L'exécution budgétaire de ce crédit est suivie au travers d'un numéro de projet correspondant au numéro de la présente loi.

Art. 3 Amortissement

L'amortissement de l'investissement est calculé chaque année sur la valeur d'acquisition (ou initiale) selon la méthode linéaire et est porté au compte de fonctionnement.

Art. 4 Suivi périodique

¹ Une fois l'an, les bénéficiaires du crédit d'investissement rendent compte de son utilisation à la commission du Grand Conseil qui a préavisé le projet de loi. Ce suivi porte notamment sur l'état de réalisation des projets, la

consommation des ressources accordées et la planification retenue pour l'année suivante.

² Ce bilan conditionne la libération de la tranche prévue pour l'année suivante, selon la planification retenue.

Art. 5 Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les députés,

L'office cantonal de la population et des migrations (OCPM) est l'office de l'administration genevoise chargé de tenir à jour le registre des habitants et des travailleurs frontaliers du canton et de gérer les flux migratoires à Genève. Pour pouvoir délivrer des prestations de qualité dans des délais raisonnables à une population croissante, l'OCPM doit pouvoir disposer d'applications performantes et s'appuyer sur des solutions informatiques adaptées aux exigences modernes.

Prestations en lien avec la migration

Regroupant, depuis 2007, l'ensemble des services chargés de la délivrance des prestations au public dans le domaine de la migration, de la nationalité, des documents d'identité et de l'état civil, l'OCPM s'est vu rattacher, depuis le 1^{er} février 2014, le bureau de l'intégration des étrangers (BIE). Ce rattachement permet à l'office de traiter l'ensemble de la problématique migratoire, y compris le volet devenu primordial de l'intégration des nouveaux arrivants.

Ayant comme usagers potentiels toute la population résidente genevoise et les travailleurs frontaliers, l'OCPM est également le propriétaire du système d'information de la population et la source de renseignements incontournable pour une grande partie des services de l'Etat en contact direct avec des administrés, ainsi que pour des partenaires externes comme les communes genevoises, dans les limites de leurs compétences respectives et de la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles, du 5 octobre 2001 (LIPAD – A 2 08).

La fiabilité des données enregistrées et traitées par l'OCPM, ainsi que la célérité avec laquelle il peut répondre aux demandes des entités partenaires, sont dès lors fondamentales pour le bon fonctionnement de l'administration cantonale et pour la crédibilité de l'Etat.

Besoin d'échange de données performant pour optimiser les prestations

L'accélération et la densification des flux migratoires, l'augmentation des populations résidente et frontalière, la multiplication des échanges entre les services de l'OCPM qui en résulte et l'évolution de la situation géopolitique,

notamment d'un point de vue sécuritaire, requièrent de l'office la mise en place d'un système de transmission des informations efficient, adapté à ces nouveaux paramètres. Aussi l'OCPM doit-il pouvoir disposer de solutions informatiques à la mesure de l'impact de ses décisions et de ses prestations sur le quotidien et l'avenir des citoyens qui en dépendent. L'objectif de l'OCPM est d'optimiser ses processus de délivrance des prestations aux usagers.

A travers ce projet, l'OCPM entend principalement numériser l'ensemble de l'information dont il dispose et automatiser une grande partie de ses flux et ses processus.

Cette démarche contribuera aussi à garantir la fluidité des communications de l'office avec le Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM) et à assurer une collaboration efficace avec la Confédération et les autres services cantonaux de migration dans un cadre légal évolutif et dans l'exercice des compétences respectives de chacun.

Autorisés et encouragés par la loi fédérale sur l'harmonisation des registres des habitants et d'autres registres officiels de personnes, du 23 juin 2006 (RS 431.02), qui fait notamment obligation aux entités concernées de veiller à la fiabilité des informations qu'elles traitent, la collecte des informations et leur échange avec les autres services responsables d'un système d'information de la population seront facilités par l'utilisation d'un système de gestion des documents permettant leur transmission électronique.

Situation actuelle de l'OCPM et nécessaire évolution

Du fait de l'augmentation de la population résidente (466 918 habitants à fin 2011, 490 578 à fin 2015), l'OCPM doit désormais faire face au quotidien à des problèmes que seules une nouvelle réorganisation de l'office et une adaptation de son système d'information permettront de résoudre.

La mixité entre documents numérisés et documents papier dans la gestion des dossiers a aujourd'hui montré ses limites, accentuées par l'apparition des demandes dématérialisées (demandes en ligne, envois de courriels).

