

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 22 janvier 2020

Projet de loi

ouvrant un crédit de 3 700 000 francs au titre de subvention d'investissement pour les années 2020 à 2023 destiné à faire évoluer le système d'information de l'Hospice général

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

Art. 1 Crédit d'investissement

Un crédit global fixe de 3 700 000 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat au titre de subvention cantonale d'investissement pour faire évoluer le système d'information de l'Hospice général et permettre le travail en mobilité.

Art. 2 Planification financière

¹ Ce crédit d'investissement est ouvert dès 2020. Il est inscrit sous la politique publique C – Cohésion sociale et la rubrique 0802-5640.

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

Art. 3 Subventions d'investissement accordées

Les subventions d'investissement accordées dans le cadre de ce crédit d'investissement s'élèvent à 3 700 000 francs.

Art. 4 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. 5 But

Ce crédit d'investissement doit permettre de faire évoluer le système d'information de l'Hospice général.

Art. 6 Durée

La disponibilité du crédit d'investissement s'éteint 4 ans après l'entrée en vigueur de la présente loi.

Art. 7 Aliénation du bien

En cas d'aliénation du bien avant l'amortissement complet de celui-ci, le montant correspondant à la valeur résiduelle non encore amortie est à rétrocéder à l'Etat.

Art. 8 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 : Michèle RIGHETTI

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les Députés,

1. Introduction

Le présent projet de loi s'inscrit dans la continuité de la stratégie « Inventer l'Hospice général de demain » et du succès en 2018 de la dématérialisation de l'ensemble des dossiers des bénéficiaires.

Cette nouvelle proposition a pour but de poursuivre cette évolution fonctionnelle centrée sur l'utilisateur, tout en tirant partie des nouvelles technologies numériques et de la mobilité dont l'utilisateur devient dans la vie courante un utilisateur averti.

L'objectif premier est en effet d'évoluer d'un dispositif construit sur les procédures administratives à un système centré sur le bénéficiaire permettant un accompagnement social individuel adapté aux besoins spécifiques des usagers. A ce titre, le nouveau système reflétera le parcours global de prise en charge des bénéficiaires en donnant une visibilité accrue des mesures octroyées par l'Hospice général (ci-après : HG) et de ses partenaires, qu'il s'agisse de mesures financières, d'hébergement, ou de formation. La trajectoire de l'utilisateur, lorsque les interventions s'achèvent, sera également prise en compte afin d'évaluer la pérennité de son retour à l'autonomie, la qualité de son intégration et de prévenir dans la mesure du possible son retour à l'aide sociale.

Sur le plan interne, cette évolution a pour ambition de libérer le collaborateur de l'HG de la lourdeur des processus administratifs afin de réserver la plus grande partie de son temps au suivi social lui-même. Cela sera rendu possible également par l'amélioration de la fluidité de la relation et du partage d'information avec les partenaires, au travers de l'échange de données et de documents.

Sur un plan technique, l'objectif du présent projet de loi est de tirer profit de ces évolutions fonctionnelles majeures pour décloisonner l'architecture interne du système d'information et de remplacer les technologies actuelles par des technologies plus modernes permettant une mobilité accrue des utilisateurs, quels que soient le mode et le terminal d'accès.

Cela s'accompagnera en particulier par la création d'un gisement de données global supportant le parcours de l'utilisateur, d'interfaces externes plus

riches permettant les échanges numérisés avec les partenaires, et le remplacement de développements internes par des composants externes chaque fois que cela aura du sens.

En termes de gains attendus, les usagers seront les premiers bénéficiaires de ces évolutions grâce à un parcours administratif simplifié, une meilleure réactivité de l'institution et, au final, une insertion facilitée.

Sur le plan de l'institution elle-même, les gains d'efficacité se traduiront par une meilleure prise en compte de la subsidiarité du fait d'une plus grande lisibilité du parcours de l'utilisateur, mais aussi, au quotidien, d'une réduction du travail administratif au profit d'un travail social de plus grande valeur ajoutée et de qualité accrue. Des gains financiers sont également attendus sur le plan des avances et des montants indument perçus.

La première étape, suite à l'adoption de la loi, sera le lancement d'une étude préalable de quelques mois, dont l'un des objectifs, outre la rédaction des spécifications fonctionnelles et techniques détaillées, de même que le détail des plannings et des coûts, sera de confirmer les risques potentiels liés à tout projet d'envergure de cette nature, ainsi que les réponses qui permettront de les maîtriser (prototypage, lotissement des livrables, expertises externes, etc.).

Il est entendu que le crédit global de 3 700 000 francs demandé couvrira l'ensemble des phases de ce projet.

1.1 Contexte : une transformation majeure de l'Hospice général

L'HG est chargé de mettre en œuvre la politique sociale du canton de Genève. Il consacre l'essentiel de son activité à l'aide sociale en faveur des plus démunis et à l'accueil des requérants d'asile, tout en assurant d'autres tâches d'assistance, de prévention et d'information pour toutes les catégories de la population.

La direction de l'HG a mis sur pied une nouvelle stratégie intitulée « Inventer l'Hospice général de demain » (2016-2020) dont l'ambition est un changement de paradigme et de culture d'entreprise. La stratégie s'articule autour de quatre enjeux principaux :

- offrir des prestations qui répondent pleinement aux besoins des usagers;
- améliorer l'image de l'institution, de ses activités et de ses bénéficiaires;
- se doter de ressources en adéquation avec les prestations délivrées;
- fonctionner de manière efficace et agile (en termes de management et de gestion des compétences).

Des chantiers importants sont engagés, comme la mise en œuvre d'une gestion électronique de documents. Parmi les mesures déclinées à l'intention des usagers, on notera la volonté d'insérer un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail en développant les liens avec les entreprises, et ce en misant sur la formation professionnelle ou la formation continue. L'objectif est aussi de simplifier les méthodes de travail afin d'alléger la charge de travail administrative et de donner plus de temps aux collaborateurs pour effectuer leur mission d'assistance et d'accompagnement.

