



Date de dépôt : 1^{er} juin 2026

Rapport

**de la commission des travaux chargée d'étudier le projet de loi du
Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement de
12 910 000 francs pour l'évolution du système d'information et de
communication des ressources humaines**

Rapport de Christo Ivanov (page 3)

Projet de loi (13788-A)

ouvrant un crédit d'investissement de 12 910 000 francs pour l'évolution du système d'information et de communication des ressources humaines

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

Art. 1 Crédit d'investissement

Un crédit global de 12 910 000 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat pour l'évolution du système d'information et de communication des ressources humaines.

Art. 2 Planification financière

¹ Ce crédit d'investissement est inscrit sous la politique publique B – Etats-majors et prestations transversales et les rubriques 0415.5060 « Equipements informatiques » et 0415.5200 « Logiciels et applications ».

² 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

¹ 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.

² Ce bilan conditionne la libération de la tranche prévue pour l'année suivante, selon la planification retenue.

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.

Rapport de Christo Ivanov

La commission des travaux a été présidée par M. Jean-Louis Fazio et a siégé en date du 26 mai 2026.

A assisté à la séance : M. Stefano Gorgone, secrétaire scientifique, SGGC.

Le procès-verbal a été tenu avec précision par M. Nicola Martinez.

Que toutes ces personnes soient ici remerciées.

Séance du mardi 26 mai 2026

Audition de M. Nicolas Roth, directeur DOSIL DF, de M^{me} Coralie Apffel, directrice générale de l'OPE, de M. Daniel Kupper, directeur a.i. DRUM OCSIN et de M. Benito Perez, chef de service OCSIN

M^{me} Apffel remercie la commission pour son accueil. Elle indique que ce projet de loi revêt une importance particulière pour l'OPE dès lors qu'il répond à des enjeux majeurs liés au personnel de l'Etat, notamment en matière d'attractivité, de maintien de l'employabilité tout au long de la carrière ainsi que d'amélioration des conditions-cadres offertes au personnel de l'Etat.

M^{me} Apffel explique que l'OPE exerce tout d'abord une activité d'autorité consistant à assurer une gestion rigoureuse, diligente et impartiale de la paie, des assurances, de l'évaluation des fonctions ainsi que du budget des charges du personnel de l'Etat.

L'office est également chargé de la légistique en matière de droit du personnel, notamment pour la rédaction des lois, règlements et directives.

Elle précise que l'OPE déploie par ailleurs une importante activité de support auprès des départements de l'Etat, en apportant un appui spécialisé à travers différents centres de compétences RH, notamment dans les domaines de l'évolution des métiers, de la formation, du conseil juridique, de la santé et de l'apprentissage.

M^{me} Apffel relève encore que l'OPE met en œuvre la politique RH de l'Etat en pilotant plusieurs projets transversaux majeurs, tels que G'Evolue, la stratégie RH ou encore le plan de lutte contre l'absence, en étroite collaboration avec les départements et les partenaires sociaux.

Elle ajoute que l'OPE œuvre également au renforcement de la collaboration transversale en animant et en soutenant différentes communautés RH et managériales, parmi lesquelles le Collège RH, la Communauté des managers, le Cercle des DG ainsi qu'Elan RH, forum réunissant les responsables RH, dans le but d'améliorer la coordination et la qualité des services.

M^{me} Apffel rappelle qu'un plan directeur métier de l'OPE a été publié en 2023. Celui-ci vise à développer une politique RH innovante et à accompagner les changements de culture au sein de l'Etat. Il prévoit également une optimisation des processus RH, notamment dans les domaines du recrutement, de l'évaluation des fonctions et de la formation. Elle souligne que ce plan directeur métier a servi de base à l'élaboration du présent projet de loi.

S'agissant des chiffres clés, M^{me} Apffel indique qu'en 2025, l'OPE compte 20 455 collaborateurs et émet 39 000 bulletins de salaire chaque mois. Elle précise que l'office emploie 160 collaborateurs au sein de la filière RH et dispense 1 071 000 heures de formation par année. Elle mentionne également que 1358 recrutements sont réalisés annuellement et que 21 000 candidatures sont traitées chaque année. Enfin, elle relève que la masse salariale de l'Etat s'élève à 2 960 000 000 francs par an.

