



Date de dépôt : 13 octobre 2026

Rapport

**de la commission des affaires sociales chargée d'étudier le projet
de loi du Conseil d'Etat approuvant le rapport de gestion de
l'Hospice général (HG) pour l'année 2025**

Rapport de majorité de Natacha Buffet-Desfayes (page 3)

Rapport de minorité de Clarisse Di Rosa (page 25)

Projet de loi (13829-A)

approuvant le rapport de gestion de l'Hospice général (HG) pour l'année 2025

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève,
vu l'article 58, lettre i, et 60, lettre e, de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013 ;
vu l'article 34, alinéa 1 de la loi sur l'organisation des institutions de droit public, du 22 septembre 2017 ;
vu le contrat de prestation entre l'Etat, soit pour lui le département de la cohésion sociale, et l'Hospice général (HG) portant sur l'année 2025 ;
vu le rapport de gestion annuel de l'Hospice général (HG) pour l'année 2025,
décrète ce qui suit :

Article unique Rapport de gestion

Le rapport de gestion de l'Hospice général (HG) pour l'année 2025 est approuvé.

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapport de Natacha Buffet-Desfayes

Audition de M^{mes} Caroline Agha-Zangger, ancienne vice-présidente, Vally Carter, ancienne vice-présidente, Jessica Dubourdieu Neror, nouvelle vice-présidente et M. Guillaume Thion, nouveau vice-président de la commission du personnel de l'Hospice général.

Année sous tension

Globalement, la commission du personnel est en accord avec ce qui figure dans le rapport, malgré quelques approximations. L'Hospice général a connu une année particulièrement mouvementée, marquée par une forte exposition médiatique, laquelle a généré de la pression ainsi que de nombreux changements sur le terrain.

Nouvelle loi

L'enjeu de la nouvelle loi entrée officiellement en vigueur le 1^{er} janvier 2025 est important. Cet élément ressort relativement peu du rapport de gestion, ce qui n'est peut-être pas anodin. En 2023 et 2024, un important travail avait été mené dans les équipes afin de mettre en œuvre le changement de paradigme voulu par le législateur, à savoir un accompagnement social plus fort et davantage fondé sur la confiance envers les personnes accompagnées. Il constate toutefois que ce changement de paradigme n'a pas réellement pu être mis en place, ou seulement avec difficulté. Il attribue cela aux changements réguliers des directives reçues, notamment en raison de l'attention médiatique portée à l'institution, laquelle a provoqué une certaine forme de panique, ainsi qu'à la hausse considérable du nombre de dossiers.

Un certain nombre de mesures qui devaient être mises en œuvre n'ont finalement pas pu l'être et les équipes se sont retrouvées confrontées à des ordres et contre-ordres permanents, au point de se demander si la loi n'était finalement pas davantage appliquée en 2024 qu'en 2025. Cette situation est problématique. La surcharge de dossiers n'a pas été suffisamment anticipée, ni par l'institution ni par le politique. A l'occasion de précédentes auditions, la commission du personnel avait insisté sur le manque de personnel et regrette que de nouveaux postes n'aient pas été votés pour l'Hospice général. Cette situation empêche la mise en œuvre de l'accompagnement social rapproché souhaité par les équipes et prévu par la nouvelle loi, dès lors qu'il est

impossible d'assurer un tel accompagnement lorsque les collaborateurs gèrent plus de 200 ou 300 dossiers chacun.

Pression politique

Il existe également une pression politique importante et les équipes entendent régulièrement que certaines décisions sont imposées parce que « le politique le veut ». Il serait donc intéressant de savoir quels rapports le politique entretient avec l'Hospice général, considérant que cette situation complexifie fortement le travail des collaborateurs. Il existe parfois le sentiment que les décisions ne se prennent pas forcément au bon niveau et un certain manque d'autonomie de l'institution peut être ressenti. Le fait qu'un contrôle politique accru ait émergé au regard de l'évolution récente de l'institution se comprend, mais cela se ressent fortement sur le terrain. Ces différents éléments ont entraîné de nombreux changements de pratiques et de procédures, avec un véritable phénomène « d'essuie-glace », et une certaine panique semble parfois régner à tous les niveaux de l'institution. La surcharge vécue par les équipes de terrain touche également les structures intermédiaires ainsi que la direction générale, et cette situation conduit à des résultats qui ne correspondent pas toujours à ceux souhaités.

Profil des bénéficiaires

Les bénéficiaires de l'Hospice général ont changé ces dernières années, ce que le rapport met d'ailleurs immédiatement en avant. Les situations sont devenues plus complexes et certaines problématiques ne peuvent aujourd'hui plus recevoir de réponses adéquates. Ce phénomène ne concerne pas uniquement Genève, mais s'inscrit dans une évolution plus globale : les situations des personnes accompagnées se complexifient parce que le monde change. Les problématiques psychiques, les problèmes de santé, les ruptures de parcours et l'isolement sont de plus en plus fréquents. Ce changement de public entraîne également des modifications dans l'accompagnement. Auparavant, on pouvait davantage imaginer que l'Hospice général intervenait principalement pour soutenir financièrement une personne traversant une mauvaise passe, par exemple après la fin d'un droit au chômage. Aujourd'hui, les situations sont plus complexes, avec des problématiques multiples, et il faut « tirer le fil » pour essayer de dénouer la situation de la personne accompagnée. Cela nécessite un travail particulier de la part du travailleur social et impose d'adapter les modalités d'accompagnement. Dès lors que les problématiques sont multiples, les temps de résolution ne sont pas les mêmes.

Les parcours sont souvent irréguliers, avec des ruptures, des personnes qui sortent, puis reviennent dans le dispositif. Cela fait partie de la population accompagnée et l'institution doit apprendre à s'adapter à ce public et à fonctionner différemment. Il y a aussi l'existence d'un contexte genevois particulier. Des records ont été atteints dans la distribution de colis alimentaires en 2025, ce qui montre que même le réseau associatif peine à suivre les problématiques rencontrées par les bénéficiaires. Des listes d'attente existent parfois, que ce soit pour les suivis liés à l'endettement ou pour les consultations psychologiques. Il y a aussi une politique d'austérité budgétaire, ce qui entraîne une baisse des prestations, ainsi que la surcharge d'autres services avec lesquels l'Hospice général travaille, notamment l'OCE ou le TPAE pour les curatelles. Le réseau et les relais possibles dans l'accompagnement sont donc eux-mêmes saturés. Le taux de chômage contribue également aux difficultés de retour à l'emploi. L'ensemble de ce contexte permet de comprendre le rapport soumis à la commission. Il faut tenir compte de cette réalité globale et adapter les pratiques. A défaut, l'institution ne ferait qu'ajouter de la charge, ce qui ne permettrait pas de résoudre les problématiques rencontrées.

Genève compte une population parmi les moins formées de Suisse ou de Suisse romande, ainsi qu'un taux d'aide sociale parmi les plus bas de Suisse. On interroge les responsables politiques sur la situation du marché du travail, notamment sur le manque d'embauches et sur les coupes budgétaires, alors qu'il faudrait remettre les personnes sur le marché de l'emploi et leur redonner du pouvoir d'achat afin d'améliorer la situation globale. Durant les deux dernières années, de nombreux dispositifs ont été mis en place et plusieurs ajustements ont été effectués, certains positifs, d'autres moins. Toutefois, face à un nombre élevé de dossiers, à des moyens financiers réduits et à des contraintes budgétaires, les choix deviennent extrêmement difficiles. Il faut alors décider s'il convient d'orienter les budgets vers des personnes qui vont relativement bien et qui pourraient sortir du dispositif, ou vers des personnes peu ou pas formées, qu'il serait pourtant utile de former afin qu'elles puissent accéder au moins à un petit emploi. Ces questionnements sont particulièrement difficiles pour les travailleurs sociaux et les conseillers en insertion, car ils reviennent à devoir choisir entre les personnes. Cette situation est douloureuse et anormale dans un canton aussi riche, disposant pourtant d'un marché de l'emploi important. Les statistiques existent, mais elles ne reflètent pas toujours la réalité concrète du terrain, où un véritable problème se pose.