1.2 Un accompagnement social adapté

Offrir des prestations qui répondent pleinement aux besoins des usagers implique de reconsidérer la manière d'interagir avec eux, depuis le moment où ils poussent la porte de l'institution pour la première fois jusqu'au moment où ils la quittent, ceci incluant par ailleurs un suivi de la durabilité de leur intégration.

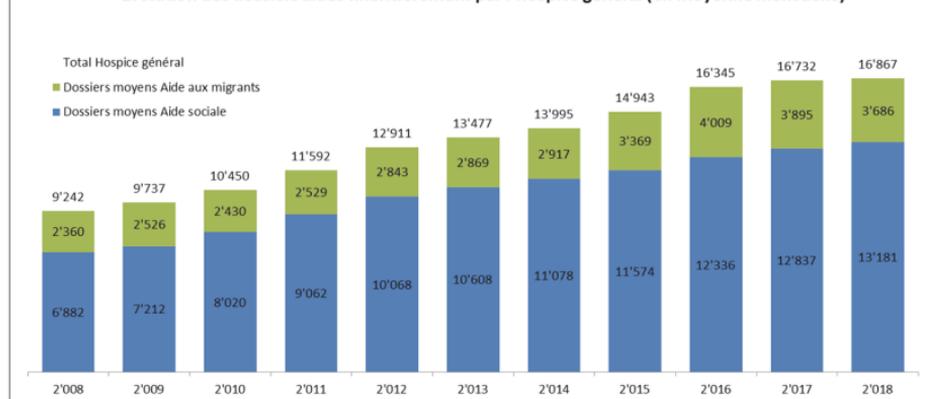
Dans ce cadre, l'objectif de l'HG est de passer d'un accompagnement « normé » très administratif et « aidant » (*care giver*), à un accompagnement social adapté aux besoins spécifiques de chaque usager : anamnèse, détermination des moyens à déployer, activation, etc., dans lequel l'utilisateur est davantage acteur de sa destinée.

1.3 Chiffres clés

En 2018, l'HG a suivi financièrement près de 17 000 dossiers chaque mois, activité en augmentation constante sur la dernière décennie, avec une hausse proche de 100% depuis 2008 et un doublement pour ce qui concerne les seules activités de l'aide sociale (ASOC) (pour les abréviations et termes spécifiques employés, se référer à l'annexe 4).

A fin décembre 2018, ce nombre de dossiers représentait plus de 31 000 personnes au bénéfice d'un soutien de l'institution.

Evolution des dossiers aidés financièrement par l'Hospice général (en moyenne mensuelle)



2. De la nécessité de s'adapter

L'HG agit en faveur de ses bénéficiaires dans un environnement qui évolue sans cesse. Il doit donc faire évoluer ses pratiques, en interne, avec ses usagers et, à l'externe, avec les partenaires avec lesquels il collabore.

Cette évolution se fait dans le but de :

- permettre aux usagers de bénéficier des prestations dont ils ont besoin;
- permettre à l'HG de délivrer rapidement les prestations adéquates qui répondent aux besoins des personnes.

2.1 Des pratiques qui évoluent

L'HG est engagé depuis deux ans dans une réflexion sur le mode d'accompagnement des usagers, qu'ils soient au bénéfice de l'aide sociale ou de l'aide aux migrants. Il a ainsi entrepris de réviser ses pratiques dans les domaines de l'accueil et de l'insertion/intégration. Il a également agi afin de décloisonner ses processus et de mutualiser certaines compétences en son sein pour en faire bénéficier les usagers indépendamment de leur statut. Il a aussi simplifié des processus internes et vis-à-vis des partenaires externes.

2.2 Une dématérialisation croissante des processus

Cette évolution s'inscrit dans un environnement marqué par la dématérialisation des processus et la numérisation croissante des informations échangées au sein de la société, que ce soit entre les individus eux-mêmes ou entre les individus et les institutions publiques ou privées.

Ainsi, en 2016, l'HG s'est engagé dans un ambitieux projet de gestion électronique de documents (ou GED), une composante clé de la dématérialisation des processus métiers.

La première étape du projet de gestion électronique des documents, qui a consisté à dématérialiser les dossiers des bénéficiaires, est terminée. La plateforme permet depuis mi-2018 de partager documents et informations entre travailleurs sociaux de l'HG. Cette gestion électronique des dossiers des usagers réduit de manière conséquente les tâches administratives de peu de valeur ajoutée. Affranchissant les utilisateurs des dossiers « papier », elle ouvre aussi la porte au travail en mobilité.

Cette évolution se poursuit actuellement à travers l'étape suivante de la dématérialisation, dont l'un des objectifs essentiels est de faciliter les échanges d'informations et de documents par voie numérique entre l'HG et les usagers.

2.3 Une mobilité accrue des collaborateurs et des usagers

L'HG a lancé une initiative afin de permettre aux collaborateurs de travailler de manière sécurisée, sans contrainte de lieu ou de matériel, en accédant aux données et applications professionnelles à leur disposition, dans le respect des règles internes et de celles du canton. Sur le plan pratique, cela se traduit aussi bien par le travail nomade dans les différents sites de l'institution ou à l'extérieur, le télétravail à domicile, ou la rencontre des usagers en dehors des locaux de l'institution.

Les bénéficiaires eux-mêmes sont plus mobiles et attendent une réactivité et une flexibilité plus grandes de la part de l'administration.

2.4 Une interaction forte avec les partenaires

L'HG collabore étroitement avec nombre de services partenaires dans le canton. Il est néanmoins à observer que le cloisonnement existant dans certains cas entre les services de l'administration cantonale rend difficiles les échanges de données. Cette situation exige des usagers qu'ils reproduisent des démarches similaires auprès de chacun des services auxquels ils s'adressent.

Il est donc essentiel pour les usagers – et pour l'HG – de pouvoir fluidifier les échanges avec les différents services de l'administration cantonale qui octroient des prestations financières sociales, dans le cadre de règles établies.

