



Projet de loi du Conseil d'Etat

Date de dépôt : 17 juin 2026

Projet de loi

ouvrant un crédit au titre de subvention cantonale d'investissement de 7 365 360 francs destiné à moderniser les outils informatiques de gestion des ressources humaines 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 7 365 360 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat au titre de subvention cantonale d'investissement pour la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) à l'Hospice général.

Art. 2 Planification financière

¹ Ce crédit d'investissement est inscrit sous la politique publique C – Cohésion sociale et la rubrique 0802-5640 « subvention d'investissement aux entreprises publiques ».

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 7 365 360 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 la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) à l'Hospice général.

Art. 6 Durée

La disponibilité du crédit d'investissement s'éteint au plus tard 2 ans après la mise en service de l'actif.

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.

Art. 9 Modification à une autre loi

La loi 13079 ouvrant un crédit de 4 500 000 francs au titre de subvention d'investissement destiné à moderniser les outils informatiques de gestion financière de l'Hospice général, du 14 octobre 2022, est modifiée comme suit :

Art. 6 (nouvelle teneur)

La disponibilité du crédit d'investissement s'éteint au plus tard 2 ans après la mise en service de l'actif.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Michèle RIGHETTI-EL ZAYADI

EXPOSÉ DES MOTIFS

1. Introduction

Institution genevoise d'action sociale fondée en 1535, l'Hospice général répond aujourd'hui à des crises d'intensité inédite : hausse massive du nombre de dossiers et de personnes prises en charge à l'aide sociale et flux migratoires accrus. Entre 2014 et 2024, l'effectif global de l'Hospice général a progressé d'environ 50%, mettant sous tension des processus relatifs à la gestion des ressources humaines (processus RH) encore largement manuels.

L'Hospice général, au bénéfice d'un contrat de prestation avec l'Etat de Genève, met en œuvre les politiques publiques C01 (Aide sociale) et C05 (Asile), qui toutes 2 renforcent la cohésion sociale au sein du canton. Avec près de 1 600 collaboratrices et collaborateurs répartis sur plus de 50 sites différents, l'institution fait face à des défis croissants et de plus en plus complexes en matière de gestion des ressources humaines. L'augmentation importante des effectifs selon les situations d'urgence, la diversité des métiers, la nécessité d'une gestion plus efficace des parcours professionnels et de la relève, le besoin d'une meilleure analyse des données RH et les exigences accrues en matière de traçabilité budgétaire (équivalents temps plein (ETP), suivi des charges) appellent à une refonte complète du système informatique actuel.

Ce projet s'inscrit dans une dynamique déjà amorcée au sein des institutions publiques genevoises. L'Etat de Genève a par exemple adopté un nouveau système d'information des ressources humaines (SIRH) (L 11866), anticipant les bénéfices que représente une telle solution. De nombreux acteurs parapublics ont également entrepris la même démarche (par exemple les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et les Etablissements pour l'intégration).

Ces besoins de modernisation des outils RH sont en cohérence directe avec les priorités cantonales et la stratégie numérique 2020-2030. Cette dernière indique que « l'administration cantonale doit s'adapter aux attentes des citoyens et entreprises qui ne cessent d'évoluer, en mettant en œuvre une politique numérique à la hauteur des ambitions collectives »¹. Au sein de l'Hospice général, le projet de SIRH matérialise une volonté de transformation digitale, en complément des programmes transversaux TransNum (L 13079 – modernisation des finances et des achats), Dimension

¹ <https://www.ge.ch/dossier/geneve-numerique/politique-numerique/politique-numerique-geneve>

digitale (L 13385 – développement d'un environnement de collaboration digitale) ou encore Mobitech (L 12641 – modernisation des outils de suivi des usagères et usagers).

Plusieurs études préliminaires, audits, RFI (*Request For Information*) et appels d'offres ont été conduits entre 2021 et 2024, permettant de documenter finement les besoins de l'institution et d'ancrer le présent projet de loi dans une trajectoire stratégique maîtrisée. En capitalisant sur le choix d'outils par la fonction finance, la fonction RH a pu mener en 2024 une étude d'opportunité qui l'a conduite à choisir la solution HCM (*Human Capital Management*) proposée par Oracle. En 2025, la fonction RH a entamé une refonte globale de ses processus afin de préparer au mieux l'intégration de ce futur outil.

Ce projet de SIRH représente bien plus qu'une simple mise à niveau technologique. Il incarne une transformation profonde et indispensable de la manière dont l'Hospice général gère son capital humain. Ce nouveau système permettra non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi de libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, contribuant ainsi à une meilleure qualité de service pour les collaboratrices et collaborateurs et indirectement pour les bénéficiaires de l'institution.

2. Contexte et urgence de la situation

L'Hospice général se trouve actuellement face à un défi majeur en matière de gestion des ressources humaines, à la croisée d'enjeux techniques, organisationnels, juridiques et stratégiques.

Sur le plan technique, l'institution repose sur une mosaïque d'outils RH – pour la plupart développés il y a plus d'une décennie – qui ne répondent plus complètement aux exigences actuelles en matière d'agilité, de sécurité, de pilotage et d'interopérabilité.

Ces outils comprennent notamment :

- Vision RH (VRH) pour la paie;
- PanoRHama et PEP Polypoint pour la gestion du temps et des absences;
- SmartRecruiters pour le recrutement;
- Cornerstone SABA pour la formation;
- eEAFO pour les entretiens d'évaluation.

Bien que fonctionnels, ces systèmes présentent des limitations qui entravent la capacité de l'institution à relever les défis actuels et futurs. L'Hospice général prévoit ainsi, à terme, le décommissionnement de l'ensemble des outils à l'exception de VRH, qui continuera d'être utilisé pour

la paie, conformément aux recommandations formulées par la société Gartner dans le cadre d'une analyse réalisée pour le compte des HUG. La compatibilité fonctionnelle entre ces solutions sera assurée dans le cahier des charges technique.

Le détail des domaines fonctionnels RH actuellement couverts par les différents outils est détaillé dans le schéma 1 en annexe 4.

La fragmentation des outils actuels de l'Hospice général engendre une cascade de problématiques interconnectées qui affectent l'ensemble de la gestion des ressources humaines.

L'absence d'intégration entre les différentes applications crée des silos d'informations, entravant l'accès à des données consolidées essentielles pour une prise de décision éclairée. Cette fragmentation ne se limite pas à un simple problème technique; elle impacte directement la capacité de l'institution à gérer efficacement ses talents, à suivre les formations et les absences, et à traiter les situations complexes avec la finesse requise.

De plus, le manque de flexibilité des outils actuels freine considérablement l'évolution stratégique de l'Hospice général. L'institution se trouve dans l'incapacité de mettre en place des initiatives modernes cruciales, telles que la gestion des emplois et des parcours professionnels, pourtant indispensables pour s'adapter aux défis futurs du secteur social et continuer à faire face aux multiples facteurs exogènes devenus de plus en plus incertains et complexes.

Sur le plan opérationnel, les conséquences sont tout aussi importantes. Le maintien de ces systèmes disparates mobilise des ressources disproportionnées pour des résultats à trop faible valeur ajoutée. Les processus manuels et les doubles saisies qui en découlent non seulement réduisent l'efficacité des équipes RH mais augmentent également les risques d'erreurs, compromettant ainsi la fiabilité des données et des processus.

Le temps dévolu à maintenir ces systèmes péjore également la capacité de l'institution à répondre aux enjeux RH de plus en plus complexes, tels que :

- diversification et spécialisation des métiers;
- volatilité des effectifs (hausse massive des engagements et des cessations de fonction, notamment en période de crise migratoire);
- gestion rigoureuse des ETP et des enveloppes budgétaires;
- déploiement de dispositifs d'attractivité, de fidélisation et de mobilité interne;
- devoir de suivi et de mise en conformité des obligations légales et contractuelles (évaluations, plans de formation, parcours professionnels, etc.).

A cela s'ajoute une pression croissante sur la fonction RH. Entre 2022 et 2024, l'Hospice général a recruté 700 nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs. Le nombre d'engagements a triplé par rapport à 2021. La soutenabilité de cette situation avec les systèmes et processus actuels est aujourd'hui largement compromise.