Le développement du service Contact entreprises met notamment en place des sessions d'engagement durant lesquelles des employeurs du canton reçoivent directement les bénéficiaires sur la base de leur CV. Ce type d'initiative mis en place par l'Hospice général est positif pour les personnes

accompagnées. Il est donc possible de faire des choses utiles, mais l'institution reste fortement contrainte par la surcharge, par les choix difficiles à opérer et par la situation du marché de l'emploi. On attendrait également du marché économique qu'il joue davantage son rôle afin de permettre aux personnes de sortir du dispositif.

Jeunes adultes et dispositif Point Jeunes

On se demande quelles mesures seront prises à l'avenir, dans un contexte marqué à la fois par une restructuration en cours et par le rapport de la Cour des comptes, lequel relevait que les travailleurs sociaux ne peuvent plus effectuer correctement leur travail lorsqu'ils gèrent trop de dossiers et recommandait ainsi une baisse du nombre de dossiers par collaborateur. Cette situation crée d'importantes tensions, notamment parce que certains services spécialisés risquent de disparaître. Il est fait mention en particulier d'un service mis en place il y a quelques années afin d'accompagner les jeunes en décrochage présents dans les portefeuilles de leurs parents à l'aide sociale. Environ 50% des jeunes suivis par Point Jeunes ont eux-mêmes des parents à l'aide sociale, ce qui illustre un important phénomène de reproduction sociale, en augmentation. Ce service spécialisé, qui effectue un véritable travail éducatif auprès de ces jeunes, risque désormais de disparaître afin de réaffecter des travailleurs sociaux vers des tâches dites plus « classiques ». Plusieurs services disposant d'une réelle expertise sont actuellement menacés parce que les budgets ne permettent pas d'engager davantage de personnel afin de réduire le nombre de dossiers. La direction tente ainsi de répondre comme elle le peut aux demandes de la Cour des comptes et du département en réaffectant les ressources existantes. Point Jeunes traverse aujourd'hui une période particulièrement tendue. Une vingtaine de collaborateurs aurait sollicité la commission du personnel afin de tenter de renouer le dialogue avec la direction. Les dernières nouvelles ne sont pas très encourageantes et les compromis espérés semblent difficiles à trouver. On relève également que des partenariats avec des fondations sont actuellement discutés, ce qui soulève des interrogations quant à une forme de privatisation progressive du dispositif. Cela pose des questions importantes quant au rôle de l'Etat envers les jeunes en rupture, dont les problématiques ont fortement évolué, notamment avec des troubles psychiques plus importants nécessitant des formes d'accompagnement différentes. Les jeunes sont théoriquement censés rester en formation jusqu'à 18 ans, mais on constate que le système ne fonctionne pas toujours comme prévu. De nombreux jeunes arrivent ensuite dans les dispositifs de réinsertion sans avoir terminé leur formation, parfois dès l'âge

de 23 ou 24 ans, ce qui est particulièrement préoccupant. Ces jeunes restent toutefois prioritaires dans le travail des assistants.

Logements

Le rapport met notamment en évidence la baisse du nombre de places de logement disponibles, en particulier à la suite de la fermeture de certains foyers. Malgré les ouvertures de nouvelles structures, la tension dans le domaine de l'hébergement demeure extrêmement forte. Il ne resterait aujourd'hui qu'une vingtaine de places d'urgence sur l'ensemble du canton, ce qui complique fortement la gestion des situations de violence, de conflits ou de tensions dans les centres. Le parc immobilier est donc sous très forte pression.

Mesures récentes

Plusieurs mesures récentes interrogent les collaborateurs, notamment la réduction du recours aux interprètes, avec l'idée qu'un bénéficiaire disposant d'un niveau A1 de français ne devrait plus avoir accès à un interprète. Toutefois, ce niveau ne permet pas d'assurer des échanges suffisants pour garantir une bonne compréhension des démarches, en particulier après seulement trois ans de présence à Genève. Cette mesure prive les collaborateurs d'un outil de travail essentiel et risque encore de ralentir l'accompagnement, alors même que le nombre élevé de dossiers rend déjà difficile un suivi régulier des bénéficiaires. Il y a également l'arrêt des scans de documents à la réception pour les bénéficiaires, alors même qu'une importante fracture numérique touche certaines populations. En cherchant à limiter les flux et à imposer le numérique « quoi qu'il en coûte », l'institution s'éloigne progressivement des besoins réels des bénéficiaires. Le credo de l'Hospice général devrait être de placer le bénéficiaire au centre. Les collaborateurs ont aujourd'hui le sentiment que la priorité est davantage donnée aux économies qu'à l'accompagnement social.

Jeunes à l'aide sociale

Les jeunes sont théoriquement censés rester en formation jusqu'à l'âge de 18 ans, mais le système ne fonctionne pas toujours comme prévu. De nombreux jeunes arrivent ensuite dans les dispositifs de réinsertion sans avoir terminé leur formation, parfois dès l'âge de 23 ou 24 ans, ce qui est particulièrement préoccupant. Ces jeunes restent toutefois prioritaires dans le travail de l'institution.

Réponses aux questions des commissaires

Effets du politique sur la réalité du terrain

Le travail consiste notamment à orienter les bénéficiaires et à « secouer » certains portefeuilles afin de remettre les personnes en mouvement. On accueille en entretien des personnes qui ont parfois effectué plusieurs périodes de chômage et dont les parcours sont déjà très marqués par les ruptures. Les équipes construisent alors des projets avec ces personnes, évaluent leurs capacités, mettent en place des formations et élaborent des dossiers solides en vue de les présenter aux commissions compétentes. Toutefois, elles se retrouvent désormais confrontées à des contraintes budgétaires qui imposent des choix difficiles. La logique actuelle consiste souvent à privilégier les personnes considérées comme les plus proches du marché du travail au détriment de celles qui en sont plus éloignées. Même les personnes éloignées de l'emploi depuis longtemps restent capables d'apprendre, d'évoluer et de construire quelque chose dans leur parcours. Cette contrainte n'existait pas de cette manière l'année précédente et elle se ressent désormais très concrètement dans le travail.

Exemples concrets relatifs aux changements de directives et aux difficultés rencontrées sur le terrain : en 2024, les travailleurs sociaux disposaient d'un budget d'environ 139 000 francs par dossier pour financer des formations. En 2025, il aurait été demandé aux collaborateurs de l'HG de mettre fortement l'accent sur la formation afin de favoriser la sortie de l'aide sociale, avec l'annonce d'un budget quasiment illimité pour ces mesures. Peu de temps après, les équipes auraient toutefois reçu l'instruction inverse, à savoir qu'aucune dépense ne devait plus être engagée pour les formations, celles-ci devant désormais relever uniquement des conseillers en insertion. Ce type d'aller-retour crée une grande instabilité dans le travail quotidien. Il y a aussi des changements liés aux ateliers collectifs. La nouvelle loi devait justement permettre de développer davantage de travail collectif, ce qui présentait un intérêt tant pour les bénéficiaires que pour les travailleurs sociaux, notamment afin de faire face à la surcharge en mutualisant certaines prestations. Les équipes auraient donc commencé à mettre en place ces ateliers avant qu'il leur soit finalement demandé d'y renoncer au profit d'un accompagnement davantage individualisé. Ces changements permanents sont notamment liés au turnover important au sein de la direction générale de l'institution. Chaque nouvelle direction arrive avec ses propres priorités et modèles de fonctionnement, ce qui entraîne des modifications constantes des pratiques. Certains collaborateurs finissent par renoncer à essayer de comprendre les nouveaux modèles proposés, tant ceux-ci changent rapidement. Pour revenir sur la nouvelle loi, la position consistant à affirmer qu'il faudrait attendre trois

