

Stratégie 2016 – 2020

Inventer
l'Hospice général
de demain



Hospice général

Mieux vivre
ensemble à Genève

INTRODUCTION

La stratégie «*Inventer l'Hospice général de demain*» va guider l'action de l'institution pendant les 5 années à venir. S'inscrivant dans la continuité de la Vision 2013 et des réflexions menées lors de séminaires de management de 2013, 2014 et 2015, elle a pour ambition de positionner l'institution comme acteur essentiel du mieux-vivre ensemble à Genève.

Aujourd'hui, l'Hospice général est confronté à une période délicate. D'un côté la situation économique et sociale se péjore, de l'autre le nombre de bénéficiaires ne cesse d'augmenter. Le monde change et maintenir un service social efficace et de qualité constitue un formidable défi en termes d'ingéniosité, d'agilité et de savoir-faire.

L'institution est donc appelée à trouver de nouveaux modes opératoires. En impliquant tous les collaborateurs, elle doit repenser radicalement son modèle opérationnel et son organisation.

Pour ce faire, la direction entend :

- encourager la créativité ;
- responsabiliser et autonomiser les collaborateurs ;
- ouvrir le champ des possibles ;
- alléger l'administratif.

C'est ainsi qu'ensemble nous inventerons l'Hospice général de demain.

VISION

Acteur genevois du mieux-vivre ensemble, l'Hospice général œuvre afin que chacun ait sa place dans la communauté genevoise et puisse y apporter sa contribution.

MISSION

L'Hospice général vient en aide aux personnes en difficulté, qui ont besoin d'être accompagnées dans certains moments de leur vie afin qu'elles trouvent ou retrouvent une autonomie durable.

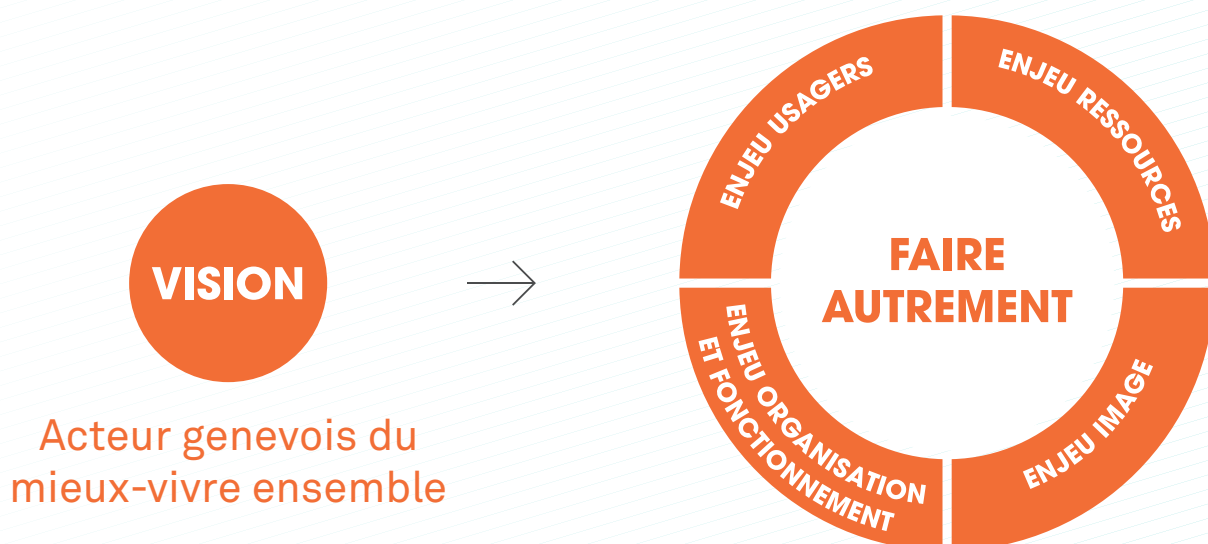
L'Hospice général organise et encourage des actions qui visent la cohésion, les échanges et l'entraide au sein de la communauté genevoise.

Sa mission est définie par la constitution cantonale.