Les collaboratrices et collaborateurs pâtissent de ces faiblesses. L'expérience utilisateur, élément clé de la satisfaction et de la productivité des collaboratrices et collaborateurs, n'est pas épargnée. Les interfaces obsolètes, loin des standards ergonomiques modernes, créent une insatisfaction et une friction quotidienne qui impacte négativement l'efficacité globale des processus RH et, par extension, la qualité des services fournis aux bénéficiaires de l'Hospice général.

Bien que le maintien de ces systèmes puisse sembler économiquement viable à court terme, les coûts cachés liés à leur maintenance, aux correctifs nécessaires et aux inefficacités opérationnelles engendrées représentent un investissement significatif et croissant à long terme.

Cette situation complexe et multidimensionnelle souligne l'urgence d'une refonte globale du SIRH de l'Hospice général. Une telle modernisation ne représente pas seulement une mise à niveau technologique, mais aussi une transformation nécessaire pour assurer l'efficacité, la sécurité et la pérennité des opérations de l'institution dans un environnement social et réglementaire de plus en plus exigeant.

3. Objectifs du projet

Le projet de mise en place d'un SIRH à l'Hospice général poursuit plusieurs objectifs stratégiques destinés à garantir la modernisation durable, intégrée et efficiente de la gestion RH dans un environnement complexe et en constante évolution.

Il s'agit d'un investissement structurant qui s'inscrit à la fois :

- dans les objectifs de la stratégie 2023-2027 de l'Hospice général² et dans sa vision de la transition numérique 2024-2027;

² Cet investissement contribue directement à l'objectif 3 de la stratégie 2021-2026 de l'Hospice général : « Construire avec nos collaboratrices et nos collaborateurs » qui vise à permettre à ces derniers d'être des acteurs dans leur parcours professionnels et de développement, ainsi qu'à renforcer la posture managériale. Il contribue également à l'objectif 4 de la stratégie : « Fonctionner de manière efficace et responsable » en développant des technologies pour simplifier et automatiser les processus de travail afin de faciliter les échanges d'informations.

- dans le prolongement des recommandations issues des études conduites entre 2020 et 2024 (audits fonctionnels, études GED (Gestion électronique des documents) / SIRH, RFI, RFP (*Request For Proposal*) précédents, audit d'opportunité);
- dans la cohérence des politiques publiques cantonales en matière numérique;
- en complémentarité avec les systèmes mis en place (l'ERP Oracle choisi par la fonction Finances ainsi que l'environnement collaboratif promu par DigiPlus).

Le projet vise à :

- standardiser et optimiser les processus RH pour en améliorer l'efficacité, la traçabilité et la qualité;
- améliorer l'expérience de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs et des managers en leur offrant un accès direct, ergonomique et en temps réel aux prestations RH et en les dotant des outils nécessaires pour endosser leurs rôles;
- permettre une meilleure gestion des données;
- structurer la gestion des parcours professionnels, de la relève et de la mobilité;
- améliorer le pilotage RH, l'aide à la décision et l'accompagnement.

L'ensemble de ces objectifs prend appui sur une refonte complète des processus métier RH, dont les travaux préparatoires ont démarré en 2025. Cette étape est clé pour assurer l'adéquation entre les pratiques RH de terrain et les standards de la solution intégrée cible retenue après les audits de fonctionnalité et d'opportunité (Oracle HCM Cloud).

Objectifs stratégiques du SIRH



Schéma 2. Illustrations des objectifs stratégiques du SIRH.

3.1 Standardiser et optimiser les processus RH

A l'Hospice général, le taux de turnover est passé de 6,3% en 2020 à 10,5% en 2024, soit une hausse de 4,2 points (+66%), traduisant une intensification significative de l'activité administrative liée à la gestion des entrées et des départs.

Cette dynamique s'accompagne d'une complexification continue des processus RH, du fait :

- de la diversité croissante des profils et des types de contrats (collaboratrices et collaborateurs sociaux, administratifs, temporaires, en stage ou en apprentissage, etc.);
- de la volatilité des effectifs selon les crises et l'évolution des besoins (migrations, jeunes, etc.);
- de la pénurie des profils qualifiés et de la nécessité d'investir dans le développement des compétences dans une société qui évolue à grande vitesse;
- de la complexité budgétaire de la gestion des ETP, des taux d'activité et des règles d'engagement.

Le projet SIRH vise une standardisation et une automatisation de l'ensemble des processus RH, en s'appuyant sur une refonte préalable des processus métier entreprise en 2025-2026 en co-construction avec les équipes.

Cette démarche permet notamment :

- de centraliser les données dans un référentiel unique, à jour, fiable et cohérent dont l'Hospice général est propriétaire;
- d'automatiser les tâches administratives à faible valeur ajoutée (gestion des contrats, des congés, des échéances de périodes probatoires ou de nomination, inscriptions aux formations, suivi des présences, monitoring des activités, etc.), permettant de libérer du temps pour le renforcement du partenariat RH au plus près des besoins ou le développement de mesures de prévention et d'amélioration de qualité de vie au travail, par exemple;
- de mettre en œuvre un *records management* conforme à la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles, du 5 octobre 2001 (LIPAD; rs/GE A 2 08), et à la loi sur les archives publiques, du 1^{er} décembre 2000 (LArch; rs/GE B 2 15), via une gestion électronique des documents dès leur création. Cela permet de contribuer également aux objectifs de développement durable tout en améliorant la gestion du cycle de vie des documents;
- d'harmoniser les pratiques RH, en garantissant équité et traçabilité à l'échelle de l'institution.

3.2 Améliorer l'expérience utilisateur de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs

L'amélioration de l'expérience de la collaboratrice ou du collaborateur constitue un objectif central du projet de mise en place du nouveau SIRH de l'Hospice général. Cette initiative vise à transformer en profondeur la manière dont les collaboratrices et collaborateurs interagissent avec les processus et les informations RH, dans le but de créer un environnement de travail plus engageant et efficient.

Au cœur de cette transformation se trouve la mise en place d'un portail collaboratrice/collaborateur donnant la possibilité aux collaboratrices et collaborateurs d'être dans une démarche de « self-service » pour une partie des prestations RH. Cette plateforme numérique, conçue pour être intuitive et conviviale, offrira aux collaboratrices et collaborateurs un point d'accès unique à l'ensemble de leurs informations personnelles et professionnelles. Les collaboratrices et collaborateurs pourront ainsi consulter leurs fiches de paie, gérer leurs demandes de congés, s'inscrire à des formations ou encore accéder à divers documents administratifs, le tout de manière autonome et simplifiée. Ce portail s'inscrit ainsi dans la continuité stratégique de la vision numérique de l'Hospice général, développée dans le cadre du programme

« Dimension digitale » (L 13385), et n'entraînera aucune redondance avec les outils déjà prévus. Il s'articule au contraire avec eux pour offrir une expérience utilisateur cohérente, fluide et moderne

Cette centralisation des services RH s'accompagnera d'une simplification globale des processus administratifs. Les démarches courantes, autrefois chronophages et souvent source de frustration, seront numérisées et rationalisées. Cette évolution permettra non seulement de réduire les délais de traitement, mais aussi d'améliorer significativement la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs dans leurs interactions avec la fonction RH.

Les managers auront accès à une plateforme moderne et intégrée leur permettant de mieux jouer leur rôle (suivi managérial, gestion du temps et des absences, gestion des compétences, évaluations et feedbacks, intégration des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs, etc.).

Un autre aspect critique de cette modernisation est l'accès en temps réel à l'information. Les collaboratrices et collaborateurs ne seront plus dépendants des horaires d'ouverture du service RH ou de processus de demande complexes pour obtenir les informations qui les concernent. Cette disponibilité immédiate de l'information contribuera à renforcer leur autonomie et, par extension, leur engagement envers l'institution.

