



*Projet présenté par le Conseil d'Etat*

*Date de dépôt : 1<sup>er</sup> octobre 2025*

## **Projet de loi**

**ouvrant un crédit d'investissement de 18 990 000 francs pour l'évolution de la cyberadministration afin de tenir compte des objectifs du programme de législature 2023-2028**

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

### **Art. 1 Crédit d'investissement**

Un crédit global de 18 990 000 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat pour l'évolution de la cyberadministration afin de tenir compte des objectifs du programme de législature 2023-2028.

### **Art. 2 Planification financière**

<sup>1</sup> Ce crédit d'investissement est ouvert dès 2025. Il est inscrit sous la politique publique B – Etats-majors et prestations transversales et les rubriques 0415.5200 « Logiciels et applications » et 0415.5060 « Matériel ».

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

### **Art. 3 Amortissement**

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

**Art. 4 Suivi périodique**

<sup>1</sup> Une fois l'an, les bénéficiaires du crédit d'investissement rendent compte de son utilisation à la commission du Grand Conseil qui a préavisé le projet de loi. Ce suivi porte notamment sur l'état de réalisation des projets, la consommation des ressources accordées et la planification retenue pour l'année suivante.

<sup>2</sup> Ce bilan conditionne la poursuite de la mise en œuvre du crédit d'investissement.

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

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

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Michèle RIGHETTI-EL ZAYADI

## EXPOSÉ DES MOTIFS

### A) Introduction et objectif général du présent projet de loi

Le programme de législature du Conseil d'Etat<sup>1</sup> portant sur la période 2023-2028 met l'accent sur la volonté de mieux servir la population et les entreprises en bénéficiant des opportunités qu'offre le numérique.

La dernière loi (loi 10177) ouvrant un crédit d'investissement de 26 350 000 francs pour le développement de l'administration en ligne a été adoptée le 26 juin 2008. Cet investissement a permis de financer la mise en œuvre d'un socle de développement commun pour les démarches en ligne ainsi que les 10 premières prestations délivrées par ce canal.

A la suite de cette impulsion, les offices ont investi dans la mise à disposition de prestations en ligne. Le résultat est qu'à ce jour, plus de 150 démarches administratives sont disponibles en ligne. Ce canal est maintenant vital pour certains offices du fait des automatismes induits par la numérisation des processus, tout en garantissant en parallèle, un accès physique aux prestations, comme le prévoient l'article 21A de la constitution de la République et canton de Genève, du 14 octobre 2012 (Cst-GE; rs/GE A 2 00), sur le droit à l'intégrité numérique et la loi sur l'administration en ligne, du 23 septembre 2016 (LAeL; rs/GE B 4 23). A titre d'exemple, plus de 300 demandes d'extraits du registre des poursuites sont effectuées chaque jour par l'intermédiaire d'une démarche en ligne, évitant ainsi de nombreux déplacements et la mise à disposition de nouvelles infrastructures importantes aux guichets.

Or, après plus de 15 ans, le socle historique nécessite une mise à niveau visant à poursuivre le socle commun des prestations publiques.

Dans l'objectif fondamental de simplifier les démarches des administrées et administrés, le présent projet de loi a pour ambitions :

- de favoriser le fait de ne collecter qu'une seule fois l'information auprès des usagères et usagers et de la partager, sous réserve du consentement des usagères et usagers, au sein des différentes parties prenantes de l'administration cantonale (appliquer le principe *once only*<sup>2</sup>), via un coffre-fort numérique;

---

<sup>1</sup> <https://www.ge.ch/document/programme-legislature-2023-2028-du-conseil-etat> dans son chapitre 4.3.

<sup>2</sup> Cet anglicisme est conservé, car il est promu par la Confédération.

- de mettre en œuvre des référentiels partagés de personnes physiques ou morales permettant de soutenir le nécessaire échange des informations;
- de tenir compte des évolutions sécuritaires en matière d'inscription aux démarches en ligne, mais aussi sur les évolutions légales;
- d'améliorer la gestion des délégations;
- de simplifier l'ergonomie et l'accessibilité des démarches en ligne pour une adoption facilitée;
- d'améliorer l'infrastructure technologique des démarches en ligne et de la cyberadministration.

L'adoption des démarches en ligne illustre l'appétence de la population et des entreprises pour disposer d'une administration cantonale disponible en tout temps et en tous lieux via ses services numériques. Actuellement, plus de 250 000 comptes authentifiés et vérifiés pour y accéder ont été créés, grâce notamment à des offices fers de lance en la matière comme l'administration fiscale cantonale (AFC), l'office cantonal de la population et des migrations, ou encore l'office cantonal des poursuites, pour ne citer que ceux qui génèrent le plus d'interactions. D'autres démarches ont modifié plus structurellement la façon de travailler dans certains secteurs d'activité. Sur ce volet, l'office des autorisations de construire est exemplaire, car ses démarches ont permis de favoriser l'adoption du numérique, source de productivité chez les actrices et acteurs de la construction.

Fort de ces succès, il est indispensable de proposer un nouvel élan pour simplifier les démarches administratives pour un Etat toujours plus efficient. C'est l'objet même du présent projet de loi portant une ambition forte.

## **B) Une ambition forte tout en tenant compte de la situation actuelle**

### **Une ambition forte**

Conscient de la valeur ajoutée que représente la transition numérique, le Conseil d'Etat souhaite proposer aux usagères et usagers une simplification des procédures administratives. Cette simplification fait l'objet d'un projet de loi *ad hoc* – projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*) – visant à limiter les sollicitations faites pour la délivrance d'une prestation.

Le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*) va induire des changements culturels importants au sein de l'administration cantonale, car cette dernière devra se tourner en interne afin de savoir si elle dispose de l'information avant de solliciter l'usagère ou l'utilisateur. Le présent projet de loi prévoit le financement de sa mise en œuvre.

Afin d'accompagner au mieux l'administration cantonale dans cette transition, le Conseil d'Etat a mis en place une organisation visant à accompagner les offices à l'aide d'un centre de compétences cyberadministration rattaché au département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures (DF). Ce centre de compétences s'appuie notamment sur les ressources chargées de l'accompagnement au changement présentes dans chaque département. Ainsi, les différentes dimensions d'une telle vision (légales, culturelles, organisationnelles, technologiques, etc.) seront prises en charge conjointement, ce qui constitue un facteur clé de succès. Il est évident que ce centre de compétences doit tenir compte de la maturité des offices quant à leur capacité à intégrer les différents concepts. Pour ce faire, il convient de tirer parti des principes agiles afin d'assurer une mise en œuvre adaptée aux réalités opérationnelles.

Le crédit d'investissement ouvert par le présent projet de loi vise à mettre en place les conditions-cadre de ce nouveau paradigme, qui s'appliquera non seulement aux 150 prestations en ligne déjà en place mais également aux futures 300 démarches en ligne supplémentaires encore possibles qui feront l'objet de financements *ad hoc* par chacun des systèmes d'information concernés.

### **Les limites des démarches en ligne actuellement proposées**

Alors qu'environ 40% de la population dispose d'un compte permettant l'accès sécurisé aux démarches en ligne, ce fort taux d'adoption des démarches en ligne ne doit pas masquer les limites de la solution actuelle.

En tout premier lieu, le processus d'inscription doit être simplifié de façon structurelle tout en tenant compte des contraintes de sécurité et légales, y compris celles édictées par la Confédération. Le processus actuel (envoi d'un courrier A Plus au domicile de la personne ou de l'entreprise) est perfectible et doit être simplifié avec les opportunités qu'offrent la vérification vidéo ou l'arrivée prochaine de l'identité numérique (eID). Il convient de rendre l'espace sécurisé immédiatement disponible, contrairement au processus actuel qui rend son ouverture asynchrone, nécessitant par là-même de l'anticipation de la part de l'usagère ou de l'utilisateur. En complément, ce processus ne permet pas de valider un niveau d'authentification permettant

d'accéder à des informations dites sensibles (comme la santé, par exemple). Les règles fédérales exigent des contrôles plus poussés pour donner accès à ces informations. C'est notamment pour ces raisons que le processus d'inscription doit être revu en se basant sur les avancées législatives issues notamment de la Confédération.