ans pour pouvoir l'évaluer est difficile, dès lors que sa mise en œuvre réelle n'a pas encore véritablement commencé. Un an et demi de mise en œuvre « fictive » s'est écoulé, notamment parce que les moyens financiers et la surcharge des équipes empêchent d'opérer réellement le changement de paradigme attendu vers un accompagnement plus soutenu. Exemple : la lutte contre le non-recours, qui devait permettre d'accompagner rapidement les personnes dès les premiers signes de précarité, avant qu'elles ne rencontrent des problèmes plus graves, tels qu'une résiliation de bail ou des difficultés médicales importantes. Ce travail n'est aujourd'hui plus prioritaire. L'idée de centraliser l'accueil des nouvelles situations dans un seul lieu va à l'encontre de plusieurs années de travail social visant au contraire à aller chercher les personnes là où elles se trouvent. L'Observatoire de la précarité n'a toujours pas été mis en place, alors même qu'il serait particulièrement utile pour disposer de données objectives sur la réalité vécue par les bénéficiaires et les institutions, dans un contexte où tant les associations que les services communaux sont eux-mêmes fortement sollicités. Les équipes ont le sentiment de devoir répondre simultanément aux recommandations de la Cour des comptes, aux demandes du département ainsi qu'aux différents projets de textes législatifs discutés politiquement. Il est particulier que certains changements soient déjà anticipés, alors même que certains textes ne sont pas encore débattus ou votés. Cela illustre l'importante pression politique exercée sur l'institution et donne parfois le sentiment que les équipes doivent constamment adapter leur travail afin de satisfaire des attentes politiques multiples, parfois contradictoires. Le travail social repose pourtant sur des principes théorisés et il n'est pas possible de changer continuellement de direction au gré des pressions ressenties.

Pour d'autres, la nouvelle loi est déjà largement en cours de mise en œuvre et il serait inexact de dire qu'elle n'a pas encore été appliquée. Les équipes travaillent déjà dans ce nouvel environnement, même si de nombreux ajustements restent nécessaires. L'esprit de la loi consistait précisément à renforcer l'accompagnement des bénéficiaires, à instaurer une relation de confiance, à réduire la logique de contrôle et à favoriser davantage l'autonomisation. Toutefois, les moyens nécessaires pour mettre en œuvre concrètement cette philosophie font défaut. Une part importante des bénéficiaires relève désormais de la LIASI et cela a obligé les équipes à revoir entièrement leurs modalités d'accompagnement. Les bénéficiaires ont dû être informés que leurs interlocuteurs et les méthodes de suivi allaient changer.

Pour d'autres encore, un tel changement nécessite du temps et des moyens humains suffisants afin de pouvoir réellement rencontrer les bénéficiaires et construire une relation de confiance. C'est précisément ce temps qui manque

aujourd'hui. Il y a aussi une difficulté d'évaluer les effets du travail social. Si l'on se limite au nombre de sorties de l'aide sociale comme indicateur principal, on passe à côté d'autres dimensions importantes du travail accompli, par exemple le fait qu'une personne ne replonge pas dans une addiction ou parvienne à stabiliser sa situation. D'autres indicateurs devraient être pris en compte pour mesurer la pertinence et la qualité du travail social. Le sentiment de pression ressenti par les équipes existe bel et bien. Elle se manifeste surtout par l'absence d'espace pour réfléchir collectivement aux pratiques, à la qualité de l'accompagnement ou aux conséquences des décisions prises. Exemple : la réduction du recours aux interprètes pour les bénéficiaires ayant un niveau A1 de français. Si les équipes de terrain de l'aide aux migrants avaient été consultées, elles auraient immédiatement expliqué qu'une telle mesure était irréaliste. Les travailleurs sociaux devront désormais solliciter des dérogations auprès de leur hiérarchie lorsqu'un interprète sera nécessaire, alors même qu'un niveau A1 ne permet pas de comprendre des démarches complexes, notamment en matière de dettes ou de procédures administratives. Faute d'interprète professionnel, les bénéficiaires viendront parfois accompagnés de proches dont rien ne garantit la qualité de la traduction, ce qui peut générer des incompréhensions, de la frustration et des tensions supplémentaires. Certaines décisions sont prises avec l'idée de réaliser des économies, sans que les conséquences concrètes sur le terrain aient été suffisamment mesurées ni que les équipes concernées aient été consultées.

Possibilité d'un coordinateur calqué sur le modèle neuchâtelois

La question de la possibilité d'un coordinateur n'a pas encore été approfondie avec les collègues de terrain. Concernant le rapprochement avec les entreprises, cette démarche a du sens et un travail est déjà effectué dans ce domaine avec les moyens actuellement disponibles. De nombreuses personnes expliquent qu'il existe à Genève beaucoup de dispositifs et de possibilités, mais qu'en pratique, elles ne correspondent jamais réellement aux critères requis, ce qui conduit finalement certains jeunes à se retrouver sans solution. Pourtant, permettre à ces jeunes d'accéder à un apprentissage ou à un petit emploi constitue déjà quelque chose d'essentiel. Néanmoins, il y a encore un manque d'expertise sur la question spécifique du coordinateur évoqué précédemment.

Transversalité des problématiques et coordination des acteurs

Certains rapprochements existent déjà, notamment avec les HUG ou le CAPPI, comme cela apparaît à la fin du rapport. Toutefois, dans

l'accompagnement quotidien, ce qui fonctionne réellement repose surtout sur le travail en réseau. Cela nécessite cependant du temps : soit les collaborateurs répondent à leurs courriels le week-end afin de pouvoir consacrer du temps aux réseaux durant la semaine, soit ils renoncent aux réseaux faute de disponibilité. Pourtant, ces espaces sont essentiels, car les situations accompagnées sont souvent complexes et nécessitent des échanges entre le travailleur social, le thérapeute, le médecin ainsi que la personne concernée. Lorsque ces réseaux fonctionnent et que les rencontres ont lieu régulièrement, les résultats sont positifs et les bénéficiaires se sentent davantage valorisés. Ces collaborations sont fondamentales. Néanmoins, il existe des cloisonnements entre départements et les collaborations interinstitutionnelles pourraient parfois être mieux préparées. La principale difficulté réside toutefois dans le manque de temps des différents acteurs, chacun étant déjà surchargé.

En ce qui concerne les entreprises, l'une des frustrations fréquemment exprimées par les employeurs tient au nombre important d'interlocuteurs avec lesquels ils doivent traiter. Cela explique notamment l'intérêt d'un interlocuteur unique, à l'image de ce qui est développé par le service Contact entreprises. Concernant les éventuelles charges administratives pesant sur les entreprises, l'Hospice général intervient souvent de manière très concrète afin de soutenir les employeurs, notamment en reprenant une partie des démarches administratives ou organisationnelles liées aux stages, aux ressources humaines ou au suivi des bénéficiaires. Cette aide est particulièrement utile pour les petites PME, qui ne disposent pas toujours des mêmes ressources administratives que les grandes entreprises ou les hôtels de luxe. Ce travail n'est pas explicitement prévu dans la loi, mais il s'est développé dans la pratique parce qu'il facilite concrètement l'insertion professionnelle des bénéficiaires.