2.5 Une évolution nécessaire du système d'information « cœur métier »

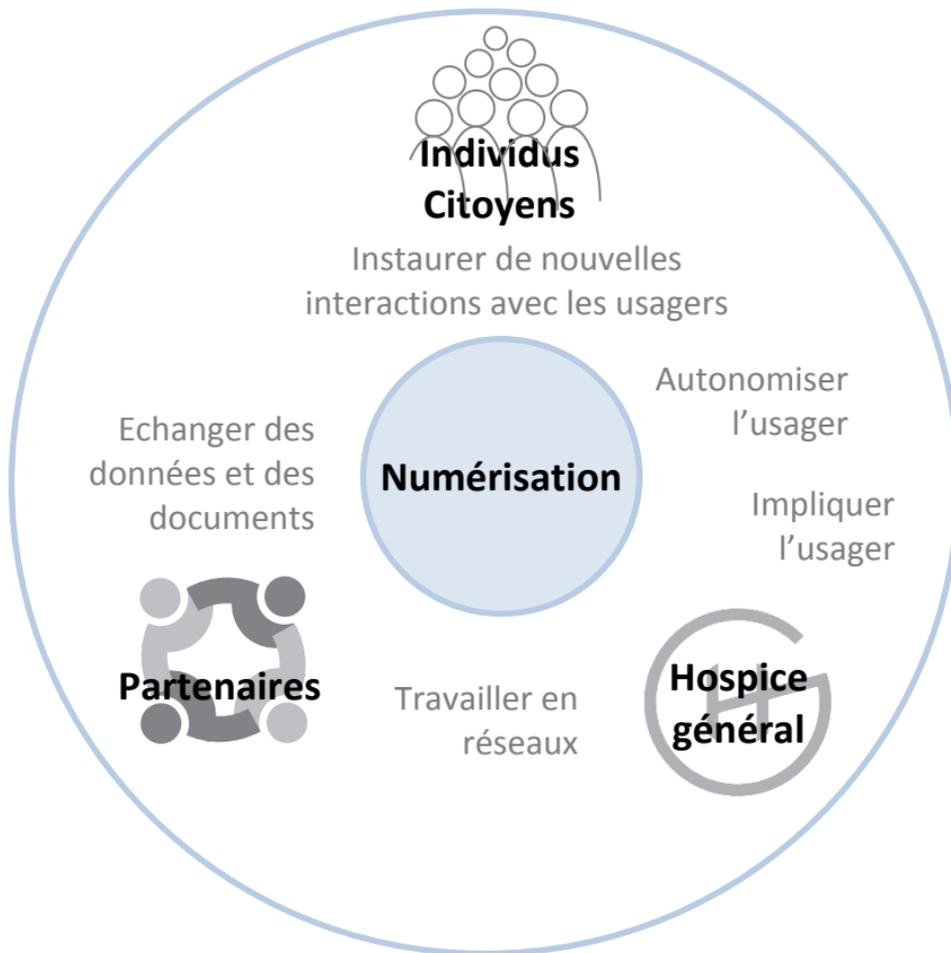
Le cœur du système d'information de l'institution repose sur trois applications : MIME, OAM et PCS. Celles-ci permettent de gérer les dossiers, les personnes prises en charge et les prestations financières dans le cadre soit de l'action sociale (ASOC), soit de l'aide aux migrants (AMIG). Elles assurent aussi la gestion de l'hébergement des migrants, des mesures d'insertion, ainsi que des fournisseurs et des prestataires de l'HG (par exemple, médecins, caisses d'assurance maladie).

L'architecture du système d'information « cœur-métier » a été conçue sur un modèle d'organisation cloisonné, aujourd'hui dépassé et ne répondant plus ni aux besoins des usagers, ni à l'approche souhaitée par l'HG pour remplir sa mission. Elle est construite autour des processus de prise en charge financière et administrative (autour des statuts de personnes, des barèmes, etc.). Cette approche, partant des besoins de l'institution, constitue un frein à l'ambition de l'HG de centrer son action sur les besoins des usagers et la mise en œuvre d'un suivi social adapté.

De plus, certains des composants techniques utilisés dans l'application « cœur-métier » ne seront plus maintenus dans le futur par les fournisseurs informatiques et doivent donc être remplacés par des outils beaucoup plus modernes. C'est en particulier le cas de la plateforme de développement Microsoft dot.net, dont le fournisseur a annoncé l'arrêt probable des évolutions, puis du support, à partir de 2021.

3. Objectif du projet de loi

L'objectif premier du projet de loi est de faire évoluer le système d'information « cœur-métier » de l'HG afin de passer d'un système centré sur les besoins de l'administration à un système centré sur l'utilisateur, permettant un accompagnement social adapté aux besoins spécifiques de ce dernier.



Pour cela, il convient de :

- simplifier et rationaliser, pour l'utilisateur, le mode d'accès aux prestations, lui permettant ainsi d'être davantage acteur dans l'évolution de son parcours;
- permettre, pour l'HG, le suivi de l'utilisateur dès son arrivée et jusqu'à la fin de son parcours d'insertion/intégration, en visualisant toutes les prestations auxquelles il a accès, indépendamment de leur nature, financière ou non;
- exploiter les données déjà connues de l'administration grâce à une synchronisation croissante avec les partenaires et éviter les demandes

répétées d'informations auprès des bénéficiaires ainsi que les ressaisies qui en découlent;

- simplifier et rationaliser les démarches administratives propres à l'institution;
- faire évoluer certains programmes périphériques (statistiques, outils de contrôle et de monitoring) en les intégrant dans l'application cœur, pour plus d'efficacité.

Dans le but de permettre le travail en mobilité, tant du point de vue usager que du point de vue collaborateur, l'HG doit faire évoluer la technologie qui sous-tend ses applications « cœur-métier » en :

- rendant les applications plus agiles et adaptables aux changements organisationnels et au décloisonnement (en particulier grâce à l'utilisation de composants communs entre les différents métiers de l'HG)
- optimisant l'utilisation et l'affichage des applications en fonction des nouvelles technologies (sur portables, tablettes, smartphones).