La deuxième limite fréquemment constatée est la difficulté à prendre en compte tous les cas d'usage ayant trait à la délégation des accès. Bien que les démarches actuelles permettent de prendre en compte de nombreuses possibilités de délégation au sein d'une entreprise, force est de constater que ces délégations ne sont pas intuitives. Elles sont soit trop complexes pour les entreprises unipersonnelles, soit trop simplifiées pour les très grands groupes. Dès lors, elles suscitent de nombreuses interrogations qui font perdre du temps aux entreprises de notre canton, mais aussi à l'administration cantonale. Cela se traduit par une adoption faible de ces fonctionnalités : seules 17% des entreprises ont un compte en ligne. Au-delà de cette limite, de nombreuses délégations entre des personnes physiques ne sont pas disponibles. A titre d'exemple, la délégation n'est pas possible pour les proches aidants. De plus, le cas d'une personne sous tutelle n'est actuellement pas géré par les démarches en ligne.

La troisième limite se situe au niveau du portail des démarches en ligne qui ne propose pas spontanément aux usagères et usagers l'ensemble des interactions avec l'administration cantonale. En effet, la personne doit bien souvent faire une démarche proactive pour obtenir une vision de ces démarches avec un office. Cela est lié au fait que l'ensemble des systèmes d'information ne sont en l'état pas interopérables et qu'ils ne communiquent pas entre eux. Cela peut donner l'impression que l'Etat de Genève n'est pas un tout mais une somme d'offices. De plus, la qualité des référentiels de tiers n'est pas suffisante dans bien des offices. Cela induit un travail de vérification qualitative avant de donner l'accès aux informations présentes dans les offices. Dès lors, un travail de nettoyage des informations préalables est nécessaire avant d'automatiser certains accès à des offices.

La quatrième limite est d'ordre ergonomique. Les démarches administratives en ligne proposées ne sont pas homogènes et ne respectent pas tous les standards en matière d'accessibilité. De plus, elles ne sont pas pré-remplies d'informations déjà à la disposition de l'administration. Cela se traduit par une perte de temps pour les usagères et usagers, mais aussi pour l'administration cantonale qui doit contrôler souvent les mêmes informations à de multiples reprises.

Enfin, la dernière limite importante porte sur l'offre que les offices proposent. Certains offices ne proposent actuellement pas de démarches en ligne ou proposent des démarches qui ne sont pas pleinement intégrées dans leurs processus de gestion.

### **C) Une vision se voulant utile au quotidien**

La vision voulue par le Conseil d'Etat et résumée dans le programme de législature se matérialise concrètement au quotidien pour toutes les personnes qui doivent interagir avec l'administration cantonale au quotidien. Les cas d'usage sont nombreux :

#### ***Suivi de l'état des demandes administratives***

Une usagère ou un usager peut suivre l'état d'avancement de ses demandes administratives en ligne via son espace en ligne, recevant des notifications en temps réel sur les mises à jour et les décisions prises par les services concernés.

#### ***Centralisation des documents officiels***

Suite à une demande en ligne, l'usagère ou l'utilisateur reçoit le résultat de sa demande sous forme de document officiel transmis par l'administration cantonale, dans un coffre-fort numérique de son espace sécurisé. Cela lui permet d'accéder facilement à ses documents administratifs. Chaque document sera dupliqué et géré par les systèmes métier.

#### ***Rappel des échéances administratives***

Une usagère ou un usager reçoit des rappels automatiques pour les échéances administratives importantes (renouvellement de permis, paiements de taxes, etc.) via son espace, lui permettant de rester à jour sans effort supplémentaire.

#### ***Pré-remplissage automatique des documents***

Une usagère ou un usager télécharge un document dans le coffre-fort numérique de son espace sécurisé (par exemple son passeport). Elle ou il peut alors sélectionner ce document pour pré-remplir automatiquement la pièce jointe dans son formulaire, éliminant ainsi le besoin de le télécharger à nouveau.

#### ***Gestion des consentements pour le partage de données***

Une usagère ou un usager peut gérer et modifier les consentements pour le partage de ses données personnelles entre les différents services de l'Etat directement via son espace, assurant un contrôle total sur ses informations personnelles.

### ***Pré-remplissage automatique des données***

Une usagère ou un usager enregistre une donnée dans le coffre-fort de son espace (par exemple son IBAN). Elle ou il peut alors sélectionner cette donnée pour pré-remplir automatiquement son formulaire, évitant ainsi de la saisir à nouveau.

### ***Partage de documents en ligne avec consentement de l'utilisateur***

Une usagère ou un usager télécharge un document dans le coffre-fort de son espace (par exemple son passeport) et donne son consentement pour que l'AFC, par exemple, puisse l'utiliser. Le guichet de l'AFC peut alors consulter ce document sans demander une copie papier à l'utilisateur ou l'usager.

### ***Partage de documents entre services avec consentement de l'utilisateur***

Une usagère ou un usager présente son passeport au guichet de l'AFC et donne son consentement pour que le service social puisse également y accéder. Le service social peut alors consulter le passeport sans que l'utilisateur ou l'usager ait besoin de le fournir à nouveau.

### ***Mise à jour centralisée des informations personnelles***

Une usagère ou un usager doit effectuer un changement d'adresse. Elle ou il ne le fait qu'une seule fois, et l'information est automatiquement diffusée à l'ensemble des services de l'Etat qui en ont besoin.

### ***Simplification des processus de demande en ligne***

Une usagère ou un usager peut centraliser et simplifier ses demandes en ligne : en remplissant un formulaire unique, l'information est automatiquement distribuée aux services compétents. Ainsi lors de la même démarche administrative, l'utilisateur ou l'usager peut également demander des attestations spécifiques (comme une attestation de non-poursuite) et effectuer les paiements en ligne nécessaires, évitant ainsi de devoir réaliser plusieurs démarches distinctes

## **D) Des ambitions fortes portées par les meilleures pratiques du moment**

En préambule de ce chapitre qui décrit les grands concepts qui sont portés par le présent projet de loi afin de former un socle transversal utile à tous les offices, il est essentiel de souligner que le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*) doit être traité de façon concomitante et homogène pour une adoption synchrone afin de disposer des bases légales indispensables à la mise en œuvre de ces concepts.



## Le principe *once only*

Le principe *once only* est un principe structurant de la mise en place de services publics numériques conviviaux et de la modernisation de l'administration publique. Celui-ci a été défini dans la déclaration de Tallinn<sup>3</sup> ratifiée par la Suisse en 2017. Le Département fédéral des finances de la Confédération définit cet accord comme suit : « La “*Tallinn Declaration on eGovernment*” servira de base commune pour poursuivre la numérisation de l'administration tant au niveau national qu'international. Il s'agit notamment de proposer des prestations administratives autant que possible en ligne et de les rendre accessibles à tous. Les citoyens et les entreprises doivent pouvoir saisir les informations une seule fois, de manière fiable et sécurisée. »

Au-delà de proposer plus de démarches en ligne, il convient de capitaliser sur les informations déjà en possession de l'administration. Fournir les mêmes données à plusieurs reprises est chronophage tant pour les citoyennes et citoyens que pour les entreprises. L'essentiel est de permettre à l'administration publique de les récupérer puis de les échanger entre offices de manière efficace et sûre.