M^{me} Apffel expose enfin que deux outils majeurs sont prévus afin de soutenir cette stratégie. Le premier consiste en un portail accessible à l'ensemble des collaborateurs, leur permettant d'effectuer leurs demandes administratives, de consulter leurs documents ou encore de gérer leur télétravail.

Le second est un progiciel intégré destiné aux professionnels de la filière RH, permettant notamment la gestion de la paie, de l'administration du personnel, des embauches, des promotions, ainsi que de la formation et des rentrées scolaires des enseignants.

M. Roth rappelle que, pour construire ces outils, le Grand Conseil avait été sollicité il y a plusieurs années au travers d'une demande de crédit de 25 millions de francs destinée à développer le système d'information. Il précise qu'en 2016, une nouvelle sollicitation avait été effectuée par le biais d'un projet de loi relatif à l'obsolescence technologique, afin d'assurer la pérennité de ce système d'information.

Il indique qu'aujourd'hui, un nouveau projet de loi est présenté afin d'accompagner la transformation numérique des processus et de la filière RH, dans le but de rationaliser et de moderniser un outil numérique fortement personnalisé, coûteux à maintenir et à faire évoluer. Il ajoute que ce projet vise également à répondre aux attentes croissantes des employeurs en matière de services accessibles, disponibles et modernes, à intégrer les nouvelles technologies dans les outils de recrutement et de pilotage RH afin de permettre des analyses multidimensionnelles du capital humain, ainsi qu'à assurer la continuité du SIC ressources humaines en luttant contre l'obsolescence des couches technologiques identifiées.

Abordant les différents thèmes du projet de loi, M. Roth expose tout d'abord le volet relatif à la transformation numérique des processus et de la filière RH. Celui-ci prévoit la poursuite des travaux de modernisation des outils afin de fiabiliser les données, de diminuer la charge administrative et de disposer d'un dossier numérique complet pour chaque collaborateur, couvrant notamment la gestion de la formation et des compétences, les évaluations ainsi que les traitements administratifs et la gestion de la paie.

S'agissant du pilotage RH par les données et les outils décisionnels, il explique que le projet prévoit le développement d'outils de pilotage permettant de disposer d'une vision claire, partagée et exploitable du capital humain, notamment à travers la mise en place de cockpits décisionnels stratégiques, tactiques et opérationnels.

Concernant l'amélioration de l'outil de santé au travail, M. Roth indique qu'il est prévu de mettre en place une application permettant d'assurer le suivi de la santé au travail ainsi que des risques associés, à destination de l'ensemble des managers.

Il évoque ensuite le maintien de la conformité du cadre légal et réglementaire, en précisant qu'il est nécessaire de poursuivre l'adaptation du SIRH aux évolutions légales et réglementaires applicables, d'assurer la conformité du système avec Swissdec ainsi qu'avec les évolutions du règlement de gestion RH dans le cadre de G'Evolue, tout en garantissant l'auditabilité des processus et l'harmonisation des pratiques avec les normes cantonales et nationales.

M. Roth aborde également l'amélioration de la communication avec les autres applications métiers, laquelle doit permettre d'assurer l'interopérabilité avec les applications utilisant les référentiels du SIRH.

Enfin, il souligne que le dernier axe du projet vise à contrecarrer l'obsolescence technologique par une modernisation essentielle des composants du SIRH devenus obsolètes, afin de garantir la continuité des services RH numériques dans un contexte réglementaire et fonctionnel en constante évolution.

Revenant plus spécifiquement sur la transformation numérique des processus et de la filière RH, M. Roth explique que le projet prévoit la création d'un référentiel des fonctions, le déploiement d'outils de recrutement modernes ainsi que le développement des compétences, notamment grâce à l'automatisation des processus de formation.

Il ajoute que le projet doit également permettre une meilleure intégration des nouveaux collaborateurs et une numérisation accrue des processus.

S'agissant du pilotage RH par les données et des outils décisionnels, il précise que l'objectif est de disposer d'outils dynamiques permettant d'effectuer des requêtes multidimensionnelles afin d'analyser diverses problématiques RH, notamment les causes de certains phénomènes d'absentéisme dans certains secteurs, ou encore d'évaluer le niveau de santé au sein d'un office.

Concernant la santé au travail, M. Roth indique que l'objectif est de disposer d'un outil centralisé de gestion de la santé au travail ainsi que des risques et de la prévention. Il précise que cette gestion passera notamment par la mise à disposition d'un portail permettant de recenser et de suivre les risques et dangers inhérents aux fonctions et aux différents contextes professionnels, ainsi que par la mise en place d'un reporting destiné aux instances santé et sécurité des départements.