Formation des assistants sociaux

Certaines formations obligatoires ont effectivement été mises en place, notamment autour du développement du pouvoir d'agir, ce qui correspond à la philosophie de la nouvelle loi, axée sur la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires. Toutefois, la situation est actuellement compliquée, notamment en raison du grand nombre de nouveaux collaborateurs et du turnover important au sein de l'institution. Le marché du travail est tendu et il existe peu de travailleurs sociaux disponibles. L'Hospice général souffre par ailleurs d'une mauvaise image, ce qui complique encore le recrutement. L'institution emploie en grande majorité des personnes qui n'ont pas suivi la Haute école de travail social, ce qui nécessiterait normalement d'importants processus de formation interne. Ces formations sont actuellement

insuffisantes. La pression exercée sur les équipes pousse les jeunes collaborateurs à éviter toute prise d'initiative ou toute demande de dérogation, par peur de commettre des erreurs ou de se faire reprocher des décisions sortant du cadre. Cela conduit les collaborateurs à rester strictement dans ce qu'ils maîtrisent déjà, au détriment de la créativité et de l'adaptation des accompagnements aux situations individuelles. Il faut déjà six mois à une année pour réellement maîtriser le fonctionnement institutionnel, alors même que les procédures changent constamment et que les collaborateurs doivent en parallèle gérer leur portefeuille, former de nouveaux collègues ou encadrer des stagiaires. Tout le monde est fatigué et travaille à la limite de ses capacités. Sur l'évolution des pratiques, après une période marquée par un grand nombre de procédures, l'institution a ensuite supprimé presque toutes les directives au nom de la nouvelle philosophie de travail, laissant parfois les équipes démunies faute de cadre commun. Aujourd'hui, le mouvement inverse est en train de se produire, avec un retour massif des procédures et du contrôle. Ce type de phénomène existe dans les grandes institutions, mais il est particulièrement marqué à l'Hospice général actuellement.

Concernant la question de la supervision professionnelle à l'aide aux migrants, il s'agit du premier service dans lequel il n'existe ni supervision ni véritable espace d'analyse de la pratique. Pourtant, les travailleurs sociaux accompagnent quotidiennement des situations extrêmement lourdes, comprenant notamment des séparations familiales, des deuils, des suicides, des violences conjugales ou des conflits culturels. Le travail social repose précisément sur ces échanges entre pairs, qui permettent de réfléchir collectivement aux pratiques, aux limites de l'accompagnement et aux pistes d'amélioration. En l'absence de ces espaces, les jeunes professionnels, déjà peu formés, se replient sur ce qu'ils maîtrisent et perdent la possibilité de développer une réflexion plus approfondie sur leur pratique. Le turnover d'environ 11% entraîne également une perte importante d'expertise, les anciens collaborateurs quittant progressivement l'institution. Se pose dès lors la question du modèle souhaité pour l'Hospice général : soit une institution composée de travailleurs sociaux experts, capables d'aller loin dans l'accompagnement, soit une institution reposant davantage sur des fonctions administratives et de secrétariat social.

Rapport de pilotage

Il est relevé qu'il semble avoir été élaboré sans véritable consultation du terrain. Néanmoins, il existe probablement une part de vérité concernant la fragmentation du système.

Augmentation des coûts de l'Hospice général

Cette évolution est catastrophique et témoigne d'une précarisation croissante d'une partie de la société, dans un canton dont le PIB continue pourtant d'augmenter. La nouvelle loi avait précisément été perçue comme une possibilité de freiner cette fuite en avant, mais aucun poste supplémentaire n'a été voté pour l'Hospice général ces trois dernières années. Lorsque les travailleurs sociaux gèrent trop de dossiers, ils ne parviennent plus à accompagner correctement les bénéficiaires vers une sortie de l'aide sociale, alors qu'avec un nombre réduit de dossiers, par exemple une soixantaine, ce travail deviendrait davantage possible. Toutefois, la problématique dépasse la seule question du nombre de dossiers et s'inscrit dans un contexte socio-économique plus large, notamment marqué par les limites du marché de l'emploi. Certaines personnes accompagnées disent elles-mêmes ne pas trouver leur place sur le marché primaire du travail. Dans ces situations, les travailleurs sociaux se retrouvent démunis, car certaines personnes ne sont pas suffisamment malades pour relever de l'assurance-invalidité, mais rencontrent, malgré tout, des difficultés importantes rendant leur retour à l'emploi très compliqué. Cette situation pose une véritable question de société : déterminer comment intégrer ces personnes autrement que par l'aide sociale, qui en principe doit rester provisoire. Certaines personnes restent pourtant à l'aide sociale pendant vingt ans, ce qui n'est pas satisfaisant. Il faut dès lors réfléchir collectivement à des solutions politiques permettant de créer de véritables portes de sortie pour ces personnes. Il ne faut pas seulement parler de dossiers, mais bien de personnes, avec des familles derrière elles.

Gouvernance de l'Hospice général

Les retours dont disposent les collaborateurs font état d'un manque d'informations circulant au sein de cette instance. Il s'agit d'une problématique relativement fréquente dans de nombreux conseils d'administration. La difficulté réside notamment dans la manière de faire remonter les informations du terrain. Le personnel a demandé qu'un second représentant du personnel puisse siéger au conseil d'administration, estimant qu'il est difficile pour une seule personne de représenter autant de collaborateurs. Il serait utile qu'au minimum une personne représente l'action sociale et une autre l'aide aux migrants, afin de mieux faire remonter les réalités du terrain. D'après les échos reçus, les représentants politiques interviennent relativement peu durant les séances du conseil d'administration, ce qui est toutefois relativement habituel dans ce type d'organe. Les députés sont donc encouragés à maintenir des

échanges réguliers avec les représentants de leurs partis siégeant au conseil d'administration, afin que ceux-ci puissent aller chercher davantage d'informations sur le fonctionnement concret de l'institution. Il existe parfois des difficultés de communication interne. A titre d'exemple, une pétition signée par environ 500 collaborateurs et déposée l'année précédente ne serait jamais arrivée dans les boîtes électroniques des représentants du conseil d'administration, ce qui est problématique. Il serait intéressant de renforcer la place des professionnels du terrain au sein du conseil d'administration, notamment de personnes disposant d'une expertise en travail social ou en action sociale. Certains services, notamment dans le domaine de l'insertion professionnelle, doivent rester particulièrement agiles en raison de l'évolution rapide du marché du travail, et cette capacité d'adaptation constitue aujourd'hui un enjeu important pour l'institution.

Difficultés liées à la mise en œuvre de la nouvelle loi

Le personnel, et en particulier la commission du personnel, reste motivé, aime son travail et continue à porter une véritable vocation professionnelle. Toutefois, on observe l'existence d'un épuisement généralisé, d'une très grande fatigue, ainsi que de difficultés croissantes à suivre les changements et à trouver du sens dans l'organisation actuelle. Ces préoccupations étaient précisément à l'origine des signatures récoltées et de l'assemblée générale organisée. Les difficultés ne concernent pas uniquement les collaborateurs de terrain, mais également les cadres intermédiaires, qui se trouvent eux aussi en souffrance au sein de l'institution, avec le sentiment de ne pas être entendus. A titre d'exemple, après avoir repris les procès-verbaux des cinq dernières années entre la commission du personnel et la direction afin d'en faire un bilan, il en ressort que la commission du personnel formule régulièrement des constats et des demandes, mais que ceux-ci ne débouchent pas toujours sur des réponses opérationnelles ou effectives permettant de faire avancer la situation. La nouvelle loi conserve tout son sens. Placer la personne au centre, renforcer l'autonomie et le pouvoir d'agir des bénéficiaires correspond pleinement à la mission sociale de l'institution. Toutefois, les moyens nécessaires à sa mise en œuvre font défaut, tant en termes de personnel que de structure et d'organisation. Certaines réformes, pourtant menées avec l'intention de mieux faire, ont parfois contribué à brouiller les repères, notamment la révision du référentiel, qui a entraîné une certaine confusion dans les pratiques. Les équipes sont aujourd'hui plus perdues qu'auparavant, non par manque de volonté, mais parce que certaines décisions prises ne sont pas suffisamment opérationnelles pour leur permettre de travailler correctement. Certains éléments très concrets illustrent également la situation du personnel. Au niveau

de l'action sociale, le taux d'absence pour maladie se situe autour de 10%, alors qu'il était pendant de nombreuses années d'environ 5%. Cet indicateur est particulièrement parlant. La commission du personnel assure un suivi individuel des collaborateurs et reçoit actuellement de nombreuses demandes. Ce qui change toutefois est l'augmentation des demandes collectives. Les difficultés ne relèvent plus seulement de problèmes ponctuels ou individuels, comme des situations de micromanagement nécessitant une médiation, mais de restructurations plus larges qui touchent directement les collaborateurs dans leur métier et dans le sens même de leur travail.