ENJEUX STRATÉGIQUES

Pour atteindre notre vision, des enjeux relatifs à 4 domaines (usagers, ressources, image, organisation et fonctionnement) ont été définis et déclinés en objectifs stratégiques.

Pour réaliser ces derniers, l'Hospice général va faire autrement : imaginer une nouvelle manière de travailler, insuffler un état d'esprit différent en s'appuyant sur des modes organisationnels agiles, efficaces et novateurs.



ENJEUX ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Enjeu usagers

Au cours des dernières années, l'Hospice général a vu le nombre de ses usagers augmenter de manière significative. En outre, les problématiques de ceux-ci se sont diversifiées.

- L'Hospice général, dans le cadre légal imparti, offre des prestations qui répondent pleinement aux besoins des usagers.

Enjeu image

L'Hospice général bénéficie d'une forte notoriété mais son appréciation tend à se dégrader. Il est perçu comme peu moderne et peu flexible. Un grand nombre de ses prestations sont méconnues et ses bénéficiaires sont trop souvent mal perçus.

- L'Hospice général, ses activités et ses bénéficiaires sont perçus de manière positive.

Enjeu ressources

L'Hospice général délivre toujours plus de prestations à davantage d'utilisateurs avec des ressources qui n'évoluent pas proportionnellement.

- L'Hospice général se dote de ressources en adéquation avec les prestations qu'il délivre.

Enjeu organisation et fonctionnement

L'Hospice général doit en permanence adapter son fonctionnement aux changements environnementaux, légaux et réglementaires. Il doit également répondre aux besoins, en perpétuelle évolution, des usagers.

- L'Hospice général fonctionne de manière efficace et agile.

ENJEUX & OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Enjeu usagers

L'Hospice général,
dans le cadre légal imparti,
offre des prestations qui
répondent pleinement
aux besoins des usagers

1. Insertion/intégration

L'Hospice général accompagne les usagers afin de leur permettre de rétablir, maintenir et développer le lien social et communautaire. Il développe et offre des mesures d'insertion professionnelle adaptées aux usagers et en phase avec le marché du travail, permettant ainsi leur retour durable à l'autonomie.

- Les usagers sont insérés en plus grand nombre et plus durablement sur le marché du travail. L'Hospice général développe ses liens avec les entreprises de la place et son réseau de contacts, y inclus interinstitutionnels, pour faciliter leur engagement.
- Les usagers bénéficient d'un accompagnement social adapté à leur situation et encourageant leur prise de responsabilité, grâce à la mise sur pied d'un pôle insertion/intégration Action sociale et Aide aux migrants.
- Une charte de « partenaires Hospice général » est développée avec les entreprises et fournisseurs faisant preuve de responsabilité sociale.

2. Formation des usagers

L'Hospice général identifie et propose des formations aux usagers visant à augmenter leur niveau de qualification, en phase avec l'évolution du marché du travail.

- L'orientation et le suivi des jeunes sans projet professionnel sont soutenus par la mise en place de parcours de formation adaptés et de partenariats renforcés avec le milieu de la formation dans le canton et par un accompagnement de proximité.
- Les compétences professionnelles des usagers sont renforcées en encourageant leur accès à des formations professionnelles existantes ou à de nouvelles formations continues développées en partenariat avec d'autres acteurs du réseau.

3. Hébergement

Les bénéficiaires de l'Aide aux migrants sont logés par l'Hospice général dans des lieux d'hébergement sûrs et adaptés (en quantité et qualité). La gestion du dispositif d'hébergement de l'institution est optimisée.

- D'ici 2018, la capacité du dispositif d'hébergement individuel et collectif est augmentée de 1000 places.
- L'anticipation et l'accompagnement sont renforcés, afin de sortir dès que possible les usagers du dispositif d'hébergement géré par l'Hospice général.

4. Prestations aux usagers

L'Hospice général repense le sens et les limites de ses prestations.

- Dans tous ses domaines d'activités en faveur des usagers et en tenant compte de l'évolution rapide de son environnement, l'Hospice général analyse ses prestations et la manière de les délivrer, afin d'identifier des pistes d'amélioration et/ou de rationalisation. Il se base sur les meilleures pratiques pour améliorer la qualité de ses services, en termes de processus opérationnels et d'organisation d'équipes.