La portée de ce changement est large. Il en va de la simple information donnée à un service (comme un changement d'adresse) à l'ensemble des pièces justificatives qui peuvent être reprises afin de simplifier la constitution d'un dossier complet. Les données complémentaires définies dans le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*), comme les pièces justificatives, devront être stockés dans un coffre-fort numérique. Toutes les informations stockées dans ce coffre-fort sont à la libre administration de l'usagère ou de l'utilisateur. Elle ou il peut à tout moment ajouter des pièces justificatives, les modifier ou même les supprimer. Ce coffre-fort respecte l'ensemble des dispositions légales en matière de respect et de protection de la donnée personnelle.

Bien évidemment, ce principe est soumis à un accord éclairé de la personne ou de l'entreprise. Ce premier niveau de mise en œuvre du principe *once only* a des impacts déjà substantiels aussi bien sur l'organisation de l'Etat que sur les processus des offices, mais encore sur leurs systèmes d'information. Quant aux processus, le réflexe premier doit être de contrôler dans les systèmes internes si l'information existe avant de solliciter l'usagère ou l'utilisateur pour qu'elle ou il fournisse une nouvelle fois l'information, au travers de justificatifs par exemple. Et enfin, concernant les systèmes d'information, il devient impératif que ces derniers soient interopérables et

---

<sup>3</sup> Tallinn Declaration on eGovernment (admin.ch)

puissent échanger des informations actuellement présentes dans d'autres outils, dans le plus grand respect des règles ayant trait à la sécurité de l'information.

La valeur ajoutée quant à la mise à disposition d'une plateforme d'échange de pièces justificatives peut être illustrée au travers de 3 exemples très concrets.

- Le premier exemple est que 60% des pièces justificatives fournies pour la déclaration d'impôt sont similaires à celles nécessaires pour une demande de subside au service de l'assurance-maladie.
- Le deuxième exemple est que 100% des pièces justificatives demandées pour le calcul du minimum vital à l'office cantonal des poursuites sont déjà en possession du service des prestations complémentaires si la personne en a fait la demande. Actuellement, la personne est tenue de fournir deux fois le dossier à 2 offices différents. Le paradigme est inversé avec une telle avancée.
- Le troisième exemple est que toute annonce de départ du canton doit se faire dans plusieurs offices (office cantonal de la population et des migrations et AFC *a minima*). Or l'échange automatique d'informations permettra de ne faire ce type de démarche qu'une seule fois.

Le second niveau de mise en œuvre du principe *once only* implique que, si une information est disponible dans un autre office de l'Etat, alors il est à charge de l'office sollicité de la demander auprès de cet office. En clair, si une personne ou une entreprise doit disposer d'un document émanant d'un autre office, alors l'office sollicité en fera la demande auprès de celui-ci et percevra les éventuels émoluments pour son compte puis les lui reversera. En effet, demander à une usagère ou à un usager d'aller demander une pièce justificative dans un autre office de l'Etat n'est pas gage d'une administration efficiente. C'est pourquoi il est nécessaire que l'office sollicité puisse agir en délégation de l'usagère ou de l'usager. Pour ce faire, il est impératif, d'une part, de disposer d'un référentiel transversal de tiers (par tiers, on entend aussi bien les personnes physiques, les entreprises, que les organisations en relation avec l'administration cantonale) afin d'être sûr de solliciter des informations pour la bonne usagère ou le bon usager et de mettre en place, d'autre part, « un coffre-fort numérique » pour stocker les documents ou justificatifs propres à l'usagère ou à l'usager. Le coffre-fort numérique devra non seulement être accessible via les démarches en ligne et via le personnel des offices, mais également être administrable par l'usagère ou l'usager. Cette dernière ou ce dernier restera propriétaire de la pièce justificative confiée à l'Etat. Dès lors, l'usagère ou l'usager peut décider à tout moment d'ôter cette

pièce de son coffre-fort ou d'en limiter la portée en termes de prestations. De plus, conformément aux principes de protection de la donnée, si l'information n'est plus valide pour l'administration cantonale (de nombreux documents ont une durée de validité), alors cette information doit automatiquement être supprimée.

Le bénéfice pour l'administration cantonale est substantiel. En effet, toute pièce justificative contrôlée par un office ne nécessitera plus d'être recontrôlée par un autre office. L'idée est que l'office ayant récolté la pièce justificative vérifie que le document remis est le bon et que les informations figurant dessus sont conformes. Dès lors, l'office est en mesure de positionner une mention en face de ce document, ce qui évite à l'autre office, dans de nombreux cas, de procéder à la même vérification.

L'expérience de l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN) sur ce type de projet permet d'évaluer le coût de ce développement à 1 071 000 francs.

### **Mettre en œuvre des référentiels partagés et une délégation des accès**

Comme évoqué dans le chapitre précédent, le principe *once only* ne peut être mis en œuvre qu'à la condition que des référentiels partagés de tiers soient mis en place, conformément à ce que prévoit le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*). Afin qu'un office puisse capitaliser sur les informations que détient un autre office, il paraît essentiel de s'assurer qu'il s'agit bien de la même personne ou de la même entreprise.

Dès lors, la création d'un référentiel de tiers est la clé de voûte du développement de la cyberadministration et de la simplification des démarches administratives. Sans ce composant, chaque office continue de fonctionner en silo. Le décloisonnement de l'administration cantonale nécessite la mise en œuvre de ces référentiels, ainsi qu'une gouvernance associée forte, comme prévu dans le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*). Concernant les personnes physiques, force est de constater que le référentiel détenu par l'office cantonal de la population et des migrations ne peut pas constituer ce référentiel. En effet, il ne contient pas une part de la population ayant des interactions récurrentes avec l'administration (comme, par exemple, les contribuables suisses hors canton).

La création de ces référentiels partagés passe, dans un premier temps, par une alimentation des référentiels métier considérés comme des sources de vérité, détenus par l'administration cantonale. Ces référentiels métier s'appuient eux-mêmes sur des sources de vérité externes et fédérales. Pour les personnes physiques, la centrale de compensation est en mesure de fournir un référentiel de qualité couvrant un périmètre très large des personnes en interaction avec l'administration via un protocole d'échange standardisé déjà à disposition. Il en va de même avec le Registre des entreprises et des établissements (REE) fourni par l'Office fédéral de la statistique.

A ces référentiels primaires, il convient d'ajouter des référentiels plus spécifiques à l'Etat de Genève qui gèrent une population qui n'est pas comprise dans ces sources de vérité (cas des étrangers qui détiennent un bien fonds dans notre canton). Les applications gérant ces référentiels deviennent alors à leur tour source de vérité pour ces segments de la population.

Chaque référentiel propage un identifiant unique à tous les offices afin de pouvoir orchestrer les échanges décrits dans le chapitre consacré au principe *once only*. Le référentiel partagé ne contient que les informations strictement utiles à la propagation de l'identifiant au sein de chaque système d'information des offices. Les informations utiles au traitement du dossier dans les offices restent uniquement dans l'office concerné.

Le déploiement de ce concept exige de nombreux travaux préparatoires. Dans un premier temps, il convient de vérifier la qualité du référentiel de tiers : 60% des offices jugent leur référentiel comme étant de qualité non satisfaisante. Un composant transversal, financé par le présent projet de loi, doit permettre d'identifier les tiers redondants, mais aussi d'appairer chaque tiers avec un identifiant unique. Il appartiendra à chaque office de produire cet effort. Dans un second temps, il convient que le système d'information de l'office puisse entrer en communication avec ce référentiel partagé en développant des interfaces. Enfin, dans un troisième temps, il est nécessaire de mettre à niveau le système d'information de l'office de ce référentiel apuré en tenant compte des transactions déjà enregistrées pour les tiers en doublon.