M^{me} Apffel indique qu'un élément fait encore défaut, à savoir la composante relative aux dangers particuliers. Elle précise que ceux-ci sont encore peu recensés au sein de l'Etat alors même que certains collaborateurs manipulent des substances dangereuses ou sont exposés à des facteurs potentiellement nocifs. Elle souligne qu'il s'agit d'une composante essentielle qui manque actuellement au dispositif.

M. Roth revient sur le maintien de la conformité du cadre légal et réglementaire. Il explique que l'objectif consiste à répondre aux obligations récurrentes et continues par une adaptation permanente du SIRH de l'Etat de Genève afin de suivre l'évolution constante du cadre légal et réglementaire. Il relève qu'il est indispensable de disposer d'outils alignés avec les exigences légales et réglementaires applicables.

M. Perez aborde ensuite les derniers thèmes du projet, en particulier celui relatif à l'amélioration de la communication avec les autres applications métiers. Il indique que l'objectif est de mettre en place un « hub central » des données RH afin de garantir la cohérence des données et l'alimentation des différents systèmes d'information des offices de l'Etat, tout en permettant à ceux-ci de piloter leurs missions et d'assurer la continuité des prestations.

Il précise également que le projet prévoit une interopérabilité accrue grâce à une interface générique permettant aux offices de l'Etat d'alimenter rapidement leurs applications avec les données du SIRH via une interface standardisée, évitant ainsi le recours à des développements spécifiques.

Concernant le sixième thème relatif à la lutte contre l'obsolescence technologique, M. Perez explique que celui-ci est structuré en six couches distinctes.

La première couche concerne l'accès et la sécurité. Elle vise à prendre en compte les recommandations issues des audits de sécurité réalisés périodiquement ainsi qu'à renforcer la sécurité des données.

La deuxième couche porte sur l'interface utilisateur. Elle prévoit l'évolution de l'interface utilisateur HR4You par l'adoption de la dernière version de la solution. Les nouvelles fonctionnalités doivent permettre d'atteindre les objectifs de transformation numérique des processus RH et du parcours collaborateur, tout en facilitant l'intégration modulaire d'outils liés à l'IA afin d'accroître l'autonomie des utilisateurs.

La troisième couche concerne la couche applicative et prévoit l'adaptation des outils informatiques afin de faciliter les développements applicatifs et de maintenir les supports des éditeurs de solutions.

La quatrième couche porte sur la base de données et prévoit le changement de version de la base de données du logiciel HR4You ainsi que son optimisation au regard de l'importance des volumes traités.

La cinquième couche concerne les systèmes d'exploitation et prévoit des adaptations régulières des systèmes d'exploitation du SIC ressources humaines ainsi qu'un suivi constant de la veille technologique.

Enfin, la sixième couche, dite matérielle, vise l'amélioration des infrastructures matérielles afin de répondre aux besoins techniques liés aux nouvelles méthodologies de développement et de permettre une optimisation des temps de restauration des applications en cas de panne.

M. Perez conclut que l'intervention sur l'ensemble des couches et composants techniques doit permettre de garantir durablement la pérennité du système d'information des ressources humaines de l'Etat.

M. Roth présente ensuite une synthèse relative au retour sur investissement attendu du projet. S'agissant des bénéfices qualitatifs, il mentionne une amélioration de la réactivité décisionnelle et de la productivité grâce à une gestion et un pilotage modernisés des ressources humaines de l'Etat de Genève.

Il relève également une meilleure capacité de suivi, de pilotage et d'anticipation des enjeux stratégiques RH, tant pour la filière RH que pour les managers. Il souligne encore l'amélioration de l'expérience des candidats lors des recrutements, l'automatisation et la numérisation des processus RH par la suppression des doubles saisies, le renforcement des contrôles et l'amélioration de la qualité des données. Il ajoute que ces évolutions permettront également de réduire les erreurs humaines et les risques de non-conformité réglementaire, tout en renforçant la structuration de la gestion des compétences et de la formation grâce à une meilleure accessibilité de l'information.