4. Evolutions fonctionnelles proposées

Avec la transformation de l'HG, les fonctions attendues du système d'information, en particulier celles relatives à l'assistance financière et sociale, vont devoir être reconsidérées. Les applications informatiques qui les fournissent devront être significativement modifiées – complétées, voire remises en cause – en fonction de ces nouvelles cibles fonctionnelles. La transition numérique en cours dans le monde de l'aide sociale accentue aussi la nécessité de ces évolutions fonctionnelles.

4.1 Schéma cible

Une étude fonctionnelle sera réalisée en préambule aux développements informatiques et devra être basée, non plus sur la seule vision de la prestation financière octroyée à un moment donné, mais sur le parcours d'accompagnement global de l'utilisateur.

VUE MACRO SI-HG													
Interfaces (import/export) partenaires Etat (SI-RDU, AFC, OCPM ...)													
		↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↓	
Extranet Partenaires institutionnels et privés (pharmacie, dentistes...) + bénévoles													
Extranet Bénéficiaires													
GED													
S I P R E S T A T I O N S	Parcours d'insertion/intégration individuels avec historique												
	Demandeur	Mesure X	Mesure Y	Mesure Z			Mesure M			Mesure M		Suivi intégration	FIN
	Conjoint/concubin		Mesure X	Mesure Y	Mesure Z							Suivi intégration	FIN
	Enfants	Mesure A	Mesure B	Mesure C			Mesure D			Mesure E			
	1er demande et diagnostic	Personnes Journal de suivi Groupe familial (UER)											ARCHIVAGE
	Données admin.												
	Prest. Financière	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	MX	MY	MZ	FIN	Recouvrement ?
	Prestation hébergement									FIN			
	Contrôle des dossiers + Enquêtes												
	Monitoring, tableaux de bords et pilotage (macro et micro)+ Stat OFS												
Réconciliation comptable (avances et recettes partenaires)													

Ce schéma décrit la totalité de la période de prise en charge d'un bénéficiaire et son contenu, à savoir l'ensemble des mesures réalisées durant le parcours, y compris celles octroyés par des partenaires externes. On y retrouve également l'ensemble des actions internes qui sont menées sur le dossier, en particulier au niveau des contrôles qui sont opérés.

Le système d'information « cœur-métier » futur doit permettre, pour chaque usager qui sollicite l'HG, une visibilité sur :

- ses parcours de formation, de vie professionnelle et assurantielle antérieurs à l'entrée à l'aide sociale;
- l'ensemble de sa prise en charge par l'HG, en prenant en considération les changements liés à son statut, à son groupe familial, à son lieu de résidence, etc.;
- sa trajectoire post-intervention HG (pérennité et qualité de l'intégration, prévention du retour à l'aide sociale).

Il doit permettre, pour chaque usager, une vue historique sur les prestations dont il bénéficie :

- les mesures (accès au catalogue, gestion optimisée, suivi, monitoring);
- les prestations d'hébergement;
- l'accompagnement financier, se basant sur des informations relatives aux prestations d'autres assurances / allocations, etc., remontant automatiquement dans l'outil pour le calcul de la prestation (SI-RDU).

Il doit par ailleurs permettre :

- une vue globale et synthétique sur les domaines d'intervention pour chaque usager : santé, formation, emploi, logement, accompagnement financier, accompagnement social, assurances, mesures, etc.;
- l'établissement d'un diagnostic et d'une stratégie d'intervention;
- l'identification des associations, institutions, tiers, proches, qui interagissent dans le suivi du bénéficiaire.

Finalement, il doit intégrer des outils de contrôle et de monitoring par usager, domaines d'intervention, prestations, etc.

4.2. Principes directeurs de l'évolution fonctionnelle des systèmes

L'HG a défini un certain nombre de principes directeurs qui dictent l'approche à suivre dans l'évolution de sa plateforme informatique :

- Décloisonnement et mutualisation : il s'agit de développer la transversalité et la polyvalence du système, permettant l'allocation des prestations prévues par les lois et règlements relatifs à l'aide sociale et à l'aide aux migrants, indépendamment du statut du bénéficiaire;
- Informations partageables : le système doit permettre un échange de données avec les partenaires et les usagers, tout en garantissant la protection des données personnelles;
- Innovation : les évolutions envisagées doivent s'orienter vers des choix de réalisation applicative et technique dont la pérennité est garantie à long terme. Il rejoint une démarche similaire initiée par l'OAIS;
- Prototypage évolutif et modularité : il s'agit de privilégier un développement agile par lots et en itérations en capitalisant sur l'existant et en le faisant évoluer;
- Adaptation à la mobilité : les évolutions de la plateforme informatique doivent prendre en compte les impératifs de mobilité des collaborateurs et des usagers.

5. Evolutions techniques proposées

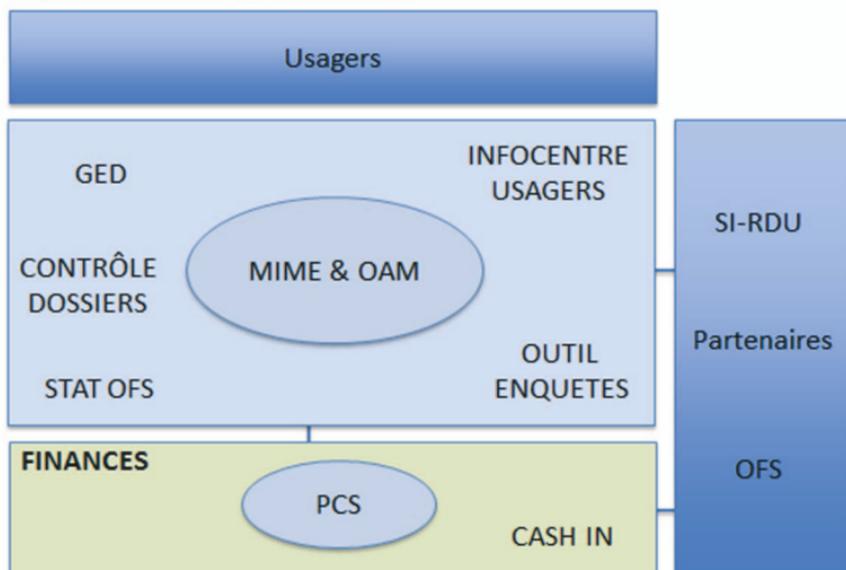
Une évolution technique des applications vers une nouvelle plateforme de développement moderne et des composants techniques adaptés est nécessaire pour la rendre compatible avec les nouveaux modes de travail, les nouvelles technologies et offrir plus de flexibilité.