L'utilisation d'une gestion électronique de documents (GED) en post-traitement a permis à l'office de gagner de l'espace (stockage des dossiers physiques) et du temps (consultation immédiate des dossiers). Alors qu'elle se généralise chez les partenaires cantonaux et fédéraux de l'OCPM, il est devenu indispensable de passer à une numérisation complète des dossiers, en prétraitement, afin que tous les collaborateurs de l'office ne travaillent qu'avec des documents numériques. Outre le fait de simplifier encore les processus en vigueur, cette évolution offrira une meilleure sécurisation des

informations (limitation drastique des risques de perte et de mauvais classement), tout en augmentant la vitesse de transmission et de traitement des dossiers.

En 2004, dans le cadre de la loi d'investissement 9332 (GED) il était déjà prévu à terme de « (...) permettre l'évolution progressive vers le *workflow* [afin de] permettre de contrôler un processus d'amont en aval et d'optimiser la gestion de l'information et du temps ». Cette évolution qui devait suivre la mise en œuvre de la loi susmentionnée est maintenant réalisable et les développements correspondants seront effectués dans le cadre du présent projet.

Les différents services de l'OCPM disposent aujourd'hui encore chacun de leurs propres dossiers. Cette compartimentation et la duplication des informations qui peut en résulter compliquent la tâche des collaborateurs qui ne sont pas systématiquement informés de demandes simultanées d'un même usager pour des prestations distinctes. C'est notamment le cas lorsqu'un étranger dépose une demande de renouvellement de permis de séjour, alors qu'une demande de naturalisation est en cours ou lorsqu'un ressortissant suisse passe commande de nouveaux documents d'identité, alors qu'il a également annoncé un changement d'adresse en ligne.

L'office traite aujourd'hui les demandes par dossier, individuel ou familial. Cette structuration des requêtes autour du dossier n'est plus optimale ni opportune. En effet, alors que les usagers peuvent, de plus en plus, déposer des demandes de prestations en ligne, ils s'attendent, tout comme les entreprises, également à un traitement par prestation.

Si la structuration actuelle du métier autour du dossier permet d'avoir une vision statistique d'une volumétrie des dossiers en cours de traitement, cette vision n'est plus compatible avec les exigences actuelles en matière de gestion des services. Une adaptation du système d'information redéfinit autour de la notion de prestation permettra de déployer des outils affinant une gestion exprimée en termes non seulement de volumes, mais également de délais de traitement.

Alors que les canaux d'information se multiplient (smartphones, courriels, Internet) et que la population s'est accoutumée à l'accélération des échanges qui en découle, les services de l'OCPM ne parviennent plus à faire face à l'augmentation des sollicitations concernant notamment l'état d'avancement des demandes en cours, que ce soit par téléphone ou par courriel, avec les outils dont il dispose. La modernisation envisagée des supports et des applications permettra également de mieux répondre aux attentes légitimes des usagers en mettant à leur disposition, dès l'enregistrement de leur

demande, un suivi personnalisé, auquel ils auront accès via le site Internet de l'office.

L'OCPM n'est pas en mesure – par manque de ressources – d'assurer l'envoi systématique d'accusés de réception en réponse aux demandes reçues et un volume important de courriers porte sur la demande de pièces complémentaires nécessaires à l'examen desdites requêtes. La mobilisation du personnel nécessaire à l'exécution de tâches de correspondance à faible valeur ajoutée n'est plus en phase avec les possibilités offertes par les moyens techniques d'aujourd'hui. L'adaptation du système d'information de l'office sera complémentaire à la récente refonte de son site Internet. Elle permettra d'assurer la validation des demandes dans les jours suivant leur dépôt, l'automatisation de l'envoi de correspondances telles que des accusés de réception, les demandes de pièces nécessaires et la relance en cas de non-réponse des usagers. L'objectif est d'accélérer les demandes de pièces pour dossier incomplet qui sont actuellement souvent envoyées plusieurs semaines après le dépôt de la demande, ce qui peut légitimement exaspérer les personnes concernées et fortement péjorer l'image de l'office et, par extension, celle de toute l'administration cantonale.

L'encaissement des émoluments de l'office mêle prépaiement par cartes de crédit, prépaiement sur compte bancaire, facturation et émission d'invitations à payer. Cette multitude de moyens d'encaissement est un frein à la rationalisation des processus financiers. L'adaptation du système d'information de l'OCPM intégrera les outils favorisant le prépaiement, soit en ligne, lié directement et automatiquement à une demande, soit via une invitation à payer, de sorte que la gestion des débiteurs soit réduite à sa plus simple expression.