Concernant les bénéfices quantitatifs attendus, M. Roth indique que la mise en œuvre de la solution SaaS « notes de frais » permettra une économie estimée à 400 000 F par année en évitant les doubles saisies, conformément aux constats du rapport SAI. Il précise également que la mise en place d'automatismes permettra d'absorber des volumes croissants à effectif constant et de recentrer les activités sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Une commissaire (S) pose une première question d'ordre technique concernant l'intégration de l'historique des collaborateurs dans le nouveau système.

Elle relève, sur la base de son expérience personnelle en tant qu'ancienne collaboratrice, que les historiques ne sont pas toujours à jour et demande si ce projet permettra de compléter et de consolider l'ensemble des données existantes. Elle interroge également les auditionnés sur l'articulation du projet avec le travail des services RH des différents départements.

Elle souhaite en outre obtenir des précisions sur la confidentialité des données sensibles, notamment celles figurant dans les certificats médicaux, et sur les mécanismes permettant de garantir que les accès aux données soient strictement limités aux besoins professionnels. Enfin, elle relève l'intérêt du travail envisagé sur l'absentéisme et demande comment cet outil pourrait devenir dynamique au-delà des seules données factuelles qu'il contient.

M^{me} Appfel répond que l'historique des collaborateurs est déjà intégré dans le SIRH. Elle précise qu'un projet pilote est actuellement mené au DF concernant les certificats de travail et que, dans ce cadre, le SIRH alimente déjà automatiquement une partie importante des informations figurant sur ces certificats. Elle indique ainsi que les données historiques existent déjà et que l'objectif est désormais de disposer d'outils permettant un gain de temps grâce à la reprise automatique des informations.

M. Perez ajoute que, d'un point de vue technique, la migration de la base de données se fera selon un principe de reprise intégrale « un pour un », ce qui permettra de conserver l'ensemble de l'historique existant.

M. Roth répond ensuite à la question relative aux droits d'accès et à la confidentialité des données. Il indique que les dispositifs de gestion des accès font l'objet d'audits annuels réalisés par la Cour des comptes afin de garantir la confidentialité des informations. Il précise que seules les parties prenantes autorisées ont accès aux données concernées et qu'aucune remarque particulière n'a été formulée à ce sujet dans le cadre des audits.

M^{me} Appfel revient sur la question de l'absentéisme. Elle explique qu'un des objectifs poursuivis consiste à pérenniser les travaux déjà réalisés dans le cadre du diagnostic sur les absences. Elle indique que les informations existent

déjà, mais qu'il est désormais nécessaire de développer des mécanismes d'alerte permettant notamment aux managers d'être automatiquement informés lorsqu'un taux d'absence augmente. Elle précise que l'objectif est d'intégrer des outils favorisant une approche proactive et non uniquement réactive.

Concernant les services RH des départements, M^{me} Apffel indique que ceux-ci se montrent favorables au projet de loi, dans la mesure où de nombreuses tâches nécessitent actuellement des saisies longues et répétitives. Elle explique que la numérisation, l'automatisation des processus et le développement des interfaces répondent directement aux besoins exprimés par les services RH. Elle souligne que l'objectif est de permettre aux professionnels RH de dégager davantage de temps pour l'accompagnement des collaborateurs et pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Un commissaire (UDC) interroge ensuite les auditionnés sur le plan directeur métier et demande si l'OPE est intégré au processus G'Evolue, notamment en ce qui concerne la formulation d'avis et la participation au processus.

M^{me} Apffel répond que l'équipe G'Evolue est directement rattachée à l'OPE. Elle précise que les membres du projet ont été recrutés par l'office et que les équipes travaillent quotidiennement sur cette thématique. Elle ajoute qu'une commission d'évaluation technique paritaire a également été mise en place et que l'OPE a pour mission de soutenir cette commission et de collaborer avec les prestataires afin de répondre aux objectifs fixés dans le cadre du protocole G'Evolue.

Un commissaire (UDC) revient ensuite sur le rapport du SAI et demande si celui-ci contenait d'autres recommandations que celles relatives aux notes de frais.

M. Roth répond que la recommandation principale portait précisément sur le retour sur investissement lié au déploiement d'un outil au plus proche des collaborateurs. Il précise qu'une seconde recommandation concernait la clarification de certaines règles d'octroi, tout en soulignant qu'aucun élément sensible n'avait été relevé dans le rapport.

Un commissaire (MCG) demande comment fonctionne concrètement la protection des données au sein du système.