Cette évolution, visant la modernisation technique du système d'information, s'articule en 2 étapes : une étude permettant de fonder les choix des solutions techniques, puis une migration technologique progressive de l'application-cœur MIME ainsi que le développement des nouveaux modules nécessaires.

5.1 Architecture actuelle

L'architecture actuelle du système d'information de l'HG est basée sur l'application propriétaire MIME, chargée de l'administration et du calcul de la prestation sociale, complétée en périphérie par le logiciel externe OAM pour la gestion des mesures d'accompagnement des usagers, ainsi que l'outil PCS pour la partie financière et comptable. Des modules dédiés viennent compléter ces 3 applications centrales sur des sujets spécifiques (enquêtes, statistiques, contrôle des dossiers, etc.). Le module GED, interfacé avec MIME et OAM, assure la gestion des documents (dossier usagers) qui sont aujourd'hui sous forme numérique.

Architecture actuelle



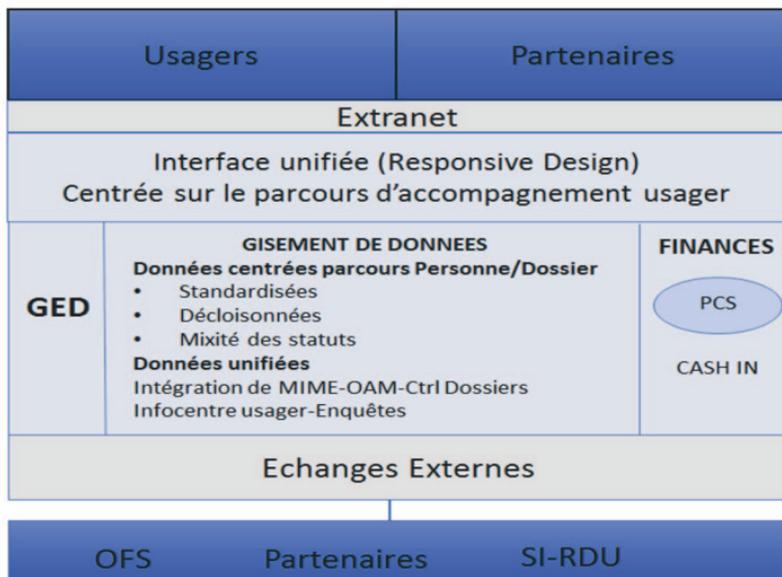
5.2 Evolution technologique

Pour permettre une évolution applicative vers la mobilité et la flexibilité de l'application MIME, l'utilisation de composants technologiques et d'une plateforme de développement modernes s'avère nécessaire, voire indispensable pour certains composants techniques qui ne seront plus maintenus dans le futur. Le but est, d'une part, de pouvoir disposer d'interfaces riches offrant une ergonomie moderne et modulaire et, d'autre part, de pouvoir optimiser l'affichage en fonction des différents terminaux fixes ou mobiles utilisés : postes de travail fixe (PC, client-léger), portables, tablettes, smartphones. Le but est aussi de rendre l'application plus agile et adaptable aux changements organisationnels liés au décloisonnement.

Dans un premier temps, il s'agit de mener une étude visant à identifier la plateforme de développement qui répondra aux besoins techniques de l'institution pour les dix prochaines années. Lors de cette même étude, les autres composants techniques utilisés dans MIME, et leurs potentiels successeurs, seront aussi évalués. Dans un second temps, l'application MIME fera l'objet d'une migration technologique graduelle vers la nouvelle plateforme de développement et les nouveaux composants techniques sélectionnés.

5.3 Architecture future

Architecture Future



Le passage de l'architecture technique actuelle vers l'architecture future s'effectuera en plusieurs étapes dont certaines seront réalisées en séquence et d'autres pourront être menées en parallèle :

1. *Création du « gisement » de données et développement du module « parcours d'accompagnement »*

Le « gisement » de données sera une nouvelle structure sise au cœur de l'architecture de demain. Elle hébergera l'ensemble des données relatives au parcours de l'utilisateur au sein de l'HG et sera également enrichie au cas par cas par les données provenant de partenaires externes.

De son côté, le « parcours d'accompagnement » deviendra le véritable point d'entrée futur du dossier du bénéficiaire. Il sera le canal d'accès principal à tous les processus d'octroi des prestations traitées de façon séparée par les différents modules spécifiques. Il s'agira donc d'effectuer ici le lien avec toutes les applications existantes, et notamment l'interface comptable.

2. *Interfaces externes avec les partenaires*

Cette étape, qui pourra se dérouler en parallèle aux autres étapes, consistera à mettre en place les outils permettant la réception et l'envoi automatisés et sécurisés de données avec l'extérieur, tout en garantissant la protection des données personnelles : échanges de documents (GED) avec les partenaires, données transmises directement par l'utilisateur (eDémarches, Extranet, etc.), SI-RDU.

3. *Liens avec applications existantes et décommissionnement*

En dernier lieu, il s'agira d'une part d'interfacer les nouveaux modules avec les applications existantes situées hors du périmètre du projet de loi, d'autre part de décommissionner les modules qui auront été remplacés. A noter que le coût du décommissionnement, correspondant au retrait des éléments techniques obsolètes (serveurs, etc.), sera supporté par le budget de fonctionnement de l'HG à travers les charges liées.

6. Gestion du projet

6.1 Organisation du projet

Le projet est géré selon la méthode *Hermès* de gestion de projet proposée par la Confédération pour les projets informatiques, de développement de prestations ou de produits, ainsi que d'adaptation de l'organisation.

6.2 Calendrier du projet

Le projet se déroule sur 48 mois, l'orchestration entre les différentes phases est proposée ci-dessous.