Depuis la mise en œuvre de la loi 9332, l'OCPM s'est engagé dans l'amélioration du service aux usagers, à la lumière des expériences faites au sein de l'administration cantonale, notamment par la mise en place de e-démarches (voir exemples ci-après¹).

Des progrès concrets et conséquents sont possibles, dès l'instant où les moyens déployés et les simplifications de procédure apportées sont en adéquation :

- au secteur des passeports, la mise à disposition des rendez-vous en ligne dès 2010 pour les prises des données biométriques liées aux commandes de documents d'identité a été un franc succès. Cette réussite a été

¹ ge.ch/population/e-demarches

confirmée par un taux de satisfaction de 96% exprimé sur un échantillon de plus de 700 usagers en 2015;

- au secteur des naturalisations, la mise en œuvre en 2015 d'un test de connaissances pour les candidats à la naturalisation, dont la réussite est un prérequis à l'examen du dossier, et l'utilisation de tablettes comme support à l'examen a contribué à réduire de plus de 50% le délai de traitement des demandes de naturalisations ordinaires. Une amélioration qui, en simplifiant la procédure, a permis de rendre plus objective l'évaluation des connaissances effectives des candidats et de respecter le principe de l'égalité des chances;
- dès 2014, la mise à disposition des usagers des premières prestations en ligne a ouvert la voie à une dématérialisation des demandes et à une accessibilité de l'office 24/24 heures pour certaines informations personnelles. Si les recherches d'adresses sont déjà très sollicitées aujourd'hui, une prochaine simplification de l'accès à ces prestations devrait conduire au même engouement pour les demandes d'attestations et les demandes d'autorisations frontalières;
- une refonte du site Web de l'office en 2015, restructuré autour des prestations délivrées et non plus par rapport à l'organisation de l'office, a permis d'informer plus directement et de façon plus fiable les usagers suisses ou étrangers quant aux démarches à effectuer et aux pièces à fournir en fonction de la prestation requise.

L'OCPM de demain

L'OCPM entend adapter ses flux et ses processus à l'ère du tout numérique. Il s'agit d'une démarche organisationnelle qui nécessite également des moyens financiers pour étendre les solutions susmentionnées à la grande majorité des prestations de l'office, en bénéficiant du savoir-faire acquis. Cette démarche permettra de résoudre les problèmes d'engorgement, d'éviter les pertes de temps dans le traitement des dossiers et des informations et, au final, de garantir le fonctionnement performant de l'office.

Pour ce faire, la direction de l'OCPM entend :

- automatiser les principaux flux et les processus métier et numériser l'ensemble de l'information;
- gérer les demandes d'usagers avec la même efficacité indépendamment du canal utilisé pour le dépôt de la requête;
- améliorer la gestion financière en intégrant ses traitements à la comptabilité financière intégrée (CFI);

- mettre en place des tableaux de bord et des outils de pilotage permettant d'avoir une visibilité actualisée sur toutes les prestations délivrées et d'affecter les ressources de l'office en fonction des volumes d'activités variables de ses différents secteurs.

Automatisation au maximum des flux et des processus métier, numérisation de l'ensemble de l'information

Traitement par prestation

Le système d'information de l'OCPM doit permettre l'enregistrement des nouvelles demandes dès leur réception. Celles-ci seront alors enregistrées comme autant de demandes de prestations ouvertes en faveur des usagers concernés. Cette nouvelle approche permettra en premier lieu de mettre en place et d'automatiser de nouvelles fonctions, telles que l'envoi systématique d'accusés de réception, et de rationaliser des tâches existantes, telles que l'émission de listes de pièces manquantes nécessaires à l'entrée en matière sur les demandes reçues.

Par ailleurs, l'office sera ainsi en mesure de fournir à ses usagers une information personnalisée, tenant compte à la fois du type de prestation demandée et du statut de son bénéficiaire, et ce dès l'initialisation de la demande via le site Internet OCPM.

Cette nouvelle approche, passant de la notion de traitement de dossiers à celle de traitement de prestations, permettra de simplifier et de fluidifier les processus pour augmenter le niveau du service donné et réduire la durée de traitement des demandes.

Prétraitement

La numérisation de pratiquement tous les documents reçus à l'OCPM avant même le traitement de la demande est la condition *sine qua non* pour la mise en place d'une gestion par prestations.