Cette approche s'inscrit pleinement dans la feuille de route RH 2023-2027, qui vise à positionner l'institution comme un employeur de référence dans le secteur social genevois. En offrant des conditions de travail de qualité et un environnement ouvert et respectueux, l'Hospice général cherche à attirer et retenir les talents. Le SIRH est donc un outil essentiel pour concrétiser cette ambition, en offrant aux collaboratrices et collaborateurs une expérience digitale moderne et efficace, alignée sur les standards actuels du monde professionnel.

3.3 Renforcer la sécurité dans la gestion des données

Le renforcement de la sécurité et de la confidentialité des données constitue un axe stratégique majeur dans la mise en place du nouveau SIRH à l'Hospice général. Cette priorité découle non seulement d'une conformité légale, mais aussi d'un impératif visant à protéger les informations personnelles et sensibles des collaboratrices et collaborateurs de l'institution, garantissant ainsi un haut niveau de confiance dans les traitements des données RH.

Dans cette optique, une analyse de risques et d'impacts est intégrée dès la conception du SIRH afin de mettre en œuvre un ensemble de mesures de sécurité techniques et organisationnelles appropriées visant à garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données RH. L'application du principe de *Privacy by default* (protection des données par défaut) et du chiffrement des données permettra d'assurer le niveau de sécurité le plus élevé dès la mise à disposition des éléments du SIRH. Au cœur de ce dispositif se trouve l'implémentation de contrôles d'accès stricts fondés sur une gestion fine des profils d'utilisatrices et d'utilisateurs et l'attribution de droits d'accès granulaires.

La traçabilité des accès et des modifications des données constitue un pilier essentiel du dispositif de sécurité. Un système de journalisation avancé sera mis en place afin d'enregistrer et de suivre l'ensemble des actions effectuées dans le SIRH. Ce dispositif permettra une surveillance continue, facilitera la détection proactive des anomalies et offrira un cadre fiable pour toute investigation en cas de suspicion d'usage abusif ou d'erreur.

Par ailleurs, le futur SIRH jouera un rôle stratégique en tant que source de données unique. Il alimentera automatiquement le système centralisé de gestion des droits d'accès aux outils informatiques et aux applications de l'institution. Grâce à l'intégration d'un flux de validation spécifique pour les applications sensibles, les droits seront systématiquement alignés avec la situation réelle des collaboratrices et collaborateurs. Cette automatisation renforcera la sécurité des accès, réduira les erreurs humaines, améliorera l'efficacité opérationnelle et assurera une gestion transparente et auditable des autorisations.

La conformité à la LIPAD, y compris dans sa nouvelle teneur prévue par la loi 13347, adoptée le 3 mai 2024 et dont l'entrée en vigueur reste à fixer par le Conseil d'Etat (nLIPAD), guidera la conception et le déploiement du SIRH. L'Hospice général s'engage à ce que l'ensemble des traitements des données personnelles et données personnelles sensibles s'effectue dans le respect des obligations et des exigences légales, avec pour objectif premier la préservation des droits fondamentaux des collaboratrices et collaborateurs en matière de protection et de respect de la vie privée.

Dans cette perspective, une cartographie et un référencement exhaustif des données RH sera initié dès 2025. Cette démarche vise à renforcer le dispositif de gouvernance des données mis en place à l'Hospice général. Cela permettra de clarifier et de structurer les données RH, afin de faciliter leur gestion, leur sécurisation et leur exploitation tout en renforçant la maîtrise et le contrôle par l'institution sur ces informations clés.

De plus, et comme le pratiquent la plupart des entreprises, certaines données particulièrement sensibles ne devront pas être traitées dans le cadre du SIRH. En effet, l'Hospice général hébergera sur ses serveurs internes les données liées au suivi des cas RH, ainsi que celles liées à la santé au travail.

Enfin, conscient que la sécurité des données repose autant sur la robustesse des dispositifs techniques mis en place que sur les comportements humains, l'Hospice général renforcera son programme de formation et de sensibilisation à la sécurité et à la protection des données par des actions ciblées qui seront déployées à destination des utilisatrices et utilisateurs du SIRH. Ce volet est fondamental et visera à accoutumer les utilisatrices et utilisateurs du SIRH aux bonnes pratiques en matière de sécurité des données, permettant l'ancrage d'une culture de la sécurité et de la responsabilité au sein de l'institution.

L'importance des mesures de sécurité mises en œuvre ne saurait être sous-estimée. Dans un contexte où les menaces cybernétiques évoluent en complexité et fréquence, chaque vulnérabilité non ou mal maîtrisée constitue une porte d'entrée potentielle pour des incidents de sécurité à fort impact. De tels incidents peuvent entraîner des conséquences graves, non seulement en termes de réputation pour l'institution, mais aussi en matière de conformité légale. Face à ces enjeux, la sécurité des données est un pilier fondamental soutenu par une gouvernance rigoureuse et des processus maîtrisés.

En mettant en place un SIRH sécurisé, l'Hospice général s'engage non seulement à se conformer aux exigences légales, mais aussi à renforcer la confiance de ses collaboratrices, collaborateurs et partenaires et à améliorer son pilotage RH. Ce positionnement permet également d'aligner les priorités de sécurité avec les enjeux métier et de garantir la continuité des services.

Pour terminer, il convient de préciser que la solution visée propose des fonctionnalités utilisant l'intelligence artificielle (IA). Toutefois, ces dernières doivent être activées. Il faudra alors analyser le potentiel besoin ainsi que la plus-value que certaines de ces fonctionnalités pourraient apporter. A ce stade, les connaissances et les réflexions ne sont pas suffisamment mûres sur l'utilisation de l'IA sur des sujets RH à l'Hospice général pour pouvoir se positionner sur un éventuel futur usage dans Oracle HCM.

3.4 Optimiser la gestion des parcours professionnels, de la relève et de la mobilité interne

Les solutions actuelles utilisées pour le recrutement, la formation et l'évaluation ne sont pas connectées et ne peuvent pas l'être (systèmes

obsolètes, qui ne répondent plus aux besoins actuels, et interfaces trop coûteuses). Un des enjeux de la future solution réside justement dans le fait de disposer d'une solution intégrée, permettant d'être plus efficient dans la gestion des données (éviter les saisies manuelles par exemple) et surtout d'avoir la capacité de traiter ces données afin d'optimiser le processus d'*onboarding* et d'intégration des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs, mais aussi de disposer des moyens de gérer les compétences et les plans de carrière.

Le SIRH permettra la structuration et la gestion d'un référentiel détaillé des compétences requises pour chaque poste au sein de l'institution. Il offrira également des outils performants pour évaluer et répertorier les compétences existantes parmi les collaboratrices et collaborateurs. Cette vue d'ensemble facilitera une meilleure adéquation, en toute transparence, entre les besoins de l'organisation et les souhaits des collaboratrices et collaborateurs.

Le dispositif de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), actuellement en phase d'initialisation, bénéficiera grandement de ce nouveau système. En exploitant les données collectées, le SIRH permettra d'anticiper les besoins futurs en effectif et compétences. Cette projection servira de base pour planifier des actions de développement ciblées, assurant ainsi que l'institution dispose toujours des compétences nécessaires pour remplir sa mission.

Grâce à un module d'évaluation renforcé, l'identification des talents et les souhaits d'évolution des collaboratrices et collaborateurs seront facilités par le SIRH, permettant l'identification des talents, la gestion des parcours professionnels et la promotion de la mobilité interne. Il intégrera des outils d'évaluation et d'analyse permettant de repérer les compétences clés, d'identifier les besoins de développement et de proposer des trajectoires d'évolution adaptées. Ces outils constitueront également une aide précieuse à la décision pour les équipes RH en matière de formation, de mobilité, de repositionnement et de succession. Cette approche aidera l'Hospice général à renforcer les compétences internes, à soutenir et à fidéliser ses collaboratrices et collaborateurs et à sécuriser les ressources stratégiques de l'Hospice général, dans une perspective de continuité et de développement durable.

En effet, en optimisant la gestion des talents et la mobilité interne grâce au SIRH, et aux bonnes pratiques qui seront ainsi facilitées, l'Hospice général se donne les moyens de relever les défis futurs en matière de ressources humaines, tout en offrant un environnement propice à l'épanouissement professionnel et au maintien de l'employabilité de ses collaboratrices et collaborateurs.