Audition de MM. Steeve Emmenegger, président du Conseil d'administration, et Christophe Girod, directeur général de l'Hospice général

M. Emmenegger indique que l'Hospice général est régulièrement exposé aux critiques, notamment sur son rôle et son fonctionnement. Il estime toutefois que l'institution accomplit sa mission avec conscience et responsabilité dans un contexte particulièrement exigeant. Il précise que ce contexte sera détaillé plus largement, mais souligne déjà que les prestations ont toujours été versées dans les délais et conformément au règlement d'application arrêté par le Conseil d'Etat. Il ajoute qu'aucun migrant placé sous la responsabilité de l'Hospice général n'a dormi dans la rue. Selon lui, l'Hospice général tient donc son rôle de dernier filet de sécurité dans un contexte socio-économique qui se dégrade. Il explique que cette dégradation se manifeste d'abord à un niveau macro, par une hausse continue de la précarité, même si son intensité semble s'atténuer depuis le début de l'année 2026. Plusieurs facteurs complexifient toutefois l'action de l'institution, notamment un marché du travail sous tension, avec un taux de chômage de 5,1% à fin avril, soit un niveau comparable à celui observé pendant la période du covid.

Il mentionne également les incertitudes économiques et technologiques, notamment liées aux conséquences possibles des décisions américaines et du développement de l'intelligence artificielle sur le monde du travail. Il relève aussi une évolution de la relation au travail, en particulier chez les jeunes générations, ainsi qu'une dégradation préoccupante de la santé psychique des jeunes. Selon l'OFS, entre 20 et 25% des jeunes présenteraient une détresse psychologique significative, soit environ un jeune sur quatre. Il ajoute que certaines spécificités genevoises produisent des effets amplificateurs. Il cite notamment le niveau élevé des loyers et des primes d'assurance-maladie, qui ferait de Genève le canton disposant du revenu disponible le plus faible de Suisse. Il mentionne également une problématique préoccupante de formation

initiale, avec 17% des jeunes arrivant sur le marché du travail sans qualification professionnelle. A titre de comparaison, 60% des têtes de dossier suivies par l'Hospice général seraient dans cette situation. Il évoque encore le taux élevé de divorces et de séparations, qui constitue un facteur de précarité, ainsi qu'une proportion de familles monoparentales plus de deux fois supérieure à la moyenne suisse. Il mentionne enfin l'écart parfois insuffisant entre les prestations d'aide sociale et le salaire minimum, qui ne favorise pas toujours la sortie de l'accompagnement social. Il rappelle que l'Hospice général continue d'assumer son rôle de dernier filet de sécurité de l'aide sociale, en recueillant par défaut une partie des difficultés rencontrées par le public lorsque les autres dispositifs n'atteignent pas pleinement leurs objectifs. Il souligne que d'autres institutions, comme l'assurance-invalidité ou le chômage, contribuent également de manière essentielle à la cohésion sociale et à la stabilité collective. Il précise que l'objectif de l'Hospice général est d'éviter que la courbe des équivalents temps plein suive mécaniquement celle des demandes d'aide sociale. L'institution cherche donc constamment à revoir ses pratiques afin de trouver des manières plus efficaces de travailler et de répondre aux défis actuels et futurs. Il indique enfin que l'année 2025, première année d'application de la nouvelle loi, se clôt avec un niveau de prestations analogues en hausse significative, de l'ordre de 18 à 20%. Malgré l'augmentation du nombre de bénéficiaires, le coût moyen aurait légèrement diminué, tout comme les coûts de fonctionnement, ce qui témoigne selon lui de la volonté d'optimiser les ressources disponibles.

M. Girod indique tout d'abord que la hausse des demandes d'aide sociale ne date pas de 2025, mais qu'elle a commencé dès l'été 2023. Il explique qu'en 2023 déjà, l'augmentation atteignait environ 5%, soit un niveau supérieur aux années précédentes. En 2024, cette hausse dépassait les 11%, puis atteignait environ 16% en 2025. Il précise que ces chiffres concernent les dossiers financiers et que, même si certains indicateurs varient légèrement, la tendance générale reste la même, à savoir une augmentation d'environ 40% en deux ans et demi. Face à cette évolution, l'Hospice général et le département se sont interrogés sur les causes de cette hausse. Il souligne que l'ensemble des acteurs sociaux, associations, communes et institutions dressent le même constat d'un afflux important de demandes. Il explique qu'à la mi-2024, l'Hospice général a mandaté le bureau BASS afin de mener une étude auprès des nouvelles situations ouvertes depuis 2023. L'objectif était de mieux comprendre le parcours des personnes avant leur arrivée à l'aide sociale, leur situation avant et après le covid, ainsi que les raisons les ayant conduites à solliciter l'Hospice général. Selon lui, cette étude confirme sans surprise que la dégradation de la situation économique constitue le principal facteur poussant les personnes à

demander l'aide sociale. Il relève toutefois d'autres facteurs, notamment les problèmes de santé, particulièrement chez les jeunes. Il souligne également que Genève présente certaines spécificités, notamment un taux de divorces et de séparations plus de deux fois supérieur à la moyenne suisse, ce qu'il qualifie de véritable « fabrique de précarité ». Il évoque aussi la question de la formation professionnelle, qu'il considère comme particulièrement problématique à Genève. Il rappelle qu'en Suisse, environ 60% des jeunes de 16 ans suivent une formation duale de type CFC, alors qu'à Genève cette proportion serait d'environ 4%. Il relève qu'environ 60% des jeunes âgés de 18 à 24 ans suivis à l'aide sociale ne disposent d'aucune formation professionnelle. Selon lui, ces éléments montrent que certaines caractéristiques du canton contribuent directement à produire de la précarité. Il relève également qu'en deux ans et demi, le nombre de dossiers concernant des personnes bénéficiant déjà d'assurances fédérales, AI, SPC, prestations complémentaires ou autres, et sollicitant malgré tout un complément d'aide sociale a plus que doublé. Selon lui, cela traduit un important transfert de charges de la Confédération vers les cantons, et particulièrement vers Genève. Il souligne notamment que Genève compte une très forte proportion de « working poor », c'est-à-dire de personnes qui travaillent, mais ne parviennent pas à vivre de leur revenu. Il rappelle aussi que la hausse du coût des loyers reconnue par l'Office fédéral des assurances sociales lui-même, ainsi que l'augmentation des charges d'assurance-maladie et les conséquences de l'inflation ont fortement aggravé la situation ces dernières années. Il mentionne encore que certaines réformes législatives, notamment en matière de prestations complémentaires familiales, ont conduit à un transfert massif de dossiers vers l'Hospice général en 2025. Revenant plus largement sur la situation suisse, il affirme que le taux de pauvreté est aujourd'hui le plus élevé du siècle et atteint un niveau comparable à celui observé durant les années covid. Il souligne que cette situation a des conséquences concrètes importantes, notamment des renoncements aux soins médicaux essentiels, y compris dentaires. Il précise que le taux de pauvreté en Suisse atteint environ 8,4% en tenant compte des aides sociales au sens large, mais qu'il approcherait les 18% sans ces dispositifs de soutien. Il rappelle enfin que ces chiffres proviennent des statistiques fédérales et non de l'Hospice général lui-même. Il conclut en indiquant que l'Hospice général fait aujourd'hui face à deux défis majeurs. Le premier consiste à repenser la manière de prendre en charge les bénéficiaires dans un contexte où les ressources publiques ne sont pas infinies. Le second vise à lutter contre l'augmentation constante des demandes d'aide sociale. Il explique que plusieurs mesures ont été mises en place dans cette perspective, notamment la centralisation de certaines prestations, afin de gagner en

efficience administrative et de réallouer les ressources économisées vers la prise en charge des dossiers et l'accompagnement social.