Cette nouvelle manière de procéder simplifiera la gestion des demandes familiales ou des demandes groupées déposées par les entreprises. La dématérialisation des documents permet le traitement en parallèle, voire simultané, et évite les nombreuses manipulations ainsi que le risque de mauvais classement.

En s'assurant du fait que toutes les pièces – celles nouvellement reçues comme celles figurant déjà au dossier – sont regroupées au sein du dossier électronique de chaque personne, le système d'information sera en mesure de déterminer si toutes les pièces indispensables à l'examen de la demande sont bien présentes. Cette précaution évitera la prise en charge d'un dossier

incomplet dont le traitement ne pourrait aboutir et l'obligation de le reprendre ultérieurement avec de fâcheuses conséquences sur les délais.

L'utilisation de la GED étant aujourd'hui largement répandue au sein des administrations partenaires – genevoises, cantonales et fédérales – la transmission de documents électroniques dans le cadre de l'instruction des requêtes et des demandes de préavis est de plus en plus courante. Dépendante d'une numérisation en prétraitement des pièces reçues, la GED est garante d'une grande rapidité dans la transmission des dossiers, comme d'une réduction drastique des risques de pertes de documents que peuvent engendrer des échanges de papier. Actuellement les documents sont réimprimés lorsqu'il faut les joindre au dossier papier pour transmission.

A l'interne, cette nouvelle procédure de numérisation permettra un partage immédiat et simultané de l'ensemble des pièces constitutives d'un dossier, y compris les dernières pièces reçues.

Une même efficacité, indépendamment du canal utilisé pour le dépôt de la requête

Point d'entrée unique

L'ensemble des demandes, papier ou numérique, arrivant à l'OCPM sera dirigé vers un point d'entrée unique qui sera chargé de les enregistrer, de les transformer en demandes de prestations liées à des bénéficiaires et de les aiguiller vers le premier secteur compétent pour leur traitement. Ce futur point d'entrée unique, déjà constitué aujourd'hui par la réunion physique des collaborateurs chargés du courrier, de la gestion des dossiers et de la numérisation des documents, est appelé à se développer. Il deviendra la plateforme d'alimentation de tous les secteurs de l'office. Garants de la qualité de la numérisation, de la bonne classification des demandes, et de la justesse de leur acheminement, les collaborateurs verront leur activité assistée par le système d'information. Celui-ci sera en mesure d'indiquer si les dossiers sont complets en vue de leur traitement et de proposer un acheminement logique à l'opérateur. En cas de lacune, il permettra l'envoi des courriers requis, le suivi des réponses et la gestion des éventuelles relances, le tout via le centre d'impressions de la DGSI et de manière automatique.

Relation client

Dès lors que l'utilisateur est placé au centre du processus, il est important qu'il puisse connaître, dès la formulation de sa demande, son état d'avancement. L'utilisateur aura accès à une fonction de suivi en ligne sitôt sa demande enregistrée.

La généralisation de l'accès à Internet aura pour effet de décharger des lignes téléphoniques aujourd'hui surchargées d'appels de personnes

légitimement soucieuses de connaître l'état d'avancement de leur demande. Un résultat analogue devrait être constaté dans les files d'attente aux guichets.

En conséquence, les contacts directs avec les collaborateurs de l'office afin de traiter de questions spécifiques ou complexes seront grandement facilités et fluidifiés.

Ces informations fournies directement à l'utilisateur par le biais du site Internet OCPM permettront d'éviter les dérangements intempestifs des collaborateurs occupés à instruire des dossiers et de rassurer les personnes concernées sur la bonne prise en compte de leur demande et le suivi de leur dossier.

A l'interne, la mise en commun de documents numérisés actuellement détenus par chacun des services de l'OCPM sera également de nature à simplifier la vie de l'utilisateur, l'information étant dès lors systématiquement partagée.

Amélioration de la facturation, du recouvrement et intégration à la CFI

Selon le règlement, l'ensemble des prestations de l'office devrait faire l'objet d'un paiement à l'avance (règlement F 2 20.08). Afin d'appliquer cette disposition, le calcul de l'émolument permettra à l'utilisateur de s'acquitter du montant approprié.

En l'absence de justificatif de paiement, la demande sera considérée comme incomplète et une invitation au paiement sera émise à l'adresse du demandeur.

Générée par la CFI, cette facturation permettra d'assurer un suivi au travers de relances automatiques. En outre, le service financier de l'office disposera d'une meilleure vision des flux financiers.