3.5 Améliorer le pilotage RH et la prise de décision

La création de tableaux de bord RH dynamiques présentera de manière claire et concise les indicateurs clés de performance RH, offrant ainsi aux décideurs et à l'ensemble du management une vue d'ensemble instantanée de la situation des ressources humaines de l'institution, selon les besoins. Un *reporting* automatisé permettra de suivre en temps réel des métriques essentielles telles que le taux de rotation ou de formation du personnel, l'efficacité des processus de recrutement ou encore l'évolution de la masse salariale.

Grâce au SIRH, l'Hospice général sera en mesure d'anticiper les tendances RH futures. L'institution veut utiliser ses données RH pour devenir de plus en plus attractive : pour cela elle exploitera de plus en plus le potentiel de l'outil choisi afin de réaliser des analyses prévisionnelles. Cette capacité d'anticipation permettra à l'institution de prendre des mesures proactives pour maintenir un effectif stable et compétent.

L'analyse de la masse salariale bénéficiera également d'outils sophistiqués de simulation et de projection. Ces outils permettront à l'Hospice général de modéliser différents scénarios d'évolution de la masse salariale, prenant en compte des variables telles que les augmentations prévues, les changements dans la structure organisationnelle ou encore l'impact des recrutements planifiés. Cette capacité de projection financière affinée soutiendra une planification budgétaire plus précise et réaliste. Un tel système soutiendrait aussi le renforcement opéré actuellement en matière d'appropriation de culture financière des managers et à l'Hospice général au sens large, en offrant la possibilité d'être réellement partie prenante dans les élaborations budgétaires et projections diverses.

Enfin, le SIRH intégrera des fonctionnalités de suivi des objectifs RH qui permettront d'évaluer en continu l'efficacité des initiatives RH, l'alignement avec la stratégie institutionnelle et d'ajuster si nécessaire.

4. Opportunités et gains attendus

Une première tentative de digitalisation RH (projet « eDossier du personnel ») avait été envisagée dans le cadre d'une loi d'investissement entre 2015 et 2018, mais a dû être abandonnée faute de financement. Constatant la persistance des besoins, l'Hospice général a relancé un projet structuré dès 2021, baptisé « eRH ». Ce dernier a reposé sur une analyse approfondie des besoins métier, un état des lieux conjoint avec le service informatique et une consultation du marché via un RFI, suivie d'un appel d'offres public. Ces démarches ont mis en évidence l'obsolescence des outils

en place, leur manque d'intégration et une perte d'efficacité dans la gestion RH. Il est rapidement apparu qu'un système intégré (SIRH) constituait une solution plus pertinente que le maintien de multiples outils fragmentés.

L'appel d'offres initial, basé sur une architecture de cloud privé, s'est révélé infructueux car les prestataires ne proposaient pas ce type d'architecture, ou alors à des coûts incompatibles avec les capacités de l'institution. L'Hospice général a alors poursuivi les travaux en intégrant les nouveaux cadres institutionnels, notamment l'adoption en 2024 d'une politique sur l'usage du cloud, permettant désormais d'envisager des solutions SaaS (*Software as a Service* – modèle de distribution de logiciels où l'application est hébergée et gérée par un fournisseur tiers, et accessible aux utilisatrices et utilisateurs via Internet, généralement par le biais d'un abonnement). Cette évolution correspond aux standards actuels du marché des SIRH et à la stratégie informatique de l'institution, qui privilégie les solutions existantes plutôt que les développements spécifiques, sauf pour le cœur de métier.

En parallèle, une nouvelle opportunité s'est présentée en avril 2024 avec le choix, par le service des finances, de la solution Oracle Cloud ERP. Dans cette dynamique, les RH ont mandaté un prestataire externe pour étudier l'opportunité de s'aligner sur cette même solution, via le module Oracle HCM Cloud. Cette option présente de nombreux avantages : intégration native entre finances et RH, mutualisation des ressources relatives aux systèmes de sécurité de l'information (SSI), rationalisation des processus, cohérence des données et réduction des coûts de déploiement. L'étude de faisabilité conduite à mi-2024 a confirmé que cette solution répondait pleinement aux besoins RH.

Sur cette base, et après 4 années de préparation et d'apprentissages, la direction de l'Hospice général a validé en décembre 2024 le lancement d'un nouveau programme SIRH et le choix de la solution Oracle HCM Cloud. Ce projet est désormais mûr, réaliste, aligné avec les priorités institutionnelles, et prêt à entrer en phase de contractualisation. Son aboutissement constitue une condition indispensable pour garantir une gestion RH efficace, moderne et adaptée aux enjeux actuels et futurs de l'Hospice général.

4.1 Opportunités liées à la loi 13079

La loi 13079, destinée à moderniser les outils informatiques de gestion financière de l'Hospice général, prévoit la mise en place d'un ERP (*Enterprise Resource Planning*) Oracle Fusion Cloud pour la modernisation des outils informatiques de gestion financière de l'Hospice général. Cette initiative, bien que centrée sur les aspects financiers, présente des synergies

potentielles importantes avec le projet SIRH. En effet, l'adoption d'une solution basée sur la même technologie Oracle pour le SIRH offrirait des avantages considérables en matière d'intégration, d'efficacité et de cohérence globale du système d'information de l'institution.

Dans ce contexte, il est pertinent d'examiner les opportunités qui découlent de cet alignement technologique, ainsi que les bénéfices plus larges attendus de la mise en place du SIRH. Voici les principaux avantages identifiés :

- a. Intégration fluide : l'utilisation de la suite Oracle HCM Cloud (SIRH leader sur le marché) permettrait une intégration parfaite avec l'ERP financier de l'Hospice général, facilitant la gestion budgétaire des ressources humaines et offrant une vue consolidée des données financières et RH.
- b. Economies d'échelle : en s'alignant sur le choix technologique déjà validé pour la gestion financière, l'Hospice général pourrait bénéficier d'économies d'échelle significatives en matière de prix des licences, de formation et de support technique. Cela permettrait d'optimiser les investissements déjà consentis dans le cadre de la loi 13079.
- c. Mutualisation des compétences : la mise en place de systèmes similaires pour la gestion financière et la gestion RH au sein de l'Hospice général permettrait une mutualisation des compétences et des bonnes pratiques entre les différents départements de l'institution. Cela favoriserait une approche transversale et cohérente de la transformation numérique des processus et activités.
- d. Facilitation des échanges de données : l'utilisation de systèmes compatibles simplifierait grandement les échanges de données entre les différents services de l'Hospice général.
- e. *Roadmap* d'évolution commune et compétences techniques partagées : en adoptant la même technologie pour le SIRH et l'ERP financier, l'Hospice général bénéficierait d'une roadmap d'évolution commune pour ses systèmes d'information, garantissant une modernisation continue et cohérente de l'ensemble de son infrastructure informatique (IT). Les compétences et l'expertise que les équipes informatiques auront développées dans le cadre du projet de déploiement de l'ERP financier seront un réel atout pour l'intégration future du volet RH.
- f. Synchronisation des projets : comme mentionné dans la loi 13079, la synchronisation des initiatives TransNum (pour la gestion financière) et du projet SIRH offre l'opportunité d'améliorer la configuration des liens entre le système financier et le système de gestion RH

(mutualisation des plateformes socles ou portail collaborateur centralisé par exemple), tout en optimisant les investissements.

4.2 Gains attendus

Gains pour les bénéficiaires

Bien qu'indirects, les gains pour les bénéficiaires sont significatifs :

- Un certain gain de temps pour les professionnelles et professionnels qui se traduira par du temps social revalorisé.
- Réduction des délais dans le traitement des demandes et meilleure continuité de service (succession aux postes clés, suivi des mutations, gestion des affectations, etc.).

Gains pour les collaboratrices et collaborateurs de l'Hospice général

Les collaboratrices et collaborateurs bénéficieront directement :

- d'un accès intuitif et sécurisé à leurs données RH;
- de processus plus lisibles, transparents, traçables et rapides (par exemple recrutement, évaluation, formation, mobilité);
- d'un portail self-service RH accessible en tout temps;
- d'un environnement de travail aligné avec les standards du numérique professionnel;
- d'une meilleure coordination entre RH et managers.