En clair, la mise en réseau des offices de l'Etat nécessite un important travail en amont ainsi qu'une discipline importante du personnel de l'Etat afin de conserver ce niveau de qualité exigé. C'est pourquoi des outils de surveillance de la qualité du référentiel partagé continueront de fonctionner dans le temps. Au-delà des outils, ces référentiels doivent disposer d'une gouvernance forte, telle que décrite dans le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*).

Les caractéristiques du canton de Genève, avec ses organisations internationales et une population étrangère importante, font que l'approche retenue pour administrer ce référentiel ne peut pas être une approche centralisée avec une validation physique par du personnel. La seule approche viable, du fait de la forte volatilité de ce référentiel, est la mise en réseau des offices de l'Etat pour être sûr de disposer de l'information la plus à jour possible.

Cela est moins le cas avec d'autres référentiels comme celui des prestations offertes par l'administration cantonale. Ce catalogue recense toutes les prestations faisant partie du périmètre du *once only*, avec l'ensemble des conditions exigées pour la délivrance de ladite prestation. En effet, comme décrit précédemment, moyennant un accord de l'usagère ou de l'utilisateur, un office doit pouvoir obtenir une information ou une pièce justificative émanant d'un autre office. Pour ce faire, il est nécessaire que l'office sollicité par l'usagère ou par l'utilisateur connaisse les modalités pratiques d'obtention de ladite information. Cela doit être régi par un référentiel des prestations géré centralement au niveau de l'Etat.

Le référentiel des adresses est quant à lui géré de façon plus hybride. En effet, ce référentiel est administré centralement pour ce qui a trait au répertoire de l'ensemble des adresses possibles dans le canton, voire même dans toute la Suisse. Par contre, l'association d'un tiers à une adresse fait l'objet d'une mise en réseau, comme expliqué précédemment. Un office identifie un changement d'adresse; alors, la mise en réseau permet de vérifier ce changement d'adresse auprès de la source de vérité (pour une personne physique du canton, la source de vérité est l'office cantonal de la population et des migrations). Lorsque la source de vérité quitte l'information qui lui est parvenue, celle-ci est alors réputée comme vérifiée et peut dès lors être propagée à l'ensemble des offices de l'Etat intéressés par cette mise à jour. Ce processus permet aussi de mettre la responsabilité au bon endroit, alors qu'actuellement, dans l'exemple cité, l'office cantonal de la population et des migrations n'est parfois pas au courant de ce changement d'adresse.

D'autres référentiels seront aussi nécessaires pour la mise en œuvre du principe *once only*. Certains doivent faire l'objet d'améliorations, comme le référentiel des comptes authentifiés et vérifiés ayant accès aux démarches en ligne et celui des délégations de droit mises en place par les usagères et utilisateurs pour gérer leur compte.

En complément de la mise en œuvre de ces référentiels, il est essentiel de souligner que l'accès aux démarches en ligne doit pouvoir épouser les pratiques de la société. Or, force est de constater que de nombreuses personnes délèguent leurs démarches administratives, soit de façon volontaire, soit parce qu'elles se retrouvent dans une incapacité de gestion temporaire ou définitive. C'est pourquoi le présent projet de loi prévoit explicitement le fait de mettre en œuvre une gestion de la délégation afin de tenir compte des réalités de notre société, permettant ainsi à des personnes d'agir au nom d'autres personnes. Ces délégations sont stockées dans un référentiel *ad hoc*.

Dans le présent projet de loi, le coût des développements évoqués ci-dessus est estimé à 4 204 000 francs pour la mise en œuvre des référentiels partagés et à 1 769 000 francs pour la délégation des accès.

### **Une gestion des identités numériques robuste intégrant les constantes évolutions**

Parmi les principales limites inventoriées, l'inscription aux démarches en ligne ainsi que l'administration de son profil avec les éventuelles délégations possibles constituent un axe important de progression. En effet, le système mis en place date de 2008, année de mise en ligne des premières prestations, notamment fiscales, et n'a été revu qu'à la marge depuis.

La Confédération s'est emparée du sujet. La loi fédérale sur l'identité électronique et d'autres moyens de preuves électroniques (loi sur l'e-ID, LeID) a été acceptée en votation populaire le 28 septembre 2025.

Les modalités d'authentification sont en constante évolution afin de tenir compte du concept législatif en vigueur mais aussi des pratiques des usagères et usagers et de l'évolution des technologies qui en assurent la sécurité. En effet, ces dernières évoluent en même temps que les menaces dont elles protègent les usagères et usagers et l'administration. Les méthodes d'authentification se multiplient, et l'Etat de Genève doit les intégrer afin de créer une fédération d'identité plutôt que de chercher à imposer un seul modèle.

L'évolutivité de la solution doit porter aussi sur la possibilité pour un tiers de modifier son profil afin de sélectionner le niveau de confiance qui lui donnera accès à des démarches en ligne. En effet, la Confédération a défini un niveau de confiance permettant d'accéder à des données avec un niveau de classification de confidentialité prédéfini. La solution doit bien évidemment

être compatible avec ces définitions.<sup>4</sup> Comme indiqué au début du présent exposé des motifs, plus de 250 000 comptes actifs sont actuellement en fonction; il est évident que toutes les modifications nécessaires doivent tenir compte de ce contexte afin de ne pas perdre cet acquis.

Très concrètement, ces 2 dimensions d'évolution possibles impliquent la réécriture de ce composant clé d'accès à la cyberadministration. A l'issue de cette réécriture, il est évident que ce composant central dans la sécurisation des accès doit faire l'objet d'un audit de cybersécurité avant sa mise en production. Ces audits doivent aussi être faits régulièrement, afin de tenir compte des avancées en la matière.

En complément de ce composant technique à repenser, il est essentiel de prendre en compte l'ensemble des délégations possibles en vigueur dans les différents offices de l'Etat. Comme évoqué précédemment, bien que le système pour les entreprises fonctionne, il convient de le simplifier et de le rendre plus ergonomique. Actuellement, une console permet de définir différents rôles, et donc l'accès à des prestations à des employés de l'entreprise. L'administration de cette console est très centralisée. Pour définir la meilleure solution, il est indispensable de travailler main dans la main avec les entreprises de toutes tailles pour une meilleure adoption de la future nouvelle console. De plus, la délégation d'une personne physique à l'attention d'une autre personne physique n'est actuellement pas possible. Cette lacune doit être corrigée pour faire face à l'ensemble des typologies de délégation possible.

Le coût de la conception de ce nouveau composant, de sa réalisation ainsi que de la prise en compte de continuité de service indispensable a été évalué à 4 076 000 francs par l'équipe experte du domaine.

### **Une ergonomie accessible, moderne et évolutive, avec des services enrichis pour les usagères et usagers**

L'Etat de Genève investit dans les démarches en ligne depuis 2008, faisant de lui un canton pionnier. La mise à disposition des nouvelles prestations en ligne s'est faite en continu sur plus de 15 ans, en adoptant les derniers standards d'ergonomie lors de chaque nouvelle prestation en ligne. Cela a conduit à proposer des ergonomies différentes.

---

<sup>4</sup> <https://www.agov.admin.ch/fr>

L'objectif est d'harmoniser l'ergonomie proposée et de la rendre plus dynamique à d'éventuels changements de style indispensables pour rester à jour avec les évolutions technologiques et les usages. L'ergonomie recouvre non seulement l'apparence visuelle des écrans proposés, mais aussi la cinématique entre les différents écrans, tout comme les aides proposées aux usagères et usagers. Autant d'éléments essentiels qui doivent être conçus et testés avec la population et les entreprises. Cette pratique est maintenant bien inscrite dans les gènes de l'administration cantonale, mais cette refonte doit être extrêmement rigoureuse sur ces fondements.