Réponses aux questions des commissaires

Insertion professionnelle

Le taux de sorties vers l'emploi baisse effectivement depuis deux ans et cette évolution n'a pas de lien direct avec la nouvelle loi. Il ne faudrait pas faire de « faux procès » à la réforme, car la situation économique actuelle rend objectivement plus difficile le placement des bénéficiaires sur le marché du travail. Il existe un second phénomène qu'il est important de ne pas sous-estimer, à savoir l'évolution du rapport au travail, notamment chez les jeunes générations. Certains jeunes qui sollicitent aujourd'hui l'aide sociale ne ressentent plus la même forme de honte qu'auparavant et le rapport au travail et à l'assistance s'est profondément transformé dans la société. Selon lui, cette évolution doit également être prise en compte dans l'analyse de la situation. Malgré les difficultés, l'Hospice général tente de faire mieux en matière d'insertion professionnelle et observe quelques signes encourageants. Toutefois, on ne sait pas encore quel est l'avantage comparatif réel de l'Hospice général dans ce domaine par rapport à d'autres institutions, comme l'OCE (cf. Plan directeur cantonal de l'employabilité, qui prévoit la mise en place de critères communs d'évaluation de la proximité à l'emploi, quel que soit le dispositif concerné, AI, chômage ou aide sociale.) Il faudrait disposer d'un langage commun des compétences utilisé à la fois par les employeurs, les demandeurs d'emploi et les institutions chargées du placement. Un service de placement plus centralisé permettrait d'éviter les démarches parallèles et les multiples sollicitations des employeurs par différentes institutions (cf. les modèles neuchâtelois ou valaisan, dans lesquels les personnes proches du marché du travail sont principalement prises en charge par les services de l'emploi, tandis que l'aide sociale se concentre davantage sur l'accompagnement social et l'amélioration de l'employabilité des situations les plus complexes. Il ne s'agit pas nécessairement du modèle qui sera retenu à Genève, mais cette réflexion mérite d'être menée afin de gagner en efficacité et d'éviter les doublons institutionnels.

Aide aux migrants

Plusieurs structures doivent effectivement fermer, notamment certains bâtiments, à la suite d'un incendie et en raison de l'état de certaines infrastructures devenues difficilement réhabilitables. Toutefois, l'Hospice général continue parallèlement à ouvrir de nouvelles places d'hébergement,

notamment à Louis-Casaï. Si les prévisions actuelles du Secrétariat d'Etat aux migrations se confirment et qu'aucune nouvelle crise migratoire majeure ne survient, le canton devrait parvenir à absorber les besoins d'hébergement à court terme. En revanche, une augmentation supplémentaire des arrivées placerait rapidement le dispositif dans une situation très difficile. Une troisième structure de protection civile est déjà ouverte et certaines communes accueillent également des dispositifs d'hébergement. Ainsi, le système deviendrait rapidement très tendu en cas de nouvelle crise migratoire importante. L'Hospice général a déjà doublé le nombre de migrants accueillis dans ses structures en deux ans. Le turnover au sein du personnel actif dans ce domaine demeure important, notamment en raison de la surcharge de travail, même si la situation semble commencer à se stabiliser après les fortes tensions liées à la crise ukrainienne. Une nouvelle directrice est désormais en poste et tente progressivement de rétablir une certaine stabilité au sein du dispositif. Si les prévisions migratoires se maintiennent, l'institution devrait pouvoir aborder l'année à venir sans crise majeure, même si la situation reste fragile.

Encouragements à la sortie de l'aide sociale

Dans certaines situations, en particulier pour les familles avec plusieurs enfants, le différentiel entre l'aide sociale et le salaire minimum peut effectivement être insuffisant pour encourager une sortie de l'aide sociale. Cette problématique n'est pas nouvelle, mais elle s'est accentuée récemment. Les prestations d'aide sociale ont été relevées en 2024 puis en 2025, et le mécanisme de la franchise sur le revenu a également changé de forme. Une famille à l'aide sociale peut bénéficier de la prise en charge de plusieurs frais, notamment les primes d'assurance-maladie, certains frais dentaires ou encore d'autres coûts liés à la situation familiale. Lorsqu'elle quitte l'aide sociale pour un emploi faiblement rémunéré, elle peut perdre une partie de ces soutiens, ce qui réduit fortement l'incitation financière à sortir du dispositif. Ainsi, dans certains cas, le passage au salaire minimum ne permet pas nécessairement d'améliorer sensiblement le revenu disponible du ménage.

Report de charges entre l'aide sociale et l'assurance- invalidité

Cette problématique est historique et remonte à 2008, avec la première réforme de l'assurance-invalidité. Depuis lors, l'Hospice général voit arriver des personnes bénéficiant déjà de l'AI, mais ayant encore besoin d'un complément d'aide sociale. Cette population n'a cessé d'augmenter et elle a même doublé en deux ans, traduisant une accélération importante du phénomène. Ce report de charges ne concerne pas uniquement l'AI, mais aussi

le chômage ainsi que d'autres assurances ou prestations sociales. On décrit ainsi une population insuffisamment malade pour être pleinement prise en charge par l'AI, mais trop fragilisée pour retrouver facilement une place sur le marché du travail. Le différentiel entre l'aide sociale et le salaire minimum peut créer, dans certaines situations, une forme d'effet de trappe. Cela ne concerne bien entendu pas tous les bénéficiaires. En revanche, pour certaines familles nombreuses, cet effet captif peut être réel et devrait être corrigé.

Turnover au sein de l'HG

Il s'élève à 10% à l'Hospice général, sans être pour autant extraordinaire. Ce chiffre comprend différents types de départs, notamment des départs à la retraite, des démissions ou des collaborateurs qui partent travailler ailleurs, le secteur social connaissant actuellement peu de chômage. Ce mouvement permet aussi une certaine circulation des professionnels entre institutions. Les absences maladie et les situations de non-retour participent également aux difficultés rencontrées par l'institution.

Liens entre la direction et le personnel de terrain

La direction cherche régulièrement à se tenir informée de la réalité du terrain. L'institution n'est pas si grande qu'elle empêcherait la direction de connaître les équipes, et les directeurs se déplacent régulièrement dans les centres d'action sociale pour écouter les collaborateurs. C'est dans ces échanges que la direction comprend le mieux les difficultés rencontrées. Il existe bel et bien une surcharge importante, avec encore en moyenne environ cent dossiers par travailleur social à la fin de l'année 2025. Plusieurs mesures ont été prises dans le cadre d'un plan d'action visant notamment à centraliser certaines prestations, comme les dossiers en complément ou en préparation de prestations alimentaires, l'aide aux personnes de plus de 60 ans, les dossiers non financiers ainsi que certains accompagnements sociaux administratifs. Toutefois, la mise en œuvre est compliquée, notamment en raison du manque de locaux disponibles dans les centres d'action sociale. L'institution n'a pas encore réussi à organiser les déplacements de personnel comme elle le souhaitait et doit encore trouver des locaux, ce qui prendra du temps en raison des démarches administratives, des autorisations et des travaux nécessaires. Une mise en œuvre effective ne pourra probablement pas intervenir avant le début de l'année 2027. La centralisation de l'ouverture des dossiers devrait permettre de gagner des équivalents plein temps, actuellement mobilisés dans plusieurs centres pour ouvrir les dossiers, afin de les réaffecter à la prise en charge et à l'accompagnement social. Le conseil d'administration a mis en

place un suivi trimestriel ainsi qu'une série d'indicateurs, notamment en matière de ressources humaines. La question du nombre de dossiers par personne fait ainsi l'objet d'une discussion régulière, de même que les points RH et les préoccupations du personnel.

Changements de pratique

La demande de changement est en partie venue des collaborateurs eux-mêmes. Des séances d'information et d'échanges sont organisées chaque année, notamment en septembre et octobre, et les collaborateurs y ont exprimé leur épuisement face à la charge de travail. Cela ne dispense pas l'institution de mener une démarche participative. Il existe l'exemple de la centralisation de l'ouverture des nouveaux dossiers, pour laquelle les collaborateurs concernés ont été réunis afin d'imaginer eux-mêmes le fonctionnement futur du dispositif. Ce sont eux qui ont estimé que cette centralisation permettrait de gagner environ une douzaine d'équivalents plein temps.