L'OCPM réduira ainsi fortement la lourde gestion du contentieux et des débiteurs. Il sera en mesure de s'assurer que l'intégralité des prestations demandées est effectivement facturée avant même l'examen de la demande et quelle qu'en soit l'issue.

Tableaux de bord et outils de pilotage

La future organisation de l'office avec un seul point d'entrée des demandes permettra de connaître, en continu, le nombre de dossiers entrés et sortis, d'ajouter les informations pertinentes au fur et à mesure du traitement des requêtes et de localiser les dossiers, en fonction de leur état d'avancement. Il sera alors facile de connaître l'activité d'un service déterminé et d'anticiper les éventuelles surcharges.

Ce traitement par prestation offrira une vue précise de l'état des demandes des usagers et permettra de générer les tableaux de bord nécessaires à la bonne gestion des services de l'OCPM.

Adaptée à chaque échelon hiérarchique et à chaque service, la mise en place d'un instrument de pilotage permettra de réagir au plus vite à tout ralentissement constaté, prestation par prestation, secteur par secteur. A terme, les tableaux de bord produits donneront une vision claire des cycles de production. Les responsables hiérarchiques seront en mesure d'anticiper les besoins et d'adapter leurs dispositifs respectifs en conséquence.

Solution technique et sécurité

La solution technique envisagée repose sur l'adaptation du système existant articulé, autour de l'application CALVIN, du site Web OCPM, des applications fédérales, des prestations en ligne et de la numérisation des documents, ainsi que des outils d'automatisation et de suivi de processus. Par ailleurs, la simplification de l'organisation du traitement des données qui est mise en place se poursuivra dans les prochaines années.

Développé en 2005, le système CALVIN garantit à l'OCPM la tenue du registre de la population et la gestion électronique des documents ainsi que des procédures associées. Cet outil est complété par des services Web, grâce auxquels 120 offices et services genevois consultent le registre de la population, et par sept e-démarches mises en place en 2013 dans le cadre du programme AeL (Administration en Ligne) au bénéfice des usagers privés et des gérants d'immeubles.

L'architecture CALVIN a été conçue pour offrir une parfaite intégration entre la gestion électronique des documents et les procédures administratives spécifiques auxquelles est soumise la population résidente genevoise.

Aujourd'hui, afin de répondre aux besoins susmentionnés, le système requiert de nouvelles fonctionnalités. Certaines, dont les évolutions de la GED ou le traitement par prestations, ont fait l'objet d'une description détaillée dans le cadre d'une étude interne intitulée SAPHIR. D'autres, telles que le suivi des demandes ou les interactions avec le site Web, sont totalement nouvelles.

En termes de sécurité, il est prévu de faire évoluer les règles de consultation des pièces de certains dossiers plus sensibles (p. ex. : dossiers de personnes médiatisées). Aujourd'hui bloqué, l'accès sera possible, mais le collaborateur concerné sera clairement informé du fait qu'il accède à une donnée classée et sa hiérarchie en sera avisée. Par ailleurs, le système assurera la traçabilité de toutes les consultations.

Cette nouvelle disposition offrira une meilleure fluidité dans le traitement des demandes. Impliquant un changement de politique interne, elle va de pair avec la mise en place d'alertes sur les comportements hors normes, rendus visibles par le suivi des processus.

Coûts d'investissement et de fonctionnement

Coût d'investissement

L'évaluation du coût d'investissement repose sur une valorisation de la charge de travail des adaptations et compléments à apporter au système existant. Cette valorisation a été faite par la direction générale des systèmes d'information (DGSI). A noter que l'équipe de développement interne sera renforcée par 4 développeurs externes pendant les phases de conception et de réalisation.

La charge totale du projet est estimée à 2430 jours/hommes en investissement, dont 1680 jours pour la conception et la réalisation de l'ensemble des fonctionnalités décrites et 750 pour la direction de projet, l'analyse et les tests.

En francs, sur la base d'un coût journalier de 1000 F pour un collaborateur externe et de 840 F pour un collaborateur interne, la répartition des charges se présente comme suit :

	Investissement
Evolution et adaptation du paramétrage de l'application CALVIN	430 000 F
Renforcement sécurité	85 000 F
Procédures de numérisation	450 000 F
Gestion des demandes	505 000 F
Traitement des demandes	325 000 F
Suivi citoyen	80 000 F
Echanges avec les partenaires OCPM	15 000 F
Outils de pilotage	115 000 F
Adaptations du SI OCPM	165 000 F
Traitements de masse	160 000 F
Total	2 330 000 F

Près de 50% de ces coûts correspondent à l'activation des salaires des collaborateurs de la DGSI. L'investissement prévu pour la numérisation comprend 40 000 F pour quelques licences supplémentaires et une extension de la capacité de stockage pour la GED.