En complément de ces éléments, l'usagère ou l'utilisateur doit disposer de toute latitude quant à l'administration de ses choix structurants opérés au travers de ce portail. Ainsi, il doit être possible d'administrer ses souhaits en matière de notification pour toute nouvelle communication reçue de l'administration (SMS, courriel, ou encore courrier postal). Ceux-ci s'appliqueront sur tout ou partie des démarches en ligne. Il en va de même pour la transmission des documents reçus, sachant que ces derniers sont en tout temps accessibles via le portail sécurisé. Enfin, les modalités d'échange avec l'administration cantonale doivent être harmonisées via la messagerie sécurisée. Celle-ci a pour vocation de personnaliser la relation de l'usagère ou de l'utilisateur avec l'administration cantonale, en garantissant les interlocutrices ou interlocuteurs respectifs de l'échange.

Toujours dans une volonté de simplification, l'administration cantonale doit être en mesure de proposer proactivement les prochaines échéances clés au travers d'un calendrier prévisionnel, afin de sensibiliser l'usagère ou l'utilisateur sur les prochaines échéances en fonction des prestations avec lesquelles elle ou il est en relation.

L'accessibilité est un pilier fondamental de la cyberadministration, garantissant que toutes les usagères et tous les utilisateurs, y compris celles et ceux ayant des besoins spécifiques, puissent utiliser les services en ligne. Les normes d'accessibilité (WCAG 2.1, ou celles prévues par l'ordonnance fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées, du 19 novembre 2003 (OHand; RS 151.31), etc.) doivent être respectées. L'intégration de principes de design inclusif permet de répondre aux besoins des utilisatrices et utilisateurs avec des handicaps visuels, auditifs, moteurs ou cognitifs. Enfin, le support et l'assistance doivent prévoir de fournir des options comme des aides à la navigation, des descriptions alternatives pour les images et des fonctionnalités de conversion texte-parole.



Le coût de la mise en place de cette ergonomie, telle que définie dans le présent exposé des motifs, est chiffré à 3 652 000 francs. Avec ce montant, les démarches faisant partie du socle commun transversal seront adaptées à cette nouvelle ergonomie, alors que celles directement en lien avec des applications métiers resteront à charge des différents offices.

### **Améliorer l'infrastructure technologique des démarches en ligne et de la cyberadministration**

Pour passer d'une approche en silo à une approche transversale, il est impératif d'améliorer le socle technologique existant pour faciliter les échanges d'informations en temps réel entre les différents systèmes (interopérabilité). Cela suppose notamment de renforcer l'homogénéité des solutions, en développant une architecture commune à toutes les prestations, et de mettre l'accent sur des composants réutilisables.

Avec plus de 3 millions de transactions mensuelles, l'exploitabilité des démarches en ligne et de la cyberadministration doit être conforme aux meilleures pratiques.

Premièrement, il est impératif que des dispositifs de redondance permettent de prendre le relais très rapidement en cas de panne, afin de ne pas bloquer l'administration cantonale, mais surtout l'usagère ou l'utilisateur qui a confiance en l'Etat de Genève pour disposer rapidement de documents stockés dans son espace personnel. Ce niveau de sécurisation implique une architecture complète avec un très bon niveau de disponibilité, que cela soit pour le composant d'accès, le portail, la messagerie, ou encore, par exemple, le coffre-fort mis à disposition.

Deuxièmement, il est essentiel de disposer de toute la traçabilité des événements advenus tant dans le cadre des démarches en ligne que pour les échanges en lien avec la cyberadministration. Cette traçabilité permet à l'usagère ou l'utilisateur de disposer d'une visibilité sur la demande faite par elle-même ou par lui-même, comme des demandes faites par un office à un autre office pour son propre compte. Cette transparence vise à renforcer la confiance de l'usagère ou de l'utilisateur, mais permet également une traçabilité des transactions effectuées.

Troisièmement, il est essentiel de disposer d'indicateurs afin de suivre précisément l'activité faite dans ses environnements. En complément d'indicateurs de satisfaction qui permettent de faire évoluer l'offre conformément aux attentes des usagères et utilisateurs, il est nécessaire de disposer d'indicateurs de production afin de mesurer les délais de réponse de chaque entité.

Le coût de la mise en place des différents axes d'amélioration en lien avec l'amélioration de l'infrastructure technologique des démarches en ligne et de la cyberadministration évoqués ci-dessus a été estimé à 2 218 000 francs dans le présent projet de loi.

## **E) Un appui indispensable au déploiement de ces concepts**

### **Une enveloppe pour que des offices communiquent avec le nouveau socle créé**

Le chapitre précédent décrit les briques que l'administration cantonale doit construire afin de disposer d'un socle transversal qui va permettre de prendre en compte les différentes dimensions des concepts exposés.

Mais, sans interaction avec les différents offices, ce socle ne permet pas de mettre en œuvre les concepts. Il est indispensable que les systèmes d'information des différents offices dialoguent avec ce socle afin d'échanger des données de base (comme l'adresse) issues des référentiels partagés, mais aussi avec les éléments stockés dans le coffre-fort numérique afin de récupérer les pièces justificatives utiles à la délivrance de la prestation.

C'est pourquoi, le Conseil d'Etat prévoit une enveloppe dédiée à ces connecteurs qui permettront de donner l'impulsion nécessaire pour matérialiser ces avancées. Cette enveloppe va permettre de financer les développements nécessaires de quelques systèmes d'information disposant actuellement de peu de moyens pour évoluer et rejoindre ce dispositif. Pour certains systèmes d'information, comme le système d'information fiscal, celui des poursuites ou encore celui du social, ce financement a été prévu dans le cadre de leur crédit d'ouvrage spécifique. Mais certains systèmes d'information n'ont pas le seuil de matérialité pour permettre de déposer une demande de crédit d'ouvrage spécifique. C'est pourquoi le Conseil d'Etat a prévu une enveloppe afin d'être agile dans ce déploiement.

Cette enveloppe est sous gouvernance de la direction de projet, avec arbitrage, le cas échéant, par le collège spécialisé des systèmes d'information. Elle vise à promouvoir les prestations faisant sens dans le cadre d'un déploiement cohérent pour les usagers et usagères.

Le montant de l'enveloppe prévue afin de venir en soutien des différents systèmes d'information, priorisés sur la durée du projet, soit jusqu'en 2030, est de 2 000 000 francs.

## **Une gouvernance des données sous contrôle**

Pour la mise en œuvre d'un tel programme ainsi que pour accompagner le fonctionnement de tous les échanges d'informations prévus transversalement, il est essentiel de mettre en place une gouvernance elle-même transversale. C'est pourquoi, un centre de compétences, appelé centre de compétences cyberadministration, a été mis en place au sein du DF. Cette entité a pour objectif de définir les flux d'information, d'établir les règles de gestion y afférentes et de coordonner la bonne mise en œuvre du programme.

## **F) Planification, coûts des investissements et planification financière**

### **Planification**

La planification repose sur 3 à 4 livraisons annuelles dont le lotissement est défini en tenant compte de la capacité de réalisation et des contraintes du projet. Ce cycle de livraison permet de pouvoir disposer d'éléments concrets pouvant être montrés régulièrement aux usagères et usagers et aux utilisatrices et utilisateurs, tout en autorisant les informaticiennes et informaticiens à réaliser des développements conséquents. La limitation des « effets tunnel » constitue une bonne pratique. Mais elle est complémentaire à la pratique, déjà en vigueur pour les nouvelles démarches en ligne, de solliciter les usagères et usagers lors de la conception via une entité dédiée de l'OCSIN : le Genève Lab<sup>5</sup>. Ces sollicitations interviennent très en amont, afin de correctement capter les besoins des usagères et usagers et de les impliquer dans la construction des prestations.