5. Santé

Les usagers affectés par des problèmes de santé bénéficient du soutien de l'Hospice général grâce à la coopération qu'il développe avec d'autres acteurs institutionnels.

- La prise en charge des problématiques de santé des bénéficiaires est améliorée, par le biais de collaborations renforcées avec d'autres institutions. Une approche commune est développée au sein de l'institution, par la mise en place d'un pôle santé Action sociale et Aide aux migrants.

6. Information, orientation et prévention

L'Hospice général mène une politique de prévention ciblée visant à prémunir de l'exclusion sociale les personnes fragilisées.

- Les parcours amenant à l'endettement sont identifiés, ainsi que les mesures permettant de les éviter. Les ateliers de désendettement sont développés, grâce au soutien de donateurs privés.
- L'Hospice général développe une approche de prévention ciblée auprès des collectivités pour éviter que les jeunes ne recourent à l'aide sociale.
- L'Hospice général assure une meilleure articulation et complémentarité avec le réseau social et associatif genevois en vue de prévenir l'isolement des seniors.

Enjeu image

L'Hospice général,
ses activités et
ses bénéficiaires sont
perçus de manière positive

1. Perception et connaissance

La population genevoise comprend la mission de l'Hospice général et ses activités en faveur des usagers et en a une vision positive.

- L'Hospice général se positionne de manière proactive sur des sujets fondamentaux grâce à des liens de confiance qu'il a établis avec les journalistes et des supports de communication ciblés. L'Hospice général est présent dans les médias locaux.
- Les activités de l'institution et les populations d'usagers qu'il aide sont présentées et expliquées au grand public par le biais de campagnes de sensibilisation, d'événements divers, d'une communication digitale renforcée.
- Les bénéficiaires sont mieux perçus par la population grâce à des rencontres régulières avec les habitants, dans le cadre de portes-ouvertes, séances d'informations et participations à des événements de quartier.

L'Hospice général est considéré comme une institution qui répond aux besoins des usagers de manière efficace et efficiente et qui est en phase avec son environnement. Son périmètre d'intervention est compris de tous et la collaboration avec les acteurs institutionnels est renforcée.

- Un réseau solide est construit avec le politique, par le biais de contacts réguliers et la diffusion d'informations ciblées sur les activités de l'Hospice général, ses projets et ses actions auprès de leaders d'opinion, politiques, partenaires, associations, etc. Les communes sont approchées systématiquement pour expliquer et clarifier le mandat de l'Hospice général et établir et renforcer la collaboration sur des dossiers spécifiques.
- La communication interne à l'institution est renforcée, agile et fluide. Elle passe par divers vecteurs, dont l'intranet, permettant de la relayer à travers les différents lieux de travail.

2. Expertise sociale

L'Hospice général se positionne comme l'institution d'aide sociale de référence à Genève et est force de proposition dans le domaine social.

Objectifs spécifiques

- L'Hospice général se profile comme expert en aide sociale et participe à des forums de réflexion sur des thématiques sociales. Il fait des propositions d'évolution du cadre légal actuel. Les partenariats avec des instituts de recherche sont renforcés.
- L'Hospice général développe son action en amont du recours à l'aide sociale, par le biais de partenariats avec des institutions et des entités publiques et des associations.
- Une veille active des sources médias, des milieux académiques ou politiques est effectuée sur le sujet de l'aide sociale et des migrants. Elle permet à l'institution d'anticiper les évolutions futures en termes de services et d'organisation et, le cas échéant, de se positionner comme force de proposition dans le domaine.

Enjeu ressources

L'Hospice général
se dote de ressources
en adéquation avec
les prestations qu'il délivre

1. Augmentation des ressources

L'Hospice général augmente ses ressources propres.

- Sur la base d'une stratégie de recherche de fonds, l'Hospice général fidélise et agrandit la base de ses donateurs (grands donateurs, fondations et entreprises) et augmente ses revenus pour financer des activités ou des projets collectifs. Les donateurs actuels et potentiels bénéficient d'informations privilégiées et adaptées à leurs besoins.