En outre quelque 870 jours/hommes sont prévus pour des tâches de fonctionnement, réalisées exclusivement par des collaborateurs de l'Etat. Ces tâches portent sur les phases d'initialisation du projet et de déploiement de la solution et représentent un coût d'environ 760 000 F.

Il est clair que le budget susmentionné ne permet pas d'automatiser la totalité des flux d'information au sein de l'office. Certains flux particuliers nécessitent une intervention humaine et une automatisation complète ne s'y prête pas. Seuls les flux et processus présentant un intérêt et un retour sur investissement seront automatisés, dans la limite de ce budget.

Coût de fonctionnement induit

La réalisation du projet induira de nouvelles charges de fonctionnement liées à la modification du périmètre fonctionnel, mais qui seront dégressives au cours du temps pour se stabiliser à un montant relativement faible, en lien avec l'augmentation des licences GED et du stockage. Contrairement à des projets d'investissement visant la réalisation de nouvelles solutions, dont les coûts de maintenance sont proches de 20% de l'investissement, le SI Population ne nécessite pas de licences coûteuses, ni une augmentation significative de la maintenance du code au-delà d'une période de stabilisation et de correction. En effet, le SI Population est un système développé et maintenu en interne depuis 2005 par une équipe dédiée et compétente, qui prendra en charge le nouveau périmètre fonctionnel. L'expérience montre que les nouvelles fonctionnalités génèrent un surcoût de maintenance, décroissant sur 4 ans, par rapport à la maintenance récurrente. L'estimation suivante a été retenue : 10% en 2019 pour descendre progressivement à 3% en 2022 et 1% par la suite selon le tableau ci-dessous.

	2019	2020	2021	2022	Années suivantes
Taux de maintenance	10%	8%	6%	3%	1%
Coût de la maintenance induite	233 000 F	186 400 F	139 800 F	69 900 F	23 300 F

Retour sur investissement et risques

Retour sur investissement

A. La numérisation de l'ensemble de l'information et l'automatisation des flux et des processus métier permettront de réaliser une économie sur les activités encore existantes de manutention et de gestion des dossiers physiques. Ces opérations, ainsi que la tenue manuelle des agendas, seront réduites à leur plus simple expression.

B. L'automatisation de l'impression et de l'envoi des accusés de réception, des demandes de pièces manquantes nécessaires à l'instruction, des invitations à payer et des relances permettra une réduction des ressources affectées à ces tâches de moindre valeur ajoutée. Elle améliorera également considérablement l'image de l'office en évitant des courriers devenus inutiles de demande de complétude d'un dossier plusieurs semaines après son dépôt.

La gestion en simultané des demandes d'utilisateurs, indépendamment du canal utilisé pour le dépôt de la requête, permettra, en capitalisant les informations reçues, de supprimer les redondances actuelles. Ainsi, le fait de pouvoir récupérer et enregistrer les informations fournies par les utilisateurs au moment de la formulation de leur demande (formulaire en ligne ou lecture numérique des documents d'identité) supprimera de fastidieuses recopies manuelles et permettra aux collaborateurs de focaliser leur attention sur des opérations de contrôle et de validation des informations reçues, moins chronophages. Ici, les gains sont attendus en termes de vitesse de traitement et de fiabilité des registres. Ils concernent en priorité plus de 30 000 nouveaux utilisateurs enregistrés chaque année.

Du point de vue de l'utilisateur, les diverses améliorations prévues conduiront à une réduction du temps d'attente au téléphone et aux guichets. L'office estime raisonnable une diminution de 50% du temps d'attente en salle et une augmentation équivalente du taux de réponse aux appels téléphoniques.

C. La mise en œuvre d'une solution garantissant un système de facturation et de recouvrement efficace, intégré à la CFI, permettra d'améliorer sensiblement la gestion financière de l'office. La facturation au préalable permettra de réduire les charges de quelque 50 000 F par an, par la suppression des provisions pour débiteurs douteux. En outre, une somme annuelle estimée à quelque 100 000 F correspondant à des prestations non facturées (décisions négatives) pourrait être encaissée.