Coût moyen des dossiers d'aide sociale

Dans le cas des dossiers bénéficiant déjà de prestations fédérales et nécessitant uniquement un complément social, le coût est inférieur aux autres types de dossier. Le marché du travail va cependant certainement se transformer radicalement, notamment sous l'effet de l'intelligence artificielle. Certains emplois vont disparaître et il existe un certain pessimisme quant à la capacité future d'insérer toujours davantage de personnes à l'aide sociale sur le marché du travail, en particulier les personnes peu qualifiées.

Rapport de pilotage

Certaines mesures proposées auraient des effets financiers immédiats, notamment la suppression de certaines allocations ou encore la diminution de la franchise sur le revenu, qui pourrait passer de 300 à 150 francs selon les recommandations évoquées dans le rapport. Ces mesures pourraient être mises en œuvre rapidement dès lors que le Conseil d'Etat modifierait le règlement d'application concerné. Il y a aussi des efforts entrepris concernant l'insertion des titulaires de permis S. Leur taux d'insertion est passé d'environ 14% à 17% entre 2024 et 2025 et l'Hospice général espère poursuivre cette progression en 2026. Néanmoins, l'insertion professionnelle des personnes sans formation sur un marché du travail de plus en plus compétitif, et bientôt fortement influencé par l'intelligence artificielle, restera particulièrement difficile.

Adhésion du personnel quant aux mesures envisagées

L'ensemble du personnel n'adhère pas aux mesures envisagées et les avis sont partagés au sein de l'institution. Certains collaborateurs sont opposés à la centralisation des nouvelles demandes dans un centre unique, tandis que d'autres estiment qu'il s'agit d'une bonne idée. Il faut à la fois permettre au personnel de réfléchir et de s'exprimer, mais aussi avancer, car l'institution n'a pas le choix si elle veut réduire le nombre de dossiers par travailleur social. Il faut donc trouver des gains d'efficience, sans que cela signifie pour autant la disparition des centres d'action sociale ou de la proximité avec les communes. Les centres resteront implantés localement, mais certaines étapes, notamment l'ouverture des dossiers, pourraient être centralisées afin de libérer du temps pour l'accompagnement.

Bénéficiaires de plus de 60 ans et centralisation de certaines prestations

L'idée envisagée pour ce public est qu'il soit suivi dans un lieu unique. La pression ressentie n'est pas seulement politique, mais surtout opérationnelle et interne. Ce sont aussi les collaborateurs qui demandent des mesures permettant d'alléger leur charge de travail. La centralisation de certaines prestations vise précisément à produire des gains d'efficience et à permettre une meilleure répartition des ressources.

Nécessité de moyens financiers supplémentaires

Avant de parler uniquement de moyens supplémentaires, il faut d'abord laisser à l'institution le temps de repenser ses prises en charge. Cela ne signifie pas qu'il n'y aura pas de demandes de moyens. D'ailleurs, une demande existe déjà pour l'année en cours, notamment parce qu'une quarantaine de postes sont actuellement financés sur les réserves de l'institution. Si aucun moyen supplémentaire n'est accordé, l'utilisation de ces réserves ne pourra pas constituer une solution durable.

Séance du 18 août 2026 – Discussion et votes

Le Centre indique que, pour les mêmes raisons que l'année précédente, il refusera l'entrée en matière.

Le PLR relève que les éléments présentés en toute transparence au mois de juin ont donné lieu à une discussion particulièrement intéressante, mettant notamment en évidence le rôle des différentes parties prenantes, soit du personnel de terrain, du politique et du département. Il souligne que l'Hospice général traverse actuellement une phase de réflexion, notamment au regard des

textes qui seront examinés ultérieurement et des violences récemment survenues. Pour ces raisons, il se ralliera à la position du Centre et refusera l'entrée en matière.

Les Verts soulignent que l'instauration de la nouvelle loi est récente. Si celle-ci vise à responsabiliser et à autonomiser les bénéficiaires, les conditions concrètes de sa mise en œuvre demeurent préoccupantes. Les équipes doivent encore adapter leurs pratiques tout en faisant face à une diversification et à une augmentation des situations, à une surcharge des dossiers ainsi qu'à des directives régulièrement modifiées. Cette instabilité engendre différentes pressions sur le terrain, confirmées par le personnel, et semble limiter la rapidité des changements souhaités. Ils attirent également l'attention sur le contexte social, marqué par une augmentation de la précarité et des problèmes de santé psychique, notamment chez les jeunes, ainsi que par une forte sollicitation des différents acteurs du réseau. La mise en œuvre de la loi exige ainsi davantage des équipes, sans que les moyens nécessaires suivent suffisamment. Les conséquences pour le personnel sont préoccupantes, comme en témoigne le taux d'absence significatif. L'enjeu ne réside dès lors pas uniquement dans l'accroissement de la productivité, mais également dans l'amélioration des conditions de travail des professionnels. Ils saluent à cet égard l'engagement et le professionnalisme des collaboratrices et collaborateurs rencontrés, notamment aux Avanchets et à l'AMIG, aux Acacias. Ils estiment qu'il convient d'accorder davantage de temps aux équipes afin d'évaluer les effets de la nouvelle loi et d'adapter les ressources. Ils regrettent par ailleurs le manque de données relatives à l'évolution de la précarité et rappellent que la création d'un Observatoire de la précarité est discutée depuis plusieurs années. Dans ce contexte, ils approuveront néanmoins le rapport d'activité de l'Hospice général.

Le PS remercie les Verts, qui ont largement exposé les préoccupations du groupe ainsi que son soutien au travail mené par l'Hospice général. Il relève que, bien que le rapport porte sur l'année 2025, les auditions de la commission du personnel et de la direction, de même que les différentes visites effectuées, ont permis d'obtenir des informations importantes sur les évolutions et les préoccupations actuelles. Il souligne en particulier la motivation du personnel, sa manière de rendre compte des situations rencontrées ainsi que la complexification de celles-ci. Il estime qu'il convient de ne pas démotiver les équipes en refusant un rapport d'activité qui décrit uniquement le travail accompli en 2025. Il souhaite que des remerciements leur soient adressés et qu'elles conservent leur motivation à travailler auprès des familles. Il soutiendra ce projet de loi.

LJS refusera également le rapport, pour les mêmes raisons que celles évoquées par Le Centre, notamment en raison des préoccupations liées à la réinsertion des jeunes de moins de 30 ans. Le groupe rappelle avoir déposé une question écrite en 2025, à laquelle le département a apporté une réponse qu'il juge insatisfaisante. Il estime qu'un délai de trois ans est excessif et que les chiffres le démontrent. Malgré ce refus, il salue le travail essentiel accompli par l'Hospice général dans les autres domaines liés à la précarité. Il considère toutefois que l'accompagnement, en particulier celui des jeunes, doit être repensé afin d'éviter que l'aide sociale ne se perpétue d'une génération à l'autre.

Vote

1^{er} débat

Entrée en matière du PL 13829 :

Oui :	7 (3 S, 2 Ve, 2 UDC)
Non :	8 (1 LJS, 2 MCG, 1 LC, 4 PLR)
Abstentions :	0

L'entrée en matière est refusée.

Date de dépôt : 13 octobre 2026

RAPPORT DE LA MINORITÉ

Rapport de Clarisse Di Rosa

Le Conseil d'Etat soumet le rapport de gestion 2025 de l'Hospice général dans un contexte social particulièrement exigeant, marqué par une augmentation de la précarité d'une partie de la population genevoise. Les auditions de la direction générale de l'Hospice général et de la commission du personnel ont permis à la commission des affaires sociales de disposer d'éléments d'analyse et de clés de compréhension sur les enjeux liés à la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité, du 23 juin 2023 (LASLP ; rs/GE J 4 04), entrée en vigueur en janvier 2025, et à l'évolution des besoins sociaux dans le canton.