M. Roth répond que l'ensemble des droits d'accès fait l'objet d'un contrôle régulier par la Cour des comptes. Il précise que toutes les consultations effectuées dans l'outil sont journalisées, ce qui permet de tracer toute consultation abusive. Il indique qu'en cas d'accès inapproprié, une procédure

interne est déclenchée afin d'identifier l'auteur de la consultation et que des sanctions peuvent être prononcées le cas échéant.

Un commissaire (UDC) demande ensuite si le système prend en compte la protection de la personnalité des collaborateurs. Il souhaite notamment savoir comment sont traitées les erreurs commises par un fonctionnaire, si celles-ci figurent dans son dossier, comment ces informations circulent et dans quelle mesure elles sont protégées. Il évoque également la situation inverse, à savoir le cas de collaborateurs rencontrant des difficultés ou faisant preuve d'incompétence dans un service, et demande si ces éléments sont pris en considération lorsqu'ils changent de service.

M. Roth explique qu'il existe dans le SIRH une rubrique spécifique relative aux blâmes et sanctions. Il précise que cette rubrique n'est accessible qu'à un sous-ensemble restreint de personnes bénéficiant de droits d'accès spécifiques.

M^{me} Apffel indique que la culture de l'Etat privilégie d'abord les entretiens d'évaluation et l'accompagnement des collaborateurs. Elle explique que lorsqu'une prestation est jugée insuffisante, cela est mentionné dans l'entretien d'évaluation et donne lieu à la mise en place d'un plan de développement ainsi qu'à un suivi permettant d'évaluer l'évolution du collaborateur.

Elle ajoute que lorsqu'une personne postule à un autre poste au sein de l'Etat, il est d'usage que les recruteurs et les RH demandent l'accès au dossier afin de consulter les précédents entretiens d'évaluation.

Un commissaire (UDC) relève toutefois qu'une erreur commise par un collaborateur ne devrait pas le poursuivre durant toute sa carrière.

M^{me} Apffel répond que le droit à l'erreur existe effectivement, mais qu'une insuffisance de prestation doit néanmoins être clairement identifiée dans les entretiens d'évaluation, accompagnée de mesures et d'un suivi permettant de vérifier si la personne a pu progresser et s'améliorer.

Un commissaire (Ve) observe ensuite que l'Etat se trouve désormais dans la troisième décennie de numérisation de ses services. Il relève que les promesses liées à cette numérisation portaient notamment sur une diminution du nombre d'heures de travail nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches ainsi que sur une simplification des processus. Il demande si de tels bénéfices ont effectivement été constatés. Il évoque également le poids des centres de données dans la facture énergétique de l'Etat et interroge les auditionnés sur l'existence de métriques permettant de mesurer le nombre d'employés RH par rapport à la masse salariale.

Enfin, il relève que plus de la moitié des 12 millions de francs prévus dans le projet sont consacrés à la lutte contre l'obsolescence technologique et demande dans quel délai un nouveau crédit de ce type pourrait être sollicité.

M^{me} Apffel répond qu'il existe une métrique d'environ 1 collaborateur RH pour 150 collaborateurs au sein de l'Etat, ce qu'elle considère comme un ratio performant, notamment en comparaison avec le secteur privé. Elle précise que la population de l'Etat a augmenté au fil des années et qu'il n'a dès lors pas été possible de réduire le nombre de collaborateurs RH, l'augmentation des effectifs nécessitant également un accompagnement accru des collaborateurs. Elle indique toutefois que des gains d'efficacité ont été réalisés grâce à la dématérialisation des processus, notamment pour les demandes de congé, qui permettent aujourd'hui un gain de temps significatif. Elle précise néanmoins qu'il ne peut pas être affirmé que des postes RH ont été supprimés ou réalloués à d'autres missions, dès lors que l'augmentation du nombre de collaborateurs de l'Etat s'est accompagnée du maintien des effectifs RH.

Un commissaire (Ve) demande alors si une évolution du ratio entre le nombre de collaborateurs RH et le nombre total de collaborateurs de l'Etat a pu être constatée au fil du temps.

M^{me} Apffel répond que cette question dépend largement de l'évolution du cadre réglementaire et des missions attribuées aux RH. Elle explique que les fonctions RH d'il y a vingt ans étaient essentiellement administratives, alors qu'aujourd'hui les RH agissent davantage comme des « business partners ». Elle souligne que les missions ont fortement évolué, rendant les comparaisons historiques difficiles. Elle ajoute toutefois que les chiffres observés au sein de l'Etat demeurent inférieurs à ceux constatés dans les EPA.