En résumé, les bénéfices attendus dès l'année suivant la mise en production finale sont les suivants :		
A.	Matériel et 2 ETP	187 000 F
B.	5 ETP	510 000 F
C.	Réduction de charges, facturation supplémentaire et 0,5 ETP	200 000 F
	Total	897 000 F

Enfin, la mise en place des tableaux de bord et des outils de pilotage basés sur les prestations délivrées est la seule manière efficace d'assurer à l'OCPM la bonne utilisation des moyens mis à disposition en regard des objectifs opérationnels fixés. Parties intégrantes du système de contrôle interne de l'office, ces instruments fourniront à la fois une information fiable sur l'efficacité des processus déployés et un retour sur la pertinence des moyens engagés en termes de ressources humaines. L'accroissement des capacités de réaction et d'anticipation ainsi généré participera à éviter les coûts actuellement induits par les opérations de rattrapage de retards, aujourd'hui régulièrement nécessaires.

La numérisation systématique des informations reçues est de nature à induire une amélioration de 4 à 5% dans l'efficacité générale de l'OCPM en supprimant des opérations de recherche et de circulation de dossiers.

La réalisation de ce projet est l'une des conditions indispensables pour permettre à la direction de l'OCPM d'atteindre l'objectif du Conseil d'Etat de réduction des charges de personnel.

Risques

La réalisation de ce projet est indispensable au bon fonctionnement de l'OCPM et à la poursuite des réformes entamées. Il s'agit notamment d'éviter une asphyxie programmée des ressources actuellement disponibles qui pourrait avoir, à un terme relativement proche, un effet dévastateur sur le délai de traitement de tous les types de demandes et qui mettrait en péril le bon accomplissement des missions de l'office.

Dans le contexte actuel, le traitement sur papier des demandes adressées à l'OCPM dans l'exercice de ses compétences légales est chronophage et n'est plus adapté aux nouveaux rythmes migratoires. Seule une gestion électronique des documents en prétraitement, laissant un espace extrêmement

réduit aux exceptions, paraît aujourd'hui en mesure d'absorber la réalité des flux et de faire face à la complexité des situations qu'ils génèrent, à l'image de ce qui a été réalisé au sein de l'administration fiscale cantonale.

A ce jour, sans une automatisation des tâches à faible valeur ajoutée, un outil de suivi des demandes et une gestion électronique des documents en prétraitement, il devient difficile à l'OCPM d'assumer ses tâches légales à satisfaction des usagers, dès lors que l'écart entre les ressources humaines à disposition de l'office et l'effectif de la population à servir se creuse lentement, mais inexorablement.

Le tableau qui suit permet de mettre en perspective l'évolution de l'effectif de l'OCPM, l'augmentation de la population résidente et celle des frontaliers.

	Effectif ETP tous statuts confondus	Population résidente	Frontaliers
31.12.2011	230,85	466 918	75 847
31.12.2012	221,05	470 512	82 218
31.12.2013	238,35	474 211	86 896
31.12.2014	249,90	482 545	88 809
31.12.2015	228,90	490 578	95 930

En parallèle, la non-réalisation de ce projet hypothéquerait la mise en place d'un système de facturation qui permettra à l'OCPM de régler les carences existantes en matière de gestion des débiteurs et qui garantira le fait que l'ensemble des prestations traitées sont bien facturées à moindre coût.

Au surplus, la non-réalisation du projet serait de nature à remettre en question la cohérence aujourd'hui indispensable entre l'exploitation du nouveau site Internet de l'office organisé par prestations, la mise à disposition de prestations en ligne et la délivrance performante de prestations par des canaux moins virtuels.

Conclusion

La mise en adéquation du système d'information de l'OCPM avec les standards actuels en matière de communication est essentielle, afin que l'office puisse continuer d'assurer correctement et sereinement sa mission dans le cadre légal qui lui est fixé.

Le crédit d'investissement sollicité permettra de doter l'office des moyens nécessaires à la poursuite de son programme de réforme et d'amélioration de la qualité de ses prestations.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions, Mesdames et Messieurs les députés, de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexes :

- 1) *Préavis financier (art. 30 RPF CB – D 1 05.04)*
- 2) *Planification des dépenses et recettes d'investissement du projet (art. 31 RPF CB – D 1 05.04)*
- 3) *Planification des charges et revenus de fonctionnement du projet (art. 31 RPF CB – D 1 05.04)*



REPUBLIQUE ET
CANTON DE GENEVE

PREAVIS FINANCIER

Ce préavis financier ne préjuge en rien des décisions qui seront prises en matière de politique budgétaire.