Contexte de la situation sociale à Genève : tendances observées en 2025

A fin 2025, l'Hospice général accompagnait 46 186 personnes, dans un contexte de forte augmentation des besoins sociaux. Après des hausses successives de 5% en 2023 et de 10% en 2024, le nombre de dossiers à l'aide sociale a progressé de 16,1% en 2025, soit une augmentation cumulée de 37% sur trois ans. Les différentes analyses menées par l'Hospice général, le Département de la cohésion sociale et le bureau BASS¹ montrent que cette évolution résulte de facteurs multiples et souvent cumulés : dégradation de la situation économique, perte d'emploi ou baisse de revenus, séparations familiales, problèmes de santé ainsi que parcours de formation insuffisants, notamment chez les jeunes. Cette hausse s'inscrit dans un contexte marqué par les effets durables de la crise sanitaire, l'érosion de l'épargne des ménages sous l'effet de l'inflation et une conjoncture économique plus difficile, caractérisée par une augmentation du chômage et des perspectives d'insertion professionnelle plus limitées pour les bénéficiaires de l'aide sociale. Par ailleurs, le nombre de jeunes adultes de 18 à 25 ans bénéficiant de l'aide sociale a poursuivi sa progression en 2025, atteignant 2 921 personnes, soit une hausse de 16,5%. Face à cette évolution préoccupante, l'Hospice général a renforcé sa

¹ « Étude sur la trajectoire précédant l'ouverture d'un dossier d'aide sociale : nouvelles situations (2023-2025) »

réflexion sur les dispositifs favorisant le retour en formation et l'insertion professionnelle

Facteurs structurels induisant la précarité à Genève

La persistance de la précarité à Genève s'explique par plusieurs facteurs structurels. Malgré un niveau de qualification tertiaire élevé, le canton présente l'un des taux de formation professionnelle les plus faibles de Suisse, une caractéristique fortement corrélée au recours à l'aide sociale. Genève se distingue également par un revenu disponible net particulièrement bas, un nombre important de travailleurs pauvres et une proportion élevée de familles monoparentales, dont une part significative dépend de l'aide sociale en complément de revenus insuffisants. Ces éléments contribuent à fragiliser durablement une partie de la population et à accroître les besoins de soutien social fourni en partie par l'Hospice général.

Réorganisation du dispositif d'accompagnement et d'insertion

L'examen interne mené par l'Hospice général à la fin de l'année 2025 a mis en évidence les limites du dispositif actuel d'accompagnement social et d'insertion face à l'augmentation du nombre et de la complexité des situations prises en charge. Les équipes consacrent désormais une part croissante de leurs ressources à la gestion des urgences administratives et financières, au détriment d'un accompagnement favorisant l'autonomie et l'insertion des bénéficiaires. Afin de répondre durablement à ces défis, l'Hospice général a lancé le programme « Dispositif d'accompagnement social et d'insertion (DASI) », qui vise à adapter l'organisation et à optimiser les ressources disponibles. Cette démarche prévoit notamment la centralisation de certaines prestations et publics afin d'améliorer le suivi des bénéficiaires, la cohérence des interventions et l'efficacité du pilotage du dispositif.

Insertion professionnelle

En 2025, l'Hospice général a renforcé son dispositif d'insertion professionnelle, notamment son unité « Contact entreprises ». L'institution a également poursuivi la révision complète de ses dispositifs d'insertion, afin de supprimer les mesures peu efficaces. L'ensemble de ces démarches visent à mieux répondre aux besoins du marché du travail. Toutefois, dans un contexte de hausse du chômage, les sorties de l'aide sociale liées à une reprise d'emploi ont diminué pour la deuxième année consécutive.

L'institution mise notamment sur le Plan directeur cantonal de l'employabilité pour améliorer la coordination des acteurs et favoriser l'accès à l'emploi. Dans ce contexte, l'Hospice général a lancé en 2025 une campagne mettant en valeur les parcours de réinsertion professionnelle des personnes accompagnées par l'institution, afin de promouvoir l'employabilité des bénéficiaires et de sensibiliser les employeurs.

Aide aux migrants (AMIG) – Politique publique C05

A fin 2025, l'AMIG comptait 11 485 bénéficiaires, en hausse de 5,9% sur un an. Malgré une baisse de 7% des demandes d'asile en Suisse, le dispositif genevois est resté fortement sollicité en raison d'entrées supérieures aux sorties, de retours dans le dispositif, de naissances, de l'intégration des ETSP et de l'augmentation des bénéficiaires de l'aide d'urgence liée à l'ouverture du centre fédéral du Grand-Saconnex.

Les permis S ont diminué de 22% en 2025. Le nombre de RMNA a également reculé, passant à 183 personnes au 31 décembre 2025, soit 74 de moins qu'à fin 2024.

Retour sur les conditions de travail

La mise en œuvre de la nouvelle législation est encore récente et nécessite un temps d'adaptation pour les équipes concernées. Bien que la réforme vise à renforcer l'autonomie et la responsabilisation des bénéficiaires, son déploiement intervient dans un contexte marqué par une hausse et une diversification des situations de précarité, une charge croissante de dossiers et des ajustements réguliers des directives. Cette situation exerce une pression importante sur les professionnels du terrain et complique l'atteinte rapide des objectifs fixés. L'engagement et le professionnalisme du personnel rencontré à l'Hospice général doivent toutefois être reconnus.

Les interrogations sur l'évolution de la précarité dans le canton méritent la mise en place d'outils, comme un baromètre, permettant d'apporter des réponses et d'orienter les mesures à prendre.

La montée des problématiques sociales et de santé psychique, en particulier chez les jeunes, ainsi que la forte sollicitation des acteurs du réseau sont des enjeux. Dans ce contexte, l'amélioration des conditions de travail et l'adéquation des ressources disponibles constituent des enjeux majeurs, au même titre que l'efficacité du dispositif.

Conclusion

La pauvreté est grandissante, dans notre pays. Selon Caritas Genève, la pauvreté demeure une réalité persistante en Suisse, touchant environ 743 000 personnes, soit 8,4% de la population². Ceci se reflète également à Genève, avec une situation sociale difficile qui continue de se péjorer.

Une part significative des personnes prises en charge par l'HG sont des personnes travaillant à 100% et qui ne disposent pas de ressources suffisantes, ce que l'on appelle des *working poors*. Contrairement à ce que la majorité cherche à vous faire croire, ce ne sont pas des personnes oisives qui se complaisent dans cet état. Les témoignages de travailleurs pauvres en Suisse et à Genève ne cessent de s'accumuler dans la presse ou les documentaires, comme dans le téléjournal de la RTS du 30 septembre 2026.³

Comme illustré par AvenirSocial⁴, le travail social, fourni entre autres par l'Hospice général, ne peut pas compenser durablement des choix budgétaires de court terme, un financement insuffisant ou une vision de la pauvreté centrée sur les seules responsabilités individuelles. En revanche, un accompagnement de qualité, des charges de dossiers adaptées et une réponse fondée sur les besoins réels permettent de réduire durablement les coûts sociaux. « Affaiblir l'aide sociale n'est pas une économie. C'est un déplacement et une aggravation des coûts. »

Le refus d'entrée en matière exprimé par la majorité de centre-droite est un mauvais signal. Au lieu de tenter de résoudre les causes menant à des situations de précarité, la majorité préfère tirer sur l'ambulance. Preuve s'il en fallait de leur déconnexion totale avec les difficultés vécues par une grande partie des Genevoises et Genevois.

Pour toutes les raisons étayées ci-dessus, la minorité vous invite à accepter le PL 13829 approuvant le rapport de gestion de l'Hospice général (HG) pour l'année 2025.

² Caritas Genève, *Rapport d'activité 2025*, Genève, 2025, p. 3. [[caritas-regio.ch](https://www.caritas-regio.ch)]

³ RTS, *19h30*, 30 septembre 2026, reportage sur les travailleurs pauvres.

⁴ Audition – PL 13720, PL13730 et M3176 pour la commission des affaires sociales du Grand Conseil de Genève le 3 mars 2026