Cette planification de livraison doit également tenir compte des livraisons des offices, parties prenantes de ce projet transversal. En effet, comme précédemment évoqué, il est essentiel que les outils des offices soient amendés pour être compatibles avec ce nouvel écosystème. Force est de constater que plus de 20% d'entre eux (dont les plus significatifs, comme l'AFC) le sont déjà. Avec le présent projet de loi et les crédits d'ouvrage dédiés par système d'informations, l'objectif est que 80% d'entre eux soient possiblement interopérables avec le socle ainsi développé.

---

<sup>5</sup> <https://www.ge.ch/dossier/geneve-lab/living-lab-geneve/co-construire-avec-usagers>

## Les coûts

### Coûts de l'investissement

La charge de travail pour chaque thème a été valorisée par l'OCSIN, fort de son expérience dans ce domaine.

Le chiffrage des différents thèmes se présente comme suit :

<b>Investissement</b> <i>(en francs)</i>	
Mise en œuvre du « <i>once-only</i> » sur la base de référentiels partagés	5 275 000
Délégation des accès	1 769 000
Gestion des identités numériques robuste intégrant les constantes évolutions	4 076 000
Ergonomie accessible, moderne et évolutive avec des services enrichis pour les usagères et usagers	3 652 000
Amélioration de l'infrastructure technologique des prestations en ligne et de la cyberadministration	2 218 000
Enveloppe pour connecter les offices au socle	2 000 000
<b>Total</b>	<b>18 990 000</b>

Ce chiffrage a été soumis à l'expertise d'une société externe. Cette dernière confirme l'approche quant au chiffrage réalisé tout en mettant en exergue, à juste titre, qu'il constitue une enveloppe basée sur des hypothèses. C'est pourquoi l'option retenue est de constituer une provision pour risque à hauteur de 9,2% permettant de gérer les aléas en lien avec ces dernières. Cette provision est relativement faible au regard du périmètre du projet. En effet, à l'issue du présent projet de loi, soit en 2030, un financement complémentaire pour une période suivante, figurant au plan des intentions d'investissement, permettra de compléter le périmètre non encore couvert.

Le comité de pilotage du projet sera le cas échéant amené à devoir procéder à des arbitrages lors de l'expression des besoins, afin de respecter le crédit voté.

Le chiffrage présenté repose sur des hypothèses établies à partir des données disponibles à ce jour. Ces estimations, bien qu'incertaines dans certaines dimensions, constituent une enveloppe budgétaire basée sur le principe « *design to cost* ». Cette approche permet d'aligner les moyens sur les objectifs tout en conservant la souplesse nécessaire pour répondre aux ajustements imprévus.

La réalisation sera confiée à des compétences externes à hauteur de 73% et 27% d'internes en charges.

L'activation des charges de personnel de l'Etat représente un montant de 5 001 000 francs de ce crédit d'investissement. Ces frais sont comptabilisés en contrepartie en revenus dans le compte de fonctionnement de l'OCSIN.

Le tableau ci-dessous donne la planification en milliers de francs des dépenses d'investissement :

<b>Investissement</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<i>(en milliers de francs)</i>	<b>989</b>	<b>3 025</b>	<b>3 723</b>	<b>5 769</b>	<b>5 484</b>	<b>18 990</b>	<b>100%</b>
Collaboratrices et collaborateurs internes <i>(existant)</i>	287	879	911	1 468	1 456	<b>5 001</b>	<b>26%</b>
Collaboratrices et collaborateurs externes	702	2 014	2 812	4 301	4 028	<b>13 857</b>	<b>73%</b>
Licences et serveurs	—	132	—	—	—	<b>132</b>	<b>1%</b>

### **Coûts de fonctionnement liés**

Les charges de fonctionnement liées à un projet sont celles qui, de par leur nature, ne peuvent faire l'objet d'une immobilisation.

Dans le cas du présent projet de loi, les charges de fonctionnement liées ont pour objet de couvrir l'effort important nécessaire au niveau des expressions de besoins et des tests. Cette partie incombe à l'équipe dédiée appelée centre de compétences cyberadministration au sein de la direction de l'organisation et de la sécurité de l'information, de la logistique et de la gestion des risques et de la qualité (DOSIL) du DF.

La même équipe se chargera de la conduite du changement, ce qu'elle réalisera par le biais de la formation d'ambassadrices et d'ambassadeurs dans chaque département, lesquels porteront les messages les plus probants en fonction des métiers exercés au sein des offices qui le compose.

Le montant total des charges de fonctionnement liées a été estimé à 6,4 millions de francs pour la période 2026–2030. Sur ce montant, 4,6 millions de francs correspondent à des charges de personnel et 1,8 million de francs pour des mandats externes.

<b>Charges de fonctionnement liées</b> <i>(en millier de francs)</i>	<b>Budget</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>TOTAL</b>
Charges de personnel DOSIL (tous départements) <i>(nature 30)</i>	Existant	600	1000	1000	1000	1000	<b>4 600</b>
Mandat DOSIL-(tous départements) <i>(nature 31)</i>	Existant	200	400	400	400	400	<b>1 800</b>
<b>TOTAL</b>		<b>800</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>	<b>1 400</b>	<b>6 400</b>

### **Les coûts de fonctionnement induits**

Ces charges sont indispensables pour assurer le fonctionnement opérationnel, ainsi que la surveillance du système, mais aussi pour y apporter les éventuelles corrections identifiées.

Du fait de l'ajout des nouvelles fonctionnalités (extension du périmètre des démarches en ligne), le présent projet de loi va induire des coûts d'exploitation de la solution ainsi que des coûts de correction et de support supplémentaires. A ce titre, il sera notamment nécessaire d'avoir recours à des personnels internes (nature 30 OCSIN) pour un montant de fonctionnement induit de 1 071 000 francs, réparti sur les années 2027 à 2030.

Enfin, la maintenance induite par les serveurs, les licences de logiciels et les prestataires externes (nature 31) représenteront un budget de fonctionnement induit supplémentaire qui progressera au gré des installations sur les années 2027 à 2030 pour atteindre 561 000 francs. Puis, dès 2031 de façon récurrente, ce budget sera fixe à hauteur de 2 069 000 francs par année.

Ainsi, cela portera le budget de fonctionnement induit total à terme de ce système d'information à 3 140 000 francs par année.

<b>Charges de fonctionnement induit supplémentaires</b> <i>(en milliers de francs)</i>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>Années suivantes</b>
Maintenance matériel et licences OCSIN <i>(nature 31)</i>	—	200	561	561	561	<b>561</b>
Charges de personnel OCSIN <i>(nature 30)</i>	—	153	306	612	1 071	<b>1 071</b>
Soit en variation d'ETP par rapport à l'année précédente	—	+1	+1	+2	+3	—
Prestations de tiers OCSIN <i>(nature 31)</i>	—	—	—	—	—	<b>1 508</b>
Total intermédiaire hors intérêts et amortissements	—	353	867	1 173	1 632	<b>3 140</b>
Intérêts et amortissements <i>(nature 33 et 34)</i>	7	232	884	1 693	2 925	<b>4 059</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>585</b>	<b>1 751</b>	<b>2 866</b>	<b>4 557</b>	<b>7 199</b>

### La planification financière

Le tableau ci-dessous illustre la planification des dépenses d'investissement en milliers de francs ainsi que celle des charges de fonctionnement induit et lié par année :

<b>Budget</b> <i>(en milliers de francs)</i>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>Années suivantes</b>
Investissement OCSIN	989	3 025	3 723	5 769	5 484	0
Fonctionnement lié DOSIL	800	1 400	1 400	1 400	1 400	0
Fonctionnement induit OCSIN à obtenir (hors intérêts et amortissements)	—	353	867	1 173	1 632	3 140

## G) Retour sur investissement et risques

### Le retour sur investissement

Le retour sur investissement d'un projet aussi ambitieux est surtout pour la population et les entreprises de notre canton. Cependant, le présent projet de loi ne comporte pas de retour sur investissement quantitatif, car ce dernier est porté par chaque métier qui s'intègre à ce socle permettant la mise en œuvre du principe *once only*.