Gains pour les managers

En plus des gains indiqués ci-dessus, les managers disposeront d'une plateforme centralisée pour gérer et suivre l'ensemble des requêtes RH pour lesquelles ils sont impliqués, de l'ouverture d'un poste à la fin des rapports de service.

Gains d'efficience

En plus de ces synergies avec le projet ERP finance, le SIRH apporterait des bénéfices spécifiques à la gestion des ressources humaines :

- Evolution des métiers RH : ce futur outil permettra aux professionnelles et professionnels RH de se concentrer sur leur cœur de métier, soit des activités à plus forte valeur ajoutée, tout en favorisant une allocation plus stratégique des ressources et une gestion proactive des compétences nécessaires aux évolutions futures du métier.
- Amélioration de l'expérience utilisateur : augmentation de la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs vis-à-vis des

processus RH, contribuant à renforcer l'attractivité de l'Hospice général en tant qu'employeur.

- Optimisation des coûts : réduction estimée de 10% des coûts de recrutement grâce à une meilleure gestion des talents et de la mobilité interne, s'alignant avec l'objectif d'efficience financière de la loi 13079. À cela s'ajoutent une meilleure absorption de la croissance des charges RH en limitant les besoins d'embauches supplémentaires, ainsi qu'une réduction des coûts liés aux erreurs, aux doublons et au traitement manuel.
- Meilleure autonomie et proactivité : réduction des délais et baisse de la nécessité de passer par des tiers pour tout besoin d'évolution quant aux données ou ajustements des pratiques.
- Amélioration de la prise de décision : réduction de 50% du temps nécessaire à la production de rapports RH, permettant une gestion plus agile et réactive des ressources humaines, en phase avec les objectifs de pilotage amélioré de la loi 13079. Ce pilotage sera également soutenu par une meilleure maîtrise des coûts relatifs à l'évolution des compétences, grâce à une planification plus fine des recrutements et des formations.
- Autonomie des collaboratrices et collaborateurs : permettre un accès self-service aux collaboratrices et collaborateurs pour l'ensemble des prestations RH via un portail dédié et intuitif.

Gains environnementaux

Le présent projet de loi encourage certains écogestes tels que :

- Favoriser le travail collaboratif en ligne pour limiter les déplacements professionnels.
- Privilégier le téléchargement/chargement de documents plutôt que l'envoi de pièces jointes par courriel.
- Optimiser le stockage des documents par l'instauration de bonnes pratiques.
- Limiter les copies de fichiers et les impressions de documents.

5. Description du projet

5.1 Périmètre fonctionnel

Le SIRH à mettre en place devra couvrir la majorité des processus RH de l'Hospice général, en s'intégrant avec les systèmes existants, notamment VRH pour la paie – qui sera conservé.

La décision de maintenir la gestion de la paie dans l'outil VRH repose sur une expertise menée par la société Gartner, mandatée par les HUG en octobre puis en novembre 2023. Cette analyse visait à évaluer la capacité de l'outil à évoluer dans le contexte du futur SIRH des HUG.

Les conclusions, partagées avec l'ensemble des institutions partenaires (dont l'Hospice général), ont été sans équivoque : Gartner a explicitement recommandé de conserver VRH pour la gestion de la paie, en soulignant sa solidité et sa capacité d'adaptation. Les HUG ont d'ailleurs confirmé leur intention de faire évoluer cet outil pour accompagner leur propre processus de modernisation.

Il convient en outre de préciser qu'Oracle ne prend pas en charge la gestion de la paie suisse et ne couvre pas les spécificités cantonales genevoises, renforçant ainsi la pertinence du maintien de VRH pour cette fonction.

Les principaux modules fonctionnels à inclure sont :

- La gestion des collaboratrices et collaborateurs, des apprenties et apprentis et des stagiaires (dossier RH complet et gestion administrative).
- La gestion du temps et des absences.
- Le recrutement (y compris la mobilité interne).
- La gestion de la relève et des plans de succession.
- La gestion de la performance, des évaluations et de la carrière.
- La formation et le développement.
- Le pilotage RH et les analyses.
- Un portail collaboratrices et collaborateurs.

Les informations concernant la couverture fonctionnelle d'Oracle HCM Cloud sont détaillées dans le schéma 3 en annexe 4.

Pour illustrer le besoin, voici quelques fonctionnalités que l'Hospice général vise avec le futur outil qu'il n'a pas aujourd'hui en matière de formation, d'évaluation ou de recrutement :

- Formation : à ce jour l'Hospice général une gestion différenciée des formations internes et externes, ce qui amène une complexité au niveau du traitement administratif et du suivi.
- Recrutement : le système actuel ne peut être interfacé avec les autres outils. Le processus d'engagement implique donc des saisies multiples dans diverses applications, engendrant notamment une perte de temps et des risques d'erreur.

- Evaluation : le système actuel qui gère l'évaluation, développé en interne, a atteint ses limites en termes d'évolutivité. Il devient critique de le remplacer afin que cette action managériale essentielle puisse être soutenue par un outil adapté. L'évaluation du personnel est une obligation légale et l'Hospice général doit disposer de moyens adéquats pour y répondre. Par ailleurs, l'Hospice général souhaite renforcer la possibilité de réaliser du feedback et souhaite intégrer une dimension collective à l'évaluation. Ceci sera possible dans le module Performance du futur outil.

5.2 Architecture technique

La future architecture technique du nouveau SIRH de l'Hospice général reposera sur la solution Oracle HCM Cloud. Ce choix s'appuie sur plusieurs critères essentiels, notamment la robustesse, la flexibilité, la sécurité et la capacité de cette solution à répondre aux besoins spécifiques de l'institution.

Du fait de son architecture cloud (exploitation en mode SaaS), les données et les processus seront hébergées dans des centres de données sécurisés, conformes aux normes suisses et européennes en matière de protection des données. Cette approche garantit non seulement la sécurité des informations, mais offre également une flexibilité accrue en matière de capacité de stockage et de traitement.

La modularité de l'architecture constitue un autre avantage majeur. Elle permettra à l'Hospice général d'activer progressivement les différents modules fonctionnels en fonction de ses priorités et de son rythme d'adoption. Cette approche facilitera la transition et l'adaptation des équipes aux nouvelles fonctionnalités.

L'interopérabilité est également au cœur de cette architecture technique. Des interfaces bidirectionnelles seront mises en place pour assurer une communication fluide entre le nouveau SIRH et les systèmes existants à l'Hospice général, notamment VRH. Cette intégration permettra une continuité dans les processus de gestion des ressources humaines tout en bénéficiant des nouvelles fonctionnalités.

La sécurité des données et des accès est prioritaire dans cette architecture. Des mécanismes de sécurité avancés seront mis en œuvre, incluant l'authentification multifactorielle et le chiffrement des données. Ces mesures visent à protéger les informations confidentielles contre les accès non autorisés et les cybermenaces.

Enfin, l'architecture prend en compte les besoins de mobilité croissants au sein de l'organisation. Les collaboratrices et collaborateurs et les managers pourront accéder au SIRH via des applications mobiles, offrant ainsi une flexibilité accrue dans la gestion des ressources humaines, que ce soit pour les demandes de congés, la consultation des fiches de paie ou d'autres tâches courantes.

Le choix d'Oracle HCM Cloud s'appuie sur les conclusions de l'étude d'opportunité d'une société externe experte en SIRH, qui a souligné la nécessité d'opter pour une solution moderne et évolutive. Oracle – leader sur le marché – répond à ces critères en offrant une suite complète de fonctionnalités RH, tout en garantissant une sécurité optimale des données. L'architecture technique similaire à l'ERP choisi par les finances permettra également des gains substantiels.