Un commissaire (Ve) relève que, même si les métiers RH ont évolué au fil du temps, il pourrait être intéressant, à terme, d'effectuer une analyse sur une période de trente ans afin de déterminer si les promesses liées à la numérisation ont effectivement été tenues. Il revient ensuite sur la question du délai avant qu'un nouveau crédit lié à l'obsolescence technologique ne soit nécessaire.

M. Roth répond que près de 50% du présent projet de loi vise précisément à lutter contre l'obsolescence technologique. Il explique que les six couches présentées disposent d'une durée de vie estimée à cinq ans. Ainsi, environ la moitié du projet de loi permettra de financer cinq années supplémentaires d'exploitation et de maintien de ces outils.

Il ajoute qu'à l'issue de cette période, un nouveau crédit devra vraisemblablement être sollicité, sans qu'il soit toutefois possible aujourd'hui d'en estimer précisément le montant, compte tenu de l'évolution très rapide des technologies.

Un commissaire (S) demande ensuite si un rapport équivalent à celui réalisé par Eraneos dans le cadre de l'informatisation de l'OCS existe également pour le présent projet.

M. Roth répond qu'un rapport est systématiquement établi pour ce type de projet de loi, que ce soit par Eraneos ou par une autre société spécialisée. Il précise qu'il s'agit de ce qui est appelé un « quality gate ».

Un commissaire (S) relève que ces rapports concluent souvent à la nécessité de prévoir des développements ou des investissements supplémentaires et demande comment les auditionnés se positionnent face à ces recommandations récurrentes.

M. Kupper indique que les membres de la commission de contrôle de gestion ont récemment examiné un rapport du SAI portant précisément sur ces procédures de « quality gate ». Il explique que ces rapports formulent souvent des remarques similaires et tendent régulièrement à recommander des dépenses supplémentaires. Il ajoute qu'une réflexion est actuellement menée afin d'intégrer certaines de ces remarques récurrentes directement dans les processus internes, de manière à éviter de systématiquement recourir à ce type d'expertise pour les projets de lois standards. Il précise que les « quality gate » seraient ainsi réservés aux projets plus spécifiques nécessitant réellement un regard externe, d'autant que ces audits représentent un coût compris entre 10 000 et 15 000 francs par projet.

M. Roth précise que, dans le cas du présent projet de loi, le « quality gate » a notamment recommandé la constitution d'une provision pour risques. Il indique que cette recommandation a été intégrée au chiffrage du projet et que celui-ci a ainsi été validé comme étant proportionné.

Un commissaire (S) interroge ensuite les auditionnés sur le degré d'indépendance des sociétés chargées de ces expertises.

M. Kupper répond qu'une attention particulière est portée au choix des entreprises mandatées afin d'éviter que les mêmes sociétés ou les mêmes experts interviennent systématiquement. Il précise que l'Etat veille à sélectionner des entreprises connaissant bien le fonctionnement du secteur public.

Un commissaire (PLR) revient sur la question des rapports qualité, en faisant référence aux discussions menées à la commission de contrôle de gestion dans le cadre du rapport SAI relatif à KAIROS. Il s'interroge sur l'utilisation concrète de ces rapports et sur la notion même de « qualité ». Il demande si cette qualité se limite à vérifier que les démarches ont été effectuées selon les règles de l'art ou si elle porte également sur la cohérence du chiffrage. Il estime qu'il convient d'éviter les excès en matière de dimensionnement des projets, relevant que l'OCSIN a pour mission de répondre aux besoins métiers, lesquels tendent naturellement à croître continuellement.

Il relève une impression de surconsommation liée à une volonté constante de faire davantage et de mieux. Il précise toutefois avoir un a priori positif concernant les projets pilotés par les auditionnés, dans la mesure où il n'a pas le sentiment qu'ils cherchent à surdimensionner les besoins, contrairement à ce qu'il estime pouvoir observer dans d'autres départements.