Cependant, les bénéfices qualitatifs attendus sont principalement les suivants :

- **Simplicité administrative et gain de temps** : les usagères et usagers n'ont plus besoin de fournir à plusieurs reprises les mêmes informations à différents services de l'Etat. De ce fait en ne soumettant leurs informations qu'une seule fois, cela évite des redondances et des répétitions fastidieuses pour ces dernières et ces derniers.
- **Accessibilité et commodité** : les services en ligne sont accessibles à tout moment, permettant aux usagères et usagers de réaliser des démarches administratives sans contrainte de temps ou de lieu. De plus, les usagères et usagers n'ont plus besoin de se rendre physiquement dans les bureaux administratifs, ce qui réduit le temps et les coûts associés aux déplacements.
- **Rapidité et efficacité** : les démarches en ligne sont souvent traitées plus rapidement que les processus manuels, ce qui permet d'obtenir des réponses et des documents en un temps réduit. En effet, l'automatisation permet de réduire les erreurs humaines et de faire des contrôles en ligne.
- **Transparence et suivi** : les usagères et usagers peuvent suivre l'état d'avancement de leurs demandes en temps réel, offrant une plus grande transparence et réduisant l'incertitude, gage de confiance – vertu cardinale pour développer la cyberadministration. Elles et ils reçoivent des notifications automatiques concernant l'état de leurs demandes ou les actions requises de leur part.
- **Réduction des coûts et écologie** : la dématérialisation des démarches permet de limiter les frais d'envoi de courriers ainsi que d'impression ou de photocopie de pièces justificatives, et par voie de conséquence de consommer moins de papier et de générer moins de déchets.



- **Cohérence et protection des données** : en bénéficiant d'un environnement hautement sécurisé, l'usagère ou l'utilisateur peut se créer un répertoire des pièces utiles non seulement à l'administration, mais également pour elle-même ou lui-même, car ces pièces sous format électronique restent à sa disposition même si elle ou il change de téléphone par exemple.

En parallèle, ce projet bénéficie aussi à l'administration. Les leviers identifiés sont les suivants :

- **Réduction des délais et fiabilité des informations** : la transmission de format numérique permet de limiter le temps de traitement manuel, le stockage des documents physiques ainsi que leur numérisation. La réduction de la charge de travail, liée à l'automatisation des tâches répétitives administratives, permet aux collaboratrices et collaborateurs de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.
- **Amélioration de la qualité des services** : l'utilisation de référentiels de données et de processus standardisés garantit la cohérence et la qualité des informations et des services fournis. De plus, l'administration cantonale a accès à des données actualisées en temps réel, ce qui améliore la prise de décision et la réactivité face aux demandes des usagères et usagers au guichet ou au téléphone.
- **Réduction des coûts** : la réduction de l'utilisation du papier, des frais postaux et des tâches manuelles permet de réaliser des économies qui seront portées par les offices qui se connecteront à ce socle transversal.
- **Amélioration de la traçabilité** : chaque interaction et chaque transaction est enregistrée, ce qui permet un suivi détaillé et la traçabilité des actions administratives.
- **Amélioration de la collaboration interdépartementale** : les départements et offices de l'Etat peuvent partager des informations et collaborer plus efficacement grâce à des systèmes intégrés.

L'objectif premier de ce projet est de mieux servir les administrées et administrés. Cela passe aussi par un changement de paradigme au sein de l'administration cantonale, comme voulu par ce choix politique fort figurant dans le programme de législature. Cela étant, le Conseil d'Etat a opté pour ne pas fixer à ce stade un retour sur investissement financier quant à ce projet. Il souhaite avant tout que l'administration cantonale opère sa mue, sachant qu'il s'agit essentiellement d'un changement de culture et que cela nécessite du temps. De plus, ces nouveaux processus, notamment en lien avec les référentiels partagés, peuvent conduire à des redéploiements de ressources afin de répondre aux exigences de réactivité. Ainsi, la proposition est de faire un bilan chiffré précis lors du projet de bouclage sur les économies financières générées par cette ambition, sachant encore une fois qu'il ne s'agit pas de la finalité première du présent projet de loi, mais d'une conséquence.

### **La gestion des risques**

Il convient d'évoquer le risque à ne pas adopter le présent projet de loi. Cela signifie que le projet de loi sur la simplification administrative et les référentiels cantonaux des données de base des personnes (*mise en œuvre du principe once only*) ne peut pas entrer en vigueur. De plus, tout amendement sur l'un des 2 projets de loi aura un impact sur l'autre projet de loi et, par conséquent, sur le périmètre du projet.

Au nombre des risques à ne pas réaliser les développements décrits dans le présent projet de loi, il convient de mentionner notamment que :

- sans une modernisation numérique, Genève pourrait peiner à répondre aux attentes croissantes de sa population et de ses entreprises en matière de services en ligne. La concurrence avec d'autres cantons ou régions plus avancés en matière de cyberadministration pourrait également affecter l'attractivité du canton de Genève pour les entreprises;
- face aux cybermenaces en constante évolution, un manque d'investissements dans la sécurité des systèmes de cyberadministration augmenterait le risque de fuites de données sensibles et d'attaques de grande ampleur. La confiance des usagères et usagers (population et entreprises) pourrait en être durablement affectée, affaiblissant la relation avec l'administration cantonale;
- l'absence d'optimisation numérique pourrait conduire à des coûts d'exploitation plus élevés. En effet, des processus manuels ou fragmentés requerraient davantage de personnel et de ressources pour des tâches qui pourraient être automatisées ou rationalisées, ce qui engendrerait des coûts récurrents pour l'administration cantonale.

Concernant les risques propres au projet en lui-même, il est important de souligner que de nombreuses actions ont été entreprises pour les réduire.

En premier lieu, un risque important réside dans la difficulté de piloter un programme aussi transversal. Afin de réduire ce risque, le Conseil d'Etat a mis en place une délégation à la transition numérique et à la cyberadministration afin de prendre des décisions avec le maximum de réactivité. En complément, cette délégation a mis en place une direction de projet, qui lui remonte régulièrement les avancées et les risques inhérents à un projet d'une telle ampleur. Enfin, des structures de communication transversale à l'ensemble de l'administration cantonale ont été mises sur pied, via le centre de compétences cyberadministration qui remonte au collège des secrétaires généraux des indicateurs précis quant au déploiement de ces concepts dans les offices.

Le deuxième risque important d'une telle initiative est d'être tributaire de l'avancement de plans d'actions gérés au niveau de chaque office de l'Etat. Effectivement, chaque office a de nombreuses priorités et de nombreux projets qu'il mène en parallèle. Cette initiative doit s'intégrer dans une planification déjà chargée. Afin de pallier en partie ce risque, l'équipe projet se fait fort d'inventorier les zones de contention et de les remonter au plus haut niveau afin de procéder rapidement à des arbitrages quant aux priorités des offices. En complément, l'effort est porté sur les offices à plus forte valeur ajoutée au regard des attentes des usagères et usagers. En clair, les administrations chargées de la fiscalité et du social doivent être à la hauteur des engagements pris, car ces politiques publiques constituent les 2 plus gros pourvoyeurs de pièces justificatives avec une forte redondance. Cela ne signifie pas que les autres offices sont mis de côté, mais leur déploiement sera plus opportuniste.