2. Optimisation des ressources

L'Hospice général gère ses ressources de manière efficiente et optimisée. Les coûts de fonctionnement sont maîtrisés.

- Les processus de recherche, d'équipement, de gestion de logements et de locaux d'exploitation sont optimisés, à travers les synergies créées au sein du pôle immobilier (UAH, UOH, SEA, SIMOB et ULASOC).
- Les processus de travail sont revus régulièrement et notamment à chaque nouveau projet, en vue de les simplifier et faciliter l'accès à l'information. Les supports sont dématérialisés graduellement.
- Le processus d'accompagnement des usagers est révisé et simplifié.
- Les dossiers des usagers ainsi que du personnel sont dématérialisés et une gestion électronique des documents est mise en œuvre (e-Hg). La mise en place d'outils collaboratifs permet un accès facilité à l'information et aux documents.
- La gestion des frais médicaux (Action sociale et Aide aux migrants est optimisée.
- Certaines activités spécifiques dans le domaine des ressources humaines, finances, systèmes d'information et prise en charges des seniors dans les maisons de vacances sont externalisées, sur la base d'une analyse d'impact en termes financiers et des ressources humaines, tout en assurant la continuité du service aux usagers.

3. Immobilier

L'Hospice général optimise le rendement de son parc immobilier, en conformité avec sa mission.

→ D'ici à 2020, l'institution procède à l'acquisition de nouveaux immeubles.

4. Systèmes d'information (SI)

Les systèmes d'information facilitent l'agilité opérationnelle et institutionnelle.

- Le schéma directeur des SI est formalisé et décrit les axes d'évolutions majeures pour les cinq années à venir. La complexité des SI est réduite, notamment grâce à la réutilisation et au décommissionnement d'applications.
- La qualité des services est améliorée par la mise en place des meilleures pratiques de l'industrie informatique, en termes de processus opérationnels, de sécurité et d'organisation des équipes.
- Une structure de développement agile est mise en place.

**Enjeu organisation
et fonctionnement**

L'Hospice général
fonctionne de manière
efficace et agile

1. Management

L'Hospice général se dote d'une culture organisationnelle et managériale lui permettant d'anticiper l'avenir et de s'adapter aux changements de son environnement.

- L'organisation est revue et les services identifiés comme mutualisables le sont, sur la base d'une structure moins hiérarchisée et une analyse d'impact (financier et RH) - Pôle insertion - Pôle immobilier – Unité commune de contrôle administratif et financier.
- Une culture organisationnelle favorisant la transversalité, l'innovation, la créativité, la mobilité interne et l'optimisation est développée. Des Task Forces spécifiques sont mises en place selon les besoins (niveaux stratégique et opérationnel).
- L'espace de travail des prochains lieux de l'Hospice général est ouvert et organisé en espaces partagés. Il évolue en fonction de la structure organisationnelle choisie. Le télétravail est facilité.
- Le document de gestion de crise est adapté. D'ici 2017, un business continuity plan est établi.

2. Gestion des compétences

Le profil des collaborateurs est en adéquation avec leur poste, en tenant compte notamment de l'évolution constante des besoins des usagers.

- La sélection et l'engagement de collaborateurs se fait sur la base de compétences révisées et d'un processus de recrutement redéfini.
- L'efficacité individuelle et collective des interventions professionnelles est renforcée en appréciant les compétences à échéances régulières et en poursuivant leur développement, grâce à une offre de formation constamment adaptée.

3. Autonomie et responsabilisation

Les collaborateurs ont des rôles et des responsabilités bien définis. Leur périmètre d'autonomie et leur degré de responsabilisation sont développés.

- D'ici fin 2016, les rôles et responsabilités des collaborateurs de l'Hospice général et des entités le composant sont revus, en lien avec la structure organisationnelle souhaitée et l'optimisation des processus.
- D'ici 2018, les managers de l'HG passent du profil d'expert au profil de leader, faisant preuve de leadership, de vision stratégique et de capacité à valoriser l'autonomie et à déléguer des responsabilités.