5.3 Plan de mise en œuvre

Le projet se décline en plusieurs étapes essentielles :

1. Travail préparatoire sur les processus métier RH : un travail approfondi sur la refonte des processus métier RH sera réalisé entre 2025 et 2026 sur fonds propres; cette étape a pour objectif de préparer les équipes RH à une standardisation et à une optimisation de leurs processus, sur la base des bonnes pratiques intégrées dans le SIRH d'Oracle. Ce travail préalable, essentiel pour la réussite du projet, permettra de garantir une intégration fluide pour le futur intégrateur.
2. Rédaction du cahier des charges et appel d'offres : fin 2025, début 2026, un cahier des charges détaillé sera rédigé pour être en mesure de procéder à un appel d'offres pour sélectionner le prestataire le mieux adapté aux besoins de l'institution.
3. Contractualisation avec le prestataire : mi-2026, à la suite d'un appel d'offres, le prestataire sera choisi en fonction de sa capacité à répondre aux exigences posées. Un contrat sera signé pour formaliser les engagements de prestation.
4. Déploiement des modules du SIRH : le déploiement commencera par le socle RH (référentiel unique des données collaboratrices et collaborateurs). Cette phase comprendra également un travail important de dématérialisation des documents RH, principalement les dossiers collaboratrices et collaborateurs, pour lequel un travail préparatoire aura été initié en amont : tri des dossiers, définition de la stratégie de reprise des informations, plan de classement, etc.

Le socle RH sera ensuite complété par les modules gérant la formation, les évaluations annuelles, la gestion du temps puis le recrutement. Cette phase comprendra également l'interfaçage avec le système de paie existant qui, lui, sera maintenu. L'objectif est de paralléliser le déploiement des modules de sorte à minimiser les coûts générés par les interfaces potentielles avec les outils existants.

L'ordre de déploiement des modules se justifie par les contraintes d'intégration (le socle RH est un prérequis) puis par le niveau de criticité et/ou d'obsolescence des outils actuels. Les priorités portent sur le changement d'outil en matière d'évaluation du personnel et de formation (échéance du contrat à venir).

Chaque phase comprendra les étapes suivantes : analyse détaillée des besoins; paramétrage et configuration; tests; formation des utilisatrices et utilisateurs; mise en production; accompagnement post-déploiement.

Le déploiement du SIRH se fera sur une durée de 36 à 48 mois. Une mise en service est visée pour fin 2029.

5. Conduite du changement et gouvernance : un accompagnement et des formations seront organisés tout au long du projet pour assurer l'adhésion des utilisatrices et utilisateurs et garantir une transition fluide vers le nouveau système. Le travail qui sera réalisé dès 2025 sur les processus constituera les premières étapes de cet accompagnement au changement. Ce sera aussi le moment pour l'Hospice général de définir une gouvernance SIRH afin de garantir la maintenance du système une fois mis en production.

5.4 Gestion du changement

La conduite du changement est identifiée comme un facteur clé de réussite du projet. Le SIRH ne constitue pas seulement une transformation technologique : c'est une mutation culturelle dans la manière d'exercer la fonction RH et d'interagir avec les collaboratrices et collaborateurs.

Le plan de conduite du changement reposera sur 5 piliers structurants :

- Gouvernance dédiée et instance de pilotage :
 - Comité de pilotage transversal et sponsoring du projet incluant des représentantes et représentants de l'ensemble des parties prenantes.
 - Support par un réseau de référentes et référents RH de proximité, intégrés au projet dès la phase de refonte des processus.
 - Implication d'utilisatrices et utilisateurs finaux à toutes les étapes.

- Communication interne stratégique et multicanale :
 - Déploiement d'un plan de communication segmenté, avec des messages adaptés à chaque public cible (RH, managers, collaboratrices/collaborateurs).
 - Points réguliers d'avancement via l'Intranet.
 - Organisation de séances d'information / échanges participatifs à chaque moment clé.
 - Présentations détaillées de chacun des modules Oracle organisées dès le lancement des travaux de conception.
 - Production d'un site de projet SIRH accessible à toutes et tous, contenant des foires aux questions (FAQ), la documentation, les plannings et autres ressources pratiques.
- Formation, auto-apprentissages et tutoriels :
 - Elaboration d'un plan de formation multi-niveaux, adapté aux usages réels des différents profils d'utilisatrices et utilisateurs.
 - Formations mixtes : sessions en présentiel, e-learning, tutoriels vidéo, documentation interactive.
 - Utilisation de micro-formations « *just in time* » disponibles dans l'académie Oracle.
- Accompagnement individualisé et animation du réseau :
 - Mobilisation d'un réseau de « super-utilisatrices » et « super-utilisateurs » déjà en place.
 - Possibilité de coaching plus individuel lors du lancement du SIRH.
 - Création d'une cellule de support RH renforcée pendant les phases critiques de bascule entre les systèmes.
- Evaluation continue et amélioration :
 - Suivi de baromètres internes de satisfaction des utilisatrices et utilisateurs (en amont et après les lancements de modules).
 - Suivi d'indicateurs de déploiement : taux d'utilisation, types de requêtes, délais de réponse, etc.
 - Mécanismes de collecte et de traitement des retours des utilisatrices et utilisateurs directement intégrés dans la conception et le développement des modules – selon les principes du *service design*.

6. Coûts

6.1 Dépenses d'investissement

Le budget d'investissement sur la période globale du projet est de 7 365 360 francs. Le calendrier de projet se traduit par la répartition du crédit d'investissement sur la période allant de 2026 à 2029.

Les chiffres du tableau ci-dessous présentent la répartition des dépenses d'investissement activables par catégories. Il s'agit d'une estimation basée sur des retours d'expérience de projets similaires et une étude d'opportunité réalisée par un prestataire externe spécialisé en SIRH.

<i>(en milliers de francs)</i>	2026	2027	2028	2029	Total
Travail de l'ingénieure ou ingénieur pour déployer et configurer la solution	183	730	475	475	1 863
Interfaces nécessaires pour connecter le SIRH aux systèmes internes	0	315	157	157	630
Dématérialisation des dossiers collaboratrices/collaborateurs	0	220	0	0	220
Reprise des données	0	153	153	0	306
Ressources humaines internes directement impliquées dans la mise en œuvre du projet	480	805	805	805	2 895
Accompagnement au changement (développement des supports de formation et manuels utilisatrice/utilisateur)	66	246	183	0	496
Divers et imprévus / provision pour risques (15% du montant total du projet)	109	367	262	216	954
TOTAL	838	2 836	2 035	1 653	7 365

Figure 1. Dépenses totales d'investissement et répartition sur 4 ans

Le détail de l'investissement est le suivant :

- solution ciblée : Oracle HCM Cloud;
- effort total estimé de mise en place par le(s) prestataire(s) retenu(s) : 1240 jours/personne maximum répartis dans les différents sous-projets;
- la provision pour incertitudes représente 15% du budget total d'investissement;
- les dépenses prévues (2 895 000 francs*) pour les ressources humaines directement impliquées se justifient par l'implication de :

- cheffe ou chef de projet SIRH : 4 années à 100%;
- chargée ou chargé de projet RH : 4 années à 100%;
- *business analyst* spécialisé en RH : 3,5 années à 100%;
- expertes ou experts informatiques (membres équipe produit RH)* : 3,5 années-personne à 100%;
- responsable accompagnement au changement : 3 années-personne à 100% (à évaluer au cours du programme).

**(activation des charges valorisée à 155 000 francs/an par ETP pour les ressources métier et 170 000 francs pour les ressources informatiques)*

6.2 Charges de fonctionnement liées

Pour l'Hospice général, les charges de fonctionnement liées durant la réalisation du projet (2026-2029) concernent les coûts liés aux licences Oracle HCM SaaS (720 000 francs répartis sur 4 ans, supportés par l'Hospice général) et aux membres de l'équipe projet qui ne répondent pas aux règles d'activation des charges. Ces ressources (existantes) qui seront partiellement affectées au projet durant sa durée sont déjà financées par la subvention de fonctionnement de l'Hospice général. Pour l'Etat, quel que soit le montant des charges de fonctionnement liées, la subvention cantonale de fonctionnement ne sera pas ajustée (pas d'augmentation).