Le troisième risque réside dans la mise en œuvre et dans le déploiement d'outils innovants pour lesquels l'expérience de l'OCSIN, tout comme celle des départements utilisateurs, est faible. Afin de pallier ce risque, il est évident que l'OCSIN s'appuie sur les meilleurs spécialistes ayant une expérience réussie dans la mise en place et le déploiement de tels outils. De plus, l'approche méthodologique de ce type de projet est parfaitement adaptée à l'agilité (mettre à disposition régulièrement des pans de solutions afin d'en tester la valeur ajoutée). L'acculturation à l'agilité dans l'administration cantonale étant maintenant dans sa troisième année, force est de constater que cette méthodologie de gestion de projet est désormais bien mature.

Le quatrième risque est le niveau d'appropriation par la population et les entreprises de ce type de fonctionnalités. En effet, le déploiement de cette simplification administrative ne se fera pas dans tous les offices de façon synchrone, du fait même de l'ampleur du projet et de son déploiement. Dès lors, il est nécessaire d'être extrêmement clair sur le périmètre progressif des offices mettant en pratique le principe *once only*, afin que l'usagère ou l'utilisateur ne soit pas surpris de fournir encore quelques pièces justificatives à des offices ne faisant pas encore partie du périmètre.

En complément de ces principaux risques, il existe aussi d'autres risques, comme l'appropriation par les collaboratrices et collaborateurs ou comme les risques de cybersécurité. Mais il est essentiel de noter que l'ampleur des risques est proportionnelle à la valeur ajoutée de ce projet. En aucun cas, ce projet ne peut prêter à la délivrance des prestations, car il ne touche que marginalement les systèmes d'information qui sous-tendent le bon traitement des dossiers administratifs. En effet, les composants utiles à la cyberadministration se positionnent en surcouche de l'infrastructure existante. Les outils ne doivent que dialoguer avec cette surcouche pour apporter la fluidité escomptée dans les échanges et la mutualisation sans toucher au moteur de délivrance de la prestation.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'Etat sera très vigilant quant au suivi des risques de ce projet.

## Conclusion

L'Etat de Genève souhaite être toujours plus accessible, simple et proche de sa population et de ses entreprises. Cette ambition est une source de simplification unique pour les usagères et utilisateurs. L'adoption du principe *once only*, novateur avec tous ses bénéfices, permettra d'obtenir un changement culturel et organisationnel dans la relation entre les administrées et administrés et l'administration cantonale, en adéquation avec les objectifs du programme de législature qui ferait de Genève un canton pionnier. C'est bien la volonté du Conseil d'Etat que d'innover pour mieux servir.

Il s'agit bien d'un changement culturel majeur pour notre administration : au lieu de reporter la charge de la preuve sur l'usagère ou l'utilisateur, l'administration cantonale doit préalablement vérifier les éléments en sa possession avant de la ou de le solliciter. Comme tout changement culturel, cela va prendre du temps, mais cela ne peut pas se faire sans que les outils numériques soient en place pour rendre possible cette mutualisation, source de transversalité dans le fonctionnement de notre administration.

Au-delà de cette simplification administrative, le présent projet de loi permet d'établir un socle transversal sur lequel l'ensemble des offices peuvent proposer des démarches en ligne simples et ergonomiques. Cette modernisation est indispensable pour tenir compte de l'évolution sociétale. Mais le Conseil d'Etat entend aussi accompagner la population ne souhaitant pas utiliser des démarches en ligne, en continuant à proposer toutes les prestations hors ligne.

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 du projet*
- 3) *Planification des charges et revenus de fonctionnement du projet*



REPUBLIQUE ET  
CANTON DE GENEVE

## PREAVIS FINANCIER

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

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

- ♦ Projet de loi présenté par le département des institutions et du numérique.

- ♦ Objet :

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 18 990 000 francs pour l'évolution de la cyberadministration afin de tenir compte des objectifs du programme de législature 2023-2028.

- ♦ Rubriques budgétaires concernées :

CR 0415 - NAT 5200 Logiciels et applications

CR 0415 - NAT 5060 Matériel

- ♦ Politique publique concernée :

B – Etats-majors et prestations transversales

- ♦ Coût total du projet d'investissement :

Dépenses d'investissement	18 990 000 francs
- Recettes d'investissement	0 francs
Investissements nets	18 990 000 francs

- ♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

(en millions de francs)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Dépenses brutes	-	1.0	3.0	3.7	5.8	5.5	-	19.0
Recettes brutes	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements nets	-	1.0	3.0	3.7	5.8	5.5	-	19.0

MC  
SC MB

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

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

(en millions de francs)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Dès 2032
Coûts liés nets	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts induits nets	-	-0.01	-0.59	-1.75	-2.87	-4.56	-7.20	-7.00
Coûts nets de fonctionnement	-	-0.01	-0.59	-1.75	-2.87	-4.56	-7.20	-7.00

♦ 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 2026-2029. ☒ oui ☐ non

Autre remarque : -

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 : 5.09.2025

Signature du responsable financier du département investisseur :  
**Michel Clavel**  
Directeur financier



Genève, le : 5.9.2025

Signature du responsable financier du département utilisateur :  
PO JONATHAN CATALDI



## 2. Avis du département des finances

Remarque complémentaire du département des finances :

Les charges de fonctionnement liées de ce PL sont estimées à 6,4 millions de francs pour la période 2026-2030, dont de 4,6 millions de charges de personnel et 1,8 million pour des mandats externes. Ces charges seront financées par le budget existant.

Dès 2025, le projet génère des charges de fonctionnement induites supplémentaires qui évoluent progressivement pour atteindre 7,0 millions en 2032, avec un pic de 7,2 millions en 2031.

Ces charges supplémentaires, inscrites au PFQ 2026-2029, sont constituées :

- de charges pour des prestataires externes (nature 31) qui progressent dès 2027 et se stabilisent à 2,07 millions en 2031,
- de charges de personnel de l'OCSIN (nature 30) de 0,15 million dès 2027 millions (1 ETP), puis 1,07 million à partir de 2030 (7 ETP),
- de charges financières (intérêts) et des charges d'amortissements qui évoluent progressivement pour arriver à 4,1 millions en 2031, avant de décroître progressivement.

Genève, le :

Visa du département des finances :

08.09.2025



N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 01 septembre 2025.

MB



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

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 18 990 000 francs pour l'évolution de la cyberadministration afin de tenir compte des objectifs du programme de législature 2023-2028

Projet présenté par le département des institutions et du numérique (DIN)

(montants annuels, en mios de fr.)		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Dépenses d'investissement	Taux	0.0	1.0	3.0	3.7	5.8	5.5	0.0	19.0
	Recettes d'investissement	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Investissement net	0.0	1.0	3.0	3.7	5.8	5.5	0.0	19.0
Informatique - Applications 5 ans	5 ans	0.0	1.0	2.9	3.7	5.8	5.5	0.0	18.9
	Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Informatique - Serveurs	5 ans	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
	Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aucun		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

Michel Clavel  
Directeur financier

Date et signature direction financière (utilisateur) :

5.9.2025 DONATIAN CAZALDI

2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 18 990 000 francs pour l'évolution de la cyberadministration afin de tenir compte des objectifs du programme de législature 2023-2028

Projet présenté par le département des institutions et du numérique (DIN)

(montants annuels, en mios de fr.)		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Dès 2032
TOTAL charges liées et induites		0.00	0.01	0.59	1.75	2.87	4.56	7.20	7.00
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	0.15	0.31	0.61	1.07	1.07	1.07
		0.00	0.00	0.15	0.31	0.61	1.07	1.07	1.07
		0.0	0.0	1.0	2.0	4.0	7.0	7.0	7.0
		0.00	0.00	0.20	0.56	0.56	0.56	2.07	2.07
	1.375%	0.00	0.01	0.03	0.08	0.15	0.22	0.26	0.26
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		0.00	-0.01	-0.59	-1.75	-2.87	-4.56	-7.20	-7.00

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

Michel Clavel  
Directeur financier

Date et signature direction financière (utilisateur) :

5.9.2025 SMATHAN CATALDI