Calendrier du projet																
	2020				2021				2022				2023			
	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4												
Evolutions fonctionnelles :																
1 Etude fonctionnelle																
2 Discussion avec les partenaires sur les échanges																
Evolutions techniques :																
1 Etude technique																
2 Création gisement des données																
3 Parcours accompagnement																
4 Echanges avec les partenaires																
5 Décommissionnement																

En raison de leur imbrication, les aspects fonctionnels et techniques du projet sont entrepris simultanément. Ces phases font par ailleurs intervenir des ressources différentes, d'une part techniques, d'autre part fonctionnelles et métiers.

6.3 Ressources mises en œuvre

Dans la mesure du possible, la réalisation de certains lots pourra faire appel à des ressources externes – en complément des ressources internes – si ces lots répondent aux caractéristiques suivantes :

- être suffisamment isolés techniquement du reste de la plateforme technique pour ne pas requérir une compétence trop pointue sur les systèmes existants, et de ce fait pouvoir être confiés à des ressources externes;
- avoir un périmètre fonctionnel et technique extrêmement précis pour pouvoir faire l'objet d'un mandat forfaitaire, ou une durée de réalisation fixée à l'avance;
- pouvoir être menés en parallèle du développement d'autres parties du projet de loi.

L'étude sera la première étape de la réalisation du projet de loi. Elle permettra d'identifier en détail les livrables attendus et devrait aboutir à la création du gisement de données (2020), et à l'identification des interfaces avec les partenaires externes (2021); elle devra répondre en tout ou partie aux critères ci-dessus.

7. Coûts du projet

7.1 Dépenses d'investissement

Le budget d'investissement sur la période globale du projet est de 3 700 000 francs. Le calendrier de projet se traduit par la répartition suivante du crédit d'investissement sur la période allant de 2020 à 2023 :

	2020	2021	2022	2023
Investissement (en francs)	500 000	1 300 000	1 100 000	800 000
TOTAL	3 700 000 francs			

Table 1 : Dépenses totales d'investissement et répartition sur 4 ans

Les dépenses d'investissement de 2023 sont plus faibles que celles des années précédentes, car les achats de matériels et de logiciels sont faits au début des réalisations, soit durant les années antérieures.

Les chiffres de ce tableau sont une première estimation. Les cahiers des charges détaillés et les appels d'offres permettront des estimations plus précises des coûts. Il est entendu que le crédit global de 3 700 000 francs demandé couvrira l'ensemble des coûts de ce projet.

Le tableau suivant présente la répartition des dépenses d'investissement par sous-projet :

Sous-projet	Charge totale d'investissement
Etude fonctionnelle et technique	500 000 francs
Création du gisement de données	1 100 000 francs
Parcours Accompagnement	900 000 francs
Echanges avec les partenaires	900 000 francs
Liens avec applications existantes	300 000 francs
TOTAL	3 700 000 francs

Table 2 : répartition des dépenses d'investissement par sous-projet

7.2 Charges de fonctionnement liées

Pour l'HG, les charges de fonctionnement liées durant la réalisation du projet concernent uniquement les coûts de décommissionnement des éléments techniques obsolètes, ainsi que le transfert d'une partie de l'équipe de maintenance évolutive (maintenance de la plateforme informatique actuelle) vers le projet et la nouvelle plateforme technique à partir de la 2^{ème} année de réalisation, soit 2021.

	2020	2021	2022	2023
Fonctionnement lié (en francs)		200 000	200 000	200 000

Table 3 : Charges annuelles de fonctionnement liées

Pour l'Etat, quel que soit le montant des charges liées de l'HG, la subvention cantonale de fonctionnement ne sera pas ajustée (pas d'augmentation).

7.3 Charges de fonctionnement induites par le projet

Pour l'HG, les outils qui seront déployés constituent de nouvelles solutions. Lorsque celles-ci auront été mises en service, il conviendra d'en assurer la maintenance ainsi que l'exploitation. Il s'agit des charges de fonctionnement induites par le projet.

Il convient de noter que les charges de fonctionnement relatives aux nouvelles solutions de mobilité surviennent après la mise en place de ces solutions, soit dès la deuxième année.

Le tableau suivant présente l'augmentation attendue des charges de fonctionnement induites sur la période allant de 2020 à 2023, à savoir la différence entre les charges induites par la plateforme actuelle et l'estimation des charges futures induites par la nouvelle plateforme (essentiellement du fait des licences acquises pour la future plateforme technique).

	2020	2021	2022	2023	Suivantes
Charges supplémentaires (en francs)		40 000	40 000	40 000	40 000

Table 4 : Augmentation des charges annuelles de fonctionnement induites par le projet

Pour l'Etat, les charges de fonctionnement induites supplémentaires de l'HG n'engendreront pas d'augmentation de la subvention de fonctionnement pour l'institution; celles-ci seront autofinancées par l'HG.

Les charges financières pour l'Etat (amortissements et intérêts de la dette) augmentent quant à elles progressivement dès 2021, pour se stabiliser à 800 000 francs par an à partir de 2024.

8. Bénéfices attendus

8.1 Gains pour les usagers de l'HG

Les usagers bénéficieront d'un accompagnement plus adapté à leurs besoins spécifiques et pourront davantage être acteurs de leur parcours à l'HG :

- accès facilité aux informations les concernant et aux prestations dont ils peuvent bénéficier;
- meilleure réactivité dans l'activation des prestations, de quelque nature que ce soit;
- insertion facilitée;
- moins de fourniture et/ou de saisie d'informations en doublon pour l'activation des prestations.

8.2 Gains financiers

La subsidiarité sera rendue plus effective, ce qui permet d'envisager des gains financiers en termes de :

- diminution des avances (SPC, AI, allocations familiales, etc.);
- diminution des indûment perçus.

Les gains attendus seront induits par une meilleure collaboration inter-institutionnelle et n'interviendront que progressivement lorsque les évolutions de la plateforme produiront leurs effets à partir de 2022 et 2023. Ils seront également étroitement liés aux volumes d'activité gérés par l'HG à cette période, ainsi qu'aux évolutions légales pouvant intervenir d'ici cette date, voire à d'autres contraintes inconnues à ce jour. Il est donc très délicat de produire des évaluations à ce stade et de prédire si ces gains auront un impact positif sur la subvention annuelle versée par l'Etat.