Plus précisément, ces charges de fonctionnement couvriront les étapes préparatoires indispensables à la mise en place du futur SIRH : études et analyses des besoins, préparation à l'intégration technique, coordination générale du projet, sélection de l'intégrateur, ainsi que l'implication active des utilisatrices et utilisateurs clés. L'ensemble de ces travaux nécessitera la mobilisation d'un peu plus de 4 ETP, répartis entre les équipes RH, IT et les fonctions support concernées. Ces efforts permettront d'assurer une mise en œuvre alignée avec les besoins métier, de garantir la cohérence avec l'écosystème informatique existant (notamment Oracle ERP Finances) et de sécuriser les conditions de réussite du projet dès ses premières phases.

6.3 Charges de fonctionnement induites par le projet

Pour l'Hospice général, l'outil qui sera déployé constituera une nouvelle solution. Lorsque celle-ci aura été mise en service, il conviendra d'en assurer la maintenance ainsi que l'exploitation. Il s'agit des charges de fonctionnement induites par le projet.

L'Hospice général estime l'envergure des charges supplémentaires nettes induites par ce projet à environ 15% du montant total du projet, soit 1 230 000 francs par année dès 2030. Ces charges se décomposent comme suit :

- licences annuelles louées dans le cadre du présent projet de loi : 196 000 francs*;
- 1 ETP nécessaire à la maintenance de l'outil (responsable SIRH) : 155 000 francs;
- autres charges d'exploitation (dispositif TMA – Tierce maintenance applicative – et MCO – maintien en condition opérationnelle externe) : 879 000 francs.

** Le coût de location des licences est estimé à 240 000 francs/an pour 1 600 collaboratrices et collaborateurs. Le décommissionnement des applications actuelles (PEP, SmartRecruiters et Saba) permettra de récupérer 44 000 francs/an. Ce montant a donc été déduit du coût total des licences pour arriver à 196 000 francs.*

6.4 Charges de fonctionnement induites par le projet pour l'Etat

Le financement des charges de fonctionnement induites supplémentaires identifiées par l'Hospice général devrait faire l'objet d'un ajustement du montant de la subvention de fonctionnement versée par l'Etat à l'Hospice général à partir de 2030.

En outre, le versement de la subvention d'investissement induira des charges de fonctionnement supplémentaires dans les comptes de l'Etat qui augmenteront progressivement pour s'élever à partir de 2030 à :

- environ 1,5 million de francs par année au titre d'amortissement;
- 0,1 million de francs par année au titre de charges financières (intérêts de la dette).

7. Risques

La mise en œuvre d'un projet SIRH de cette envergure comporte naturellement des risques qu'il convient d'identifier, d'évaluer et de prévenir. Cependant, il est crucial de souligner que l'inaction face à l'obsolescence des systèmes actuels présente un risque plus important pour l'Hospice général.

7.1 Risques liés à l'inaction

La non-mise en œuvre du projet SIRH expose l'Hospice général à des risques majeurs, sur le plan tant opérationnel que stratégique. Ces risques, s'ils se concrétisent, pourraient compromettre sérieusement la capacité de l'institution à remplir sa mission sociale et à maintenir son efficacité organisationnelle.

La productivité de l'organisation est menacée. Le temps perdu par les collaboratrices et collaborateurs et les équipes RH à naviguer entre des systèmes obsolètes et à effectuer des tâches manuelles représente une perte d'efficacité considérable, qui ne fera que s'aggraver avec le temps.

Sur un plan plus technique, le principal danger réside dans l'obsolescence croissante des systèmes actuels, qui pourrait entraîner une paralysie opérationnelle des processus RH. Cette situation mettrait en péril la gestion efficace du personnel et, par extension, la qualité des services fournis aux bénéficiaires. De plus, les vulnérabilités de sécurité inhérentes aux systèmes vieillissants augmentent considérablement le risque de fuites de données sensibles et de cyberattaques, exposant l'institution à des poursuites judiciaires et à une perte de confiance majeure.

Sur le plan stratégique, l'incapacité à mettre en place des processus RH modernes et efficaces nuirait gravement à l'attractivité de l'Hospice général en tant qu'employeur. Dans un contexte de pénurie de compétences dans le secteur social, cela pourrait compromettre la capacité de l'institution à attirer et retenir les talents nécessaires à son bon fonctionnement.

7.2 Risques liés au projet

Le déploiement d'un tel système comporte également ses propres défis. Les principaux risques identifiés sont :

- La résistance au changement : un processus de capitalisation et de *benchmark* sera mis en place afin de recueillir les retours d'expérience d'autres entreprises et institutions, tout en privilégiant une co-construction basée sur les besoins et les pratiques existantes avant d'introduire l'outil. Le travail qui sera réalisé dès 2025 sur la refonte des processus constituera un atout précieux dans cette démarche. De plus, un plan de conduite du changement robuste sera mis en place, impliquant les utilisatrices et utilisateurs dès les phases en amont du projet et dans une logique d'appropriation progressive.

- La complexité de l'intégration avec les systèmes existants : une analyse approfondie des interfaces nécessaires sera menée dès la phase de conception et des tests d'intégration poussés seront réalisés pour assurer une transition fluide.
- La protection des données personnelles : une gouvernance des données stricte sera mise en place, en conformité avec la LIPAD et nLIPAD, pour garantir la sécurité et la confidentialité des informations (analyse d'impact, cartographie des données, formations continues, entre autres).
- Dérive budgétaire ou retard : une méthodologie de gestion de projet agile et phasée a été retenue, avec un suivi rigoureux des coûts et des délais pour maintenir le projet dans les limites budgétaires et temporelles fixées. Le budget est documenté, réaliste et aligné sur les standards de projets similaires. Une réserve pour imprévus est intégrée.
- Le manque de disponibilité des ressources au sein de l'équipe RH : la mise en place d'un SIRH requiert un investissement conséquent de toutes les parties prenantes. Le manque de temps à consacrer au projet pour les opérationnelles et opérationnels RH doit être pointé comme étant un risque compte tenu de la charge de travail importante chez ces dernières et derniers. La mobilisation de renforts internes et externes a été intégrée dans le budget.

Ces risques sont à considérer à la lumière d'un travail préparatoire particulièrement solide, mené entre 2020 et 2024 :

- Etudes de faisabilité.
- Audit des processus existants.
- Analyse des solutions du marché.
- Etude d'opportunité de choisir Oracle HCM à la suite du choix d'Oracle comme ERP dans le cadre de TransNum.
- Alignement avec les feuilles de route RH, de la transformation digitale et de la stratégie institutionnelle de l'Hospice général.

En conclusion, bien que la mise en œuvre du SIRH présente des défis, les risques liés à l'inaction sont nettement plus importants et menacent directement la pérennité et l'efficacité de l'Hospice général. Une gestion proactive de ces risques, combinée à une mise en œuvre par étape soigneusement planifiée du nouveau système, permettra à l'institution de moderniser ses processus RH et de professionnaliser sa fonction RH.

8. Modification à une autre loi

L'article 9 souligné du présent projet de loi propose de prolonger la durée de disponibilité du crédit d'investissement prévu par la loi 13079 destiné à moderniser les outils informatiques de gestion financière de l'Hospice général. Le décalage de la fin de travaux, initialement prévue à 2026, à 2027 s'explique par la complexité du projet et les délais nécessaires au recrutement de profils spécialisés, dont les compétences sont indispensables à sa bonne exécution.

La prolongation de la durée de disponibilité du crédit d'investissement prévu par la loi 13079 permettra à l'Hospice général d'achever les travaux relatifs à ce projet en 2027, tout en continuant de mener les autres projets d'amélioration de son système d'information.

9. Conclusion

La mise en œuvre d'un SIRH moderne à l'Hospice général constitue un levier stratégique incontournable. Ce projet ne répond pas seulement à un impératif technologique : il permet de renforcer la capacité d'action d'une institution essentielle à la cohésion sociale du canton.