M. Roth répond que le présent projet de loi repose principalement sur des progiciels standards du marché, peu spécifiques au secteur étatique, dont les usages et les fonctionnalités sont largement éprouvés. Il souligne que les systèmes d'information de type SIRH sont utilisés dans de nombreuses organisations privées et publiques et que les solutions retenues sont déjà matures. Il précise ainsi qu'il ne s'agit pas de développer des outils sur mesure, mais de déployer des solutions existantes et éprouvées.

M. Kupper ajoute que l'approche retenue consiste à découper les besoins en différentes étapes. Il explique que cette méthode permet, à mesure que certaines fonctionnalités sont livrées, de mieux identifier les besoins réels pour les étapes suivantes. Cette approche permet ainsi de prioriser certains développements et de réduire les risques liés à une mauvaise appréciation des besoins à long terme, tout en évitant de dépasser les besoins effectifs. Il relève que cette méthodologie est globalement bien accueillie.

Votes

1^{er} débat

Le président met aux voix l'entrée en matière du PL 13788 :

Oui : 13 (3 S, 2 Ve, 2 MCG, 1 LC, 3 PLR, 1 UDC, 1 LJS)

Non : 0

Abstentions : 0

L'entrée en matière est acceptée.

2^e débat

Le président procède au vote du 2^e débat :

Titre et préambule	pas d'opposition, adopté
Art. 1	pas d'opposition, adopté
Art. 2	pas d'opposition, adopté
Art. 3	pas d'opposition, adopté
Art. 4	pas d'opposition, adopté
Art. 5	pas d'opposition, adopté

3^e débat

Le président met aux voix l'ensemble du PL 13788 :

Oui :	13 (3 S, 1 Ve, 2 MCG, 1 LC, 2 UDC, 3 PLR, 1 LJS)
Non :	0
Abstentions :	1 (1 Ve)

Le PL 13788 est accepté.

Catégorie de débat : IV



PL 13788
ouvrant un crédit d'investissement
de 12 910 000 francs pour
l'évolution du système d'information
et de communication des
ressources humaines

Commission des travaux du 26.05.2026

1. Introduction et panoramas des indicateurs
clés de l'OPE

1.1. Les missions de l'OPE

2



28/07/2026

1.2 Le plan directeur métier de l'OPE 2023-2032

3



28/07/2026

1.3. Panorama des chiffres clés de l'OPE

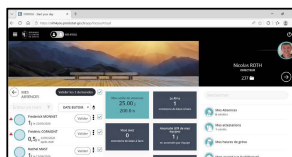


Quelques éléments de volume pour mieux appréhender l'activité des RH

Chiffres clés RH	2025
❖ Nombre de collaboratrices et de collaborateurs	20'455
❖ Nombre de bulletins de salaire émis chaque mois (<i>service bureau</i>)	39'000
❖ Nombre de collaboratrices et de collaborateurs de la filière RH	160
❖ Nombre d'heures de formations dispensées par année	1'071'000
❖ Nombre de recrutements	1'358
❖ Nombre de candidatures (par an)	21'000
❖ Nombre de notes de frais traitées (par an)	16'000
❖ Montant de la masse salariale État (en francs par an)	2'960'000'000

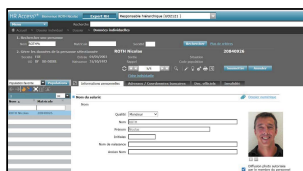
28/05/2026

1.4. Des outils pour supporter cette stratégie



Un portail pour 20'000 utilisateurs et 1'500 managers

- ❖ Gestion du temps et des activités
- ❖ Évaluation du personnel
- ❖ Suivi des absences
- ❖ Demandes de formation
- ❖ Gestion du télétravail
- ❖ Dossier RH numérique (paie, certificats, ...)



Un progiciel intégré pour les professionnels RH

- ❖ Gestion de la paie
- ❖ Gestion administrative (embauche, promotion, sortie, ...)
- ❖ Gestion des formations (sessions)
- ❖ Gestion des rentrées scolaires pour les enseignants
- ❖ Déclaratifs légaux et transferts aux CP, assurances,...
- ❖ Notes de frais

28/05/2026

2. Le contexte général du présent PL

2.1 Historique des investissements consentis

Historique des **Crédits d'ouvrages** sur le SIC Ressources humaines depuis 2001



PRINCIPALES REMARQUES	<ul style="list-style-type: none">▪ Une maintenance évolutive régulière entre ces périodes est assurée via un financement issu du crédit de renouvellement de l'OCSIN▪ Avec les ambitions à venir, ces financements dépassent les 5 mios de francs, nécessitant dès lors le dépôt du présent PL (art 22 alinéa 2 lettre b du règlement sur la planification et la gestion financière des investissements)
-----------------------	--

2.2 Contexte de la demande de ce PL SIC Ressources humaines



Pourquoi cette demande est indispensable aujourd'hui ?