Ce projet visant à assurer une meilleure visibilité sur les parcours usagers et leurs processus d'insertion, il viendra également soutenir la refonte de la LIASI en donnant à l'HG les moyens technologiques des ambitions de cette refonte. En cela, les gains attendus seront aussi liés à une diminution du

volume des dossiers aidés financièrement et à une hausse du nombre des sorties.

8.3 Gains d'efficience

Le présent projet de loi rend possible une transformation majeure de l'HG qui allégera la charge administrative en simplifiant son fonctionnement et en permettant des échanges automatisés.

Les gains d'efficience envisagés sont :

- meilleure activation de la subsidiarité;
- diminution du travail administratif en lien (ex : remboursements);
- valeur ajoutée du travail social accrue, plus grande efficacité;
- meilleur contrôle de l'éligibilité aux prestations;
- meilleur accès aux informations et documents, y inclus à distance;
- réduction de la fourniture et/ou saisie d'informations pour les usagers et les partenaires;
- plus grande lisibilité du parcours d'accompagnement de l'utilisateur.

Les gains d'efficience seront bénéfiques pour la qualité du travail social réalisé par les collaborateurs de l'HG, du fait de la réduction de la charge administrative, et les bénéficiaires en profiteront pleinement. Ces gains d'efficience n'ont pas pour objectif à court terme de réduire le nombre de collaborateurs présents sur le terrain mais d'améliorer la prise en charge des bénéficiaires sur le plan de l'accueil, du suivi, de l'écoute, de l'identification des mesures d'accompagnement, de la réinsertion, etc. En résumé, ce projet de loi s'inscrit dans une volonté de rationalisation de la charge administrative afin d'améliorer la capacité de l'HG à accompagner ses usagers vers l'insertion socioprofessionnelle et non dans un but de réduction de postes.

8.4 Facilitation de la transition numérique des services de l'institution

En lien avec la transition numérique générale de la société et, en particulier, de celle de l'Etat – cf. politique numérique de l'Etat de Genève, par exemple dans le domaine eDémarches –, les relations de l'HG avec ses bénéficiaires et ses partenaires vont faire l'objet d'une numérisation accrue lors des prochaines années.

Un gain important apporté par le projet de loi est de préparer le système d'information de l'institution aux nouvelles manières de délivrer les services, que ce soit en introduisant les technologies adéquates ou en définissant les nouveaux besoins fonctionnels.

Cette nouvelle approche est très prometteuse en termes de fluidité et de facilitation des transferts d'information, et devrait réduire de façon significative la charge du travail administratif et les risques d'erreurs. Elle nécessite une collaboration étroite entre tous les acteurs concernés, sur les plans à la fois fonctionnel et technique, et doit être menée en assurant une grande attention à la sécurisation du transfert et du stockage des informations échangées.

9. Indicateurs de performance

Les principaux indicateurs de performance envisageables sont étroitement liés aux gains escomptés mentionnés ci-dessus. Leurs critères d'évaluation devront être définis en détail, mais l'on peut d'ores et déjà mentionner les domaines dans lesquels ils interviendront :

- amélioration de la communication avec les usagers et partenaires;
- données de monitoring et pilotage des activités;
- facilité de production et qualité accrue du reporting;
- performance du système d'information et capacité d'évolution;
- taux de satisfaction des usagers et des partenaires.

10. Aperçu des risques

10.1 Risques encourus en cas de non-réalisation du projet

Si le projet de loi n'est pas adopté, les changements envisagés par l'HG pour améliorer son efficacité seront clairement entravés car le système d'information ne pourra pas les soutenir faute d'avoir été adapté et modernisé. La numérisation des services aux bénéficiaires, les échanges automatisés avec les partenaires et l'évolution des applications « métier », buteront sur les limites de la technologie qui est aujourd'hui utilisée et dont certains composants deviendront bientôt obsolètes.

10.2 Risques durant le projet

Tout projet est exposé à des risques de qualité, de délai et de coût. L'introduction de nouvelles technologies induit aussi des risques d'infaisabilité en cas de choix techniques erronés. Ces derniers seront réduits en complétant les études par des « épreuves du feu » prenant la forme de prototypes des solutions envisagées. Il pourra aussi être fait appel à des consultants experts pour « challenger » les choix faits par les équipes internes.

A signaler qu'un éventuel manque de disponibilité des acteurs requis sur le projet (métiers, partenaires externes, etc.) en raison de plans de charges trop volumineux, peut aussi entraver les délais de livraison. Ce risque pourra être traité en divisant par lots et/ou en diminuant le périmètre des études.

10.3 Risques liés à l'état cible

Ce projet introduira des évolutions significatives pour les collaborateurs du terrain. La gestion et l'accompagnement au changement revêtiront de ce fait une importance non négligeable, en particulier dans l'acquisition de nouvelles compétences numériques.

11. Conclusion

Le bénéfice du présent projet de loi découle des réalisations qu'il va permettre tant sur le plan organisationnel que sur celui de l'informatique. Il est une clé de voûte de la transformation majeure de l'HG et de son évolution numérique.

Il s'agit d'apporter plus d'efficacité en mettant en place de nouvelles technologies et en repensant le système d'information pour :

- permettre à des réformes organisationnelles majeures de se concrétiser;
- être en situation de pouvoir améliorer la numérisation des relations des usagers et des partenaires avec l'institution.