Le SIRH :

- s'inscrit pleinement dans la stratégie 2023-2027 et dans la feuille de route numérique institutionnelle;
- repose sur un travail préparatoire approfondi mené entre 2020 et 2024 (études, audits, mandats externes, RFI, alignement technique avec les partenaires cantonaux);
- s'aligne sur les démarches déjà engagées par l'Etat (L 11866) et d'autres institutions publiques confrontées à des enjeux similaires;
- assure une intégration technique cohérente avec les choix opérés dans le cadre du projet ERP Finances (L 13079), notamment par l'adoption d'Oracle HCM Cloud;
- anticipe et maîtrise les charges induites, en prévoyant les mécanismes nécessaires d'ajustement de la subvention de fonctionnement dès 2028;
- capitalise et intègre les leçons apprises par les projets digitaux internes et externes menés ces dernières années;

- s'accompagne d'un dispositif de conduite du changement robuste, garantissant l'adhésion des utilisatrices et utilisateurs et la pérennité de la solution.

L'investissement demandé est pleinement justifié par les bénéfices attendus : amélioration de la qualité de service RH, renforcement de la sécurité et de la transparence, modernisation de la gestion des compétences, renforcement du rôle de manager et optimisation des processus internes. Il permettra aussi de libérer du temps pour les missions de fond, au bénéfice direct des collaboratrices et collaborateurs et, in fine, des bénéficiaires.

Ce projet est aussi un acte de reconnaissance envers les équipes RH qui, malgré des outils dépassés, assurent avec professionnalisme la gestion de plus de 1 600 collaboratrices et collaborateurs. En leur donnant les moyens de travailler avec efficacité, sécurité et équité, nous renforçons l'ensemble de l'organisation et la qualité du service rendu aux usagères et usagers.

Les risques liés à un statu quo sont clairs : obsolescence technologique, inefficience croissante, difficulté à attirer et retenir les talents, démotivation des collègues RH, exposition accrue à des failles juridiques et organisationnelles.

Le projet SIRH incarne une réponse pérenne, cohérente et responsable. Il constitue une étape indispensable pour ancrer l'Hospice général dans les standards du service public numérique de demain, tout en consolidant sa capacité à remplir sa mission sociale dans la durée.

La validation de ce projet confirmerait l'importance de miser sur des services publics performants, humains et adaptés aux enjeux du futur.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexes :

- 1) Préavis financier*
- 2) Planification des dépenses et recettes d'investissement*
- 3) Planification des charges et revenus de fonctionnement*
- 4) Schémas 1 et 3*



RÉPUBLIQUE ET
CANTON DE GENÈVE

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 7 365 360 francs destiné à moderniser les outils informatiques de gestion des ressources humaines de l'Hospice général

- ♦ Rubrique budgétaire concernée :

CR 0802 – NAT 5640 Subvention d'invest. aux entreprises publiques

- ♦ Politique publique concernée : C – Cohésion sociale

- ♦ Coût total du projet d'investissement :

Dépenses d'investissement	7'365'360 francs
- Recettes d'investissement	0 francs
Investissements nets	7'365'360 francs

- ♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

(en millions de francs)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	TOTAL
Dépenses brutes	0.8	2.8	2.0	1.7	-	-	-	7.4
Recettes brutes	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements nets	0.8	2.8	2.0	1.7	-	-	-	7.4

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

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

(en millions de francs)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Dès 2033
Coûts liés nets								
Coûts induits nets	-0.01	-0.03	-0.06	-0.09	-2.80	-2.80	-2.80	-2.80
Coûts nets de fonctionnement	-0.01	-0.03	-0.06	-0.09	-2.80	-2.80	-2.80	-2.80

♦ Planification financière :

Ce projet nécessite 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

Les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet sont inscrits au projet de budget de fonctionnement dès 2026. ☒ 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 2025-2028. ☒ oui ☐ non

Remarques complémentaires du service financier du département investisseur:

Durant la réalisation de ce projet:

- Les coûts de fonctionnement liés concernent uniquement l'Hospice général. Ces coûts seront entièrement couverts par l'Hospice général sans augmentation de la subvention cantonale de fonctionnement.

Pour l'Etat, ce projet génère des charges de fonctionnement induites qui augmentent progressivement pour atteindre 2.8 millions par an dès 2030, dont :

- des charges d'amortissements (1.47 million),
- une augmentation de la subvention de fonctionnement à l'HG (1.23 million),
- des charges d'intérêts (0.1 million).

De plus, les charges induites supplémentaires de l'Hospice général seront couvertes par un ajustement de la subvention de fonctionnement versée par l'Etat à l'Hospice général à partir de 2030.

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 : 16.09.2025 Signature du responsable financier du département investisseur :



2. Avis du département des finances

Remarques complémentaires du département des finances : -

Genève, le : Visa du département des finances :

16.09.25



N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 09 septembre 2025.

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

Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention d'investissement de 7 365 360 francs destiné à moderniser les outils informatiques de gestion des ressources humaines de l'Hospice général

Projet présenté par le département de la cohésion sociale

(montants annuels, en mios de fr.)		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	TOTAL
Dépenses d'investissement Recettes d'investissement Investissement net	Durée	0.8	2.8	2.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	7.4
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.8	2.8	2.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	7.4
Informatique - Subv. Invest. Recettes Aucun	5 ans	0.8	2.8	2.0	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	7.4
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes Aucun Recettes Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Recettes Aucun Recettes Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

Date et signature direction financière (utilisateur) :

09/09/2025 

09/09/2025 

2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit au titre de subvention d'investissement de 7 365 360 francs destiné à moderniser les outils informatiques de gestion des ressources humaines de l'Hospice général

Projet présenté par le département de la cohésion sociale

(montants annuels, en mios de fr.)		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Dès 2033
TOTAL charges liées et induites		0.01	0.03	0.06	0.09	2.80	2.80	2.80	2.80
Charges en personnel [30] 30 Salaires ETP Nombre Equivalent Temps Plein Biens et services et autres charges [31] Charges financières [34] Amortissements [33 + 366 - 466] Subventions [363 + 369] Autres charges [30 à 36]		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		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
Prestations propres sur immobilisations (activation charges de personnel) [43]		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres 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		-0.01	-0.03	-0.06	-0.09	-2.80	-2.80	-2.80	-2.80

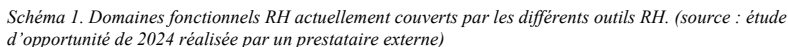
Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

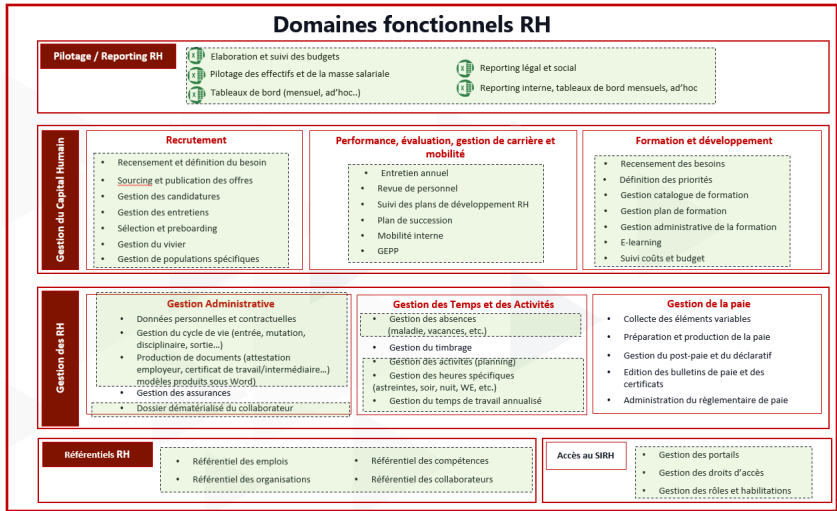
Date et signature direction financière (utilisateur) :

09/09/2028 

09/09/2025 



Domaines fonctionnels RH



*GEPP = gestion des emplois et des parcours professionnels

Domaines périphériques ou transverses

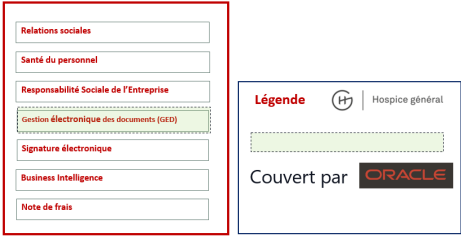


Schéma 3. Couverture fonctionnelle d'Oracle HCM Cloud (source : étude d'opportunité de 2024 réalisée par un prestataire externe)