1. Attestation de contrôle par le département présentant le projet de loi

- ♦ Projet de loi présenté par le département de la sécurité et de l'économie.
- ♦ Objet : Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 2 330 000 F pour l'optimisation des prestations de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM).
- ♦ Rubrique(s) budgétaire(s) concernée(s) : 04.11.03.15 nature 520000.
- ♦ Politique(s) publique(s) concernée(s) : H Sécurité et population
- ♦ Coût total du projet d'investissement : 2'330'000 F

Dépenses d'investissement	2'330'000
- Recettes d'investissement	0
= Investissements nets	2'330'000

- ♦ Coût total du fonctionnement lié :

Charges liées de fonctionnement	760'000
- Revenus liés de fonctionnement	0
= Impacts nets sur les résultats annuels	760'000

- ♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

(en mio de F)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Dépense brute	0.0	0.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3
Recette brute	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Invest. net	0.0	0.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3

- ♦ Planification des charges et revenus de fonctionnement liés et induits :

oui non Les tableaux financiers annexés au projet de loi intègrent la totalité des impacts financiers découlant du projet.

(en mio de F)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dès 2023
NET LIE et INDUIT	0.00	-0.40	-0.57	0.33	0.37	0.42	0.49	0.54

♦ Planification financière (modifier et cocher ce qui convient) :

- oui non Le crédit d'investissement sera ouvert dès 2017, conformément aux données des tableaux financier.
- oui non Les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet seront inscrits au projet de budget de fonctionnement 2017.
- oui non Le crédit d'investissement et les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet sont inscrits au plan financier quadriennal 2016-2019.
- oui non Ce projet génère des charges de fonctionnement induites nécessaires à sa réalisation (ces charges n'étant pas comprises dans la demande de crédit du présent projet de loi, elles doivent faire l'objet d'une inscription annuelle au budget de fonctionnement). Ces éléments seront inscrits au projet de budget 2017.
- oui non Autre(s) remarque(s) : ce crédit d'investissement est inscrit dans la planification pluriannuelle des investissements 2016-2025 du Conseil d'Etat.

Le département atteste que le présent projet de loi est conforme à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), au modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2) et aux procédures internes adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le : 26.5.16

Signature du responsable financier du département investisseur :

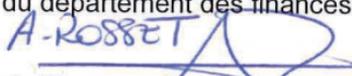

Dominique RITTER
DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER

2. Approbation / Avis du département des finances

oui non Remarque(s) complémentaire(s) du département des finances : -

Genève, le : 26 mai 2016

Visa du département des finances :


A. ROSSET

N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 19 mai 2016.

1. PLANIFICATION DES DEPENSES ET RECETTES D'INVESTISSEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 2 330 000 F pour l'optimisation des prestations de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM)

Projet présenté par le département de la sécurité et de l'économie

(montants annuels, en millions de F)		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Dépenses d'investissement		0.0	0.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3
Recettes d'investissement		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investissement net	Durée	0.0	0.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3
Informatique (DGS1) - Application	8 ans	0.0	0.8	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3
Recettes		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :



Dominique RITTER
DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER

20.5.16

2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 2 330 000 F pour l'optimisation des prestations de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM)

Projet présenté par le département de la sécurité et de l'économie

(montants annuels, en mio de F)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	dès 2023
TOTAL charges liées et induites	0.00	0.40	0.57	-0.33	-0.37	-0.42	-0.49	-0.54
Charges en personnel [30]	0.00	0.38	0.38	-0.90	-0.90	-0.90	-0.90	-0.90
Biens et services et autres charges [31]	0.00	0.00	0.00	0.23	0.19	0.14	0.07	0.02
Charges financières	0.00	0.02	0.19	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
Intérêts [34] 2.000%	0.00	0.02	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Amortissements [33 + 366 - 466]	0.00	0.00	0.15	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29
Subventions [363 + 369]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres charges [30 à 36]	-0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL revenus liés et induits	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Revenus [40 à 46]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTAT NET LIE ET INDUIT	0.00	-0.40	-0.57	0.33	0.37	0.42	0.49	0.54
RESULTAT NET LIE	0.00	-0.38	-0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTAT NET INDUIT	0.00	-0.02	-0.19	0.33	0.37	0.42	0.49	0.54

Remarques : Les éléments liés à l'activation des charges de personnel ne sont pas indiqués dans ce tableau,

Date et signature direction financière (investisseur) :

Dominique RITTER

DIRECTEUR DU SERVICE FINANCIER

26.5.16