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*
- 2) Planification des dépenses et recettes d'investissement du projet*
- 3) Planification des charges et revenus de fonctionnement du projet*
- 4) Termes et abréviations employés*



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 cohésion sociale.
- ♦ Objet : Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention d'investissement de 3 700 000 francs pour les années 2020 à 2023 destiné à faire évoluer le système d'information de l'Hospice général.
- ♦ Rubrique(s) budgétaire(s) concernée(s) : CR 0802 – Nature 5640
- ♦ Politique(s) publique(s) concernée(s) : C – Cohésion sociale
- ♦ Coût total du projet d'investissement :

Dépenses d'investissement	3'700'000
- Recettes d'investissement	0
= Investissements nets	3'700'000

- ♦ Coût total du fonctionnement lié :

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

- ♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

(en mio de fr.)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Dépense brute	0.5	1.3	1.1	0.8	0.0	0.0	3.7
Recette brute	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Invest. net	0.5	1.3	1.1	0.8	0.0	0.0	3.7

MB

♦ 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 mios de fr.)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Dès 2026
NET LIE et INDUIT	0.00	-0.01	-0.03	-0.05	-0.43	-0.80	-0.80	-0.80

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

oui non Le crédit d'investissement est ouvert dès 2020, conformément aux données des tableaux financiers.

oui non Les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet sont inscrits au projet de budget de fonctionnement dès 2020.

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 2020-2023.

oui non Ce projet génère des charges de fonctionnement liées 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).

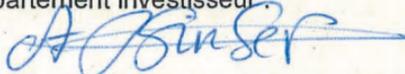
oui non Autres remarques: Les charges de fonctionnement liées nécessiteront pas une augmentation de la subvention de l'Hospice général, par conséquent elles ne feront pas l'objet d'une inscription au budget annuel de fonctionnement.

Ce projet est prévu au dernier PDI validé par le Conseil d'Etat (période 2020 à 2029).

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 dispositions d'exécution adoptées par le Conseil d'Etat.

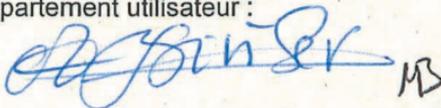
Genève, le : 02/12/2019

Signature du responsable financier du département investisseur :



Genève, le : 02/12/2019

Signature du responsable financier du département utilisateur :



2. Approbation / Avis du département des finances

oui non Remarque complémentaire du département des finances :

Pour l'Etat, le projet de loi génère des charges financières (amortissements et intérêt de la dette) supplémentaires dès 2020 qui augmentent pour atteindre 0.8 million de francs à partir de 2024.

Genève, le :

Visa du département des finances :

29.11.2019



N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 28 novembre 2019.

MB

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

Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention d'investissement de 3 700 000 francs pour les années 2020 à 2023 destiné à faire évoluer le système d'information de l'Hospice général

Projet présenté par le département de la cohésion sociale

(montants annuels, en mios de fr.)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Dépenses d'investissement		0.0	0.5	1.3	1.1	0.8	0.0	0.0	3.7
Recettes d'investissement		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investissement net	Durée	0.0	0.5	1.3	1.1	0.8	0.0	0.0	3.7
Informatique - Subv. Invest.	5 ans	0.0	0.5	1.3	1.1	0.8	0.0	0.0	3.7
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) :

02/12/2019 

Date et signature direction financière (utilisateur) :

02/12/2019 

2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention d'investissement de 3 700 000 francs pour les années 2020 à 2023 destiné à faire évoluer le système d'information de l'Hospice général

Projet présenté par le département de la cohésion sociale

(montants annuels, en mios de fr.)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	dès 2026
TOTAL charges liées et induites	0.00	0.01	0.03	0.05	0.43	0.80	0.80	0.80
Charges en personnel [30] <i>ETP Nombre Equivalent Temps Plein</i>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Biens et services et autres charges [31]	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Charges financières	0.00	0.01	0.03	0.05	0.43	0.80	0.80	0.80
Intérêts [34] 1.625%	0.00	0.01	0.03	0.05	0.06	0.06	0.06	0.06
Amortissements [33 + 366 - 466]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.37	0.74	0.74	0.74
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	-0.01	-0.03	-0.05	-0.43	-0.80	-0.80	-0.80
RESULTAT NET LIE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTAT NET INDUIT	0.00	-0.01	-0.03	-0.05	-0.43	-0.80	-0.80	-0.80

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

02/12/2019 *AD Buisef*

Date et signature direction financière (utilisateur) :

02/12/2019 *AD Buisef*

ANNEXE 4 - Termes et abréviations employés

Les termes et abréviations suivantes sont employés dans le texte :

- **ASOC** : aide sociale. A Genève, l'aide sociale dépend du canton et sa gestion est confiée à l'Hospice général. Elle vise plusieurs objectifs, notamment :
 - garantir les moyens nécessaires pour satisfaire les besoins correspondant à un minimum vital social;
 - favoriser la réintégration sociale et professionnelle des bénéficiaires afin de permettre leur retour à l'autonomie;
 - aider au maintien ou à la reprise d'une activité lucrative.

Son principal cadre légal est la loi sur l'insertion et l'aide sociale individuelle (LIASI) et son règlement d'exécution (RIASI). De manière générale, les prestations de l'ASOC sont fournies via les centres d'action sociale.

- **AMIG** : aide aux migrants. Assure l'accueil, l'accompagnement social, l'aide financière, l'accès aux soins, à l'hébergement, ainsi qu'aux mesures d'insertion et d'intégration en faveur des populations migrantes avec un statut précaire résidant dans le canton de Genève, ainsi que des réfugiés résidant dans le canton de Genève depuis moins de 5 ans dès le dépôt de la demande d'asile.
- **Bénéficiaire / usager** : personne qui a demandé de l'aide et dont le droit à l'aide a été reconnu. Un dossier doit être ouvert et suivi par un assistant social.
- **GED** : gestion électronique de documents. Désigne un procédé informatisé visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation. Le terme GED désigne également les logiciels permettant la gestion électronique de ces contenus documentaires.
- **Hermès** : méthode de gestion de projet proposée par la Confédération pour les projets informatiques, de développement de prestations ou de produits, ainsi que d'adaptation de l'organisation. Cette méthode couvre le pilotage, la conduite et l'exécution de projets de caractéristiques et de complexités diverses.
- **MIME** : solution utilisée depuis 2001 pour la gestion métier des dossiers de l'ASOC et de l'AMIG.
- **OAIS** : Office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales.
- **OAM** : Outil d'accompagnement des mesures en faveur des bénéficiaires de l'ASOC et de l'AMIG.
- **Socle applicatif** : ensemble cohérent des applications métiers que le SSI met à disposition des utilisateurs pour exercer leurs tâches.