- Embrasser la transformation numérique des processus et de la filière RH pour rationaliser et moderniser un outil numériques fortement customisé, coûteux à maintenir ou à faire évoluer.
- Répondre à des demandes et exigences employeur croissantes pour des services accessibles, disponibles et modernes.
- Intégrer les nouvelles technologies dans un outil moderne de recrutement et dans des outils de pilotage pour réaliser des analyses multidimensionnelles du capital humain.
- Assurer la continuité de service et la disponibilité du SIC Ressources humaines en contrecarrant l'obsolescence des couches technologiques identifiées.

3. Détail du périmètre, objectifs clés du Projet de Loi selon cartographie applicative SIRH et tendance du marché des solutions RH

3.1. Périmètre et objectifs du présent Projet de Loi

Les thèmes traités dans ce projet de loi permettent de répondre aux stratégies clés du PDM OPE, de maintenir à niveau l'actif et de répondre aux évolutions réglementaires sur la durée du PL

1

Transformation numérique des processus et de la filière RH

- Poursuivre des travaux de modernisation des outils visant à fiabiliser les données, diminuer la charge administrative, disposer d'un dossier numérique complet par collaborateur couvrant, à la fois la gestion de la formation et des compétences, les évaluations ainsi que les traitements administratifs et de gestion de la paie.

3'602 KCHF

2

Pilotage RH par les données et outils décisionnels

- Développement des outils de pilotage permettant d'avoir une vision claire, partagée et exploitable du capital humain.
- Mise en place de cockpit décisionnels (stratégique-tactique et opérationnel)
- Intégration données SIRH

952 KCHF

3

Améliorer l'outil de la santé au travail

- Mise en place d'une application permettant de suivre la santé au travail et du suivi des risques liés auprès de l'ensemble des managers

458 KCHF

4

Maintien de la conformité du cadre légal et réglementaire

- Continuer l'adaptation du SIRH aux évolutions du cadre légal et réglementaire applicable
- Assurer la conformité du système avec Swissdec, aux évolutions du règlement gestion RH (G'Evolue)
- Garantir l'auditabilité des processus et harmoniser les pratiques avec les normes cantonales et nationales

1'036 KCHF

5

Améliorer la communication avec les autres applications métier

- Assurer l'interopérabilité avec les applications métier qui utilisent les référentiels SIRH

245 KCHF

6

Contrecarrer l'obsolescence technologique

- Modernisation essentielle des composants SIRH devenus obsolètes visant à assurer la continuité des services RH numériques dans un contexte réglementaire et fonctionnel en constante évolution.

6'617 KCHF

3.2. Composants de la cartographie du SIC RH impactés par les thèmes

Les thématiques de ce futur PL OPE impacteront les composants clés du système d'information RH comme suit :

Thématiques clés traitées dans ce PL

1

Transformation numérique des processus RH et du parcours collaborateur

2

Pilotage RH par les données et outils décisionnels (BI)

3

Amélioration de la santé au travail

4

Conformité réglementaire et alignement avec les cadres légaux RH

5

Architecture du SI pour une meilleure communication avec les autres applications métier

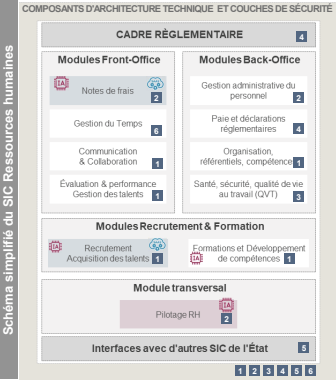
6

Contrecarrer l'obsolescence technologique

Ces thèmes du PL impactent comme suit les composants technico-fonctionnels clés du SIC RH (selon cartographie standard d'un système RH)

Thème candidat à l'implémentation des capacités de TIA et de solutions de BI

Thèmes candidats à l'implémentation de solutions de marché de type Cloud/SaaS*



* SaaS : « Software as a Service » ou Logiciel en tant que Service. Modèle de distribution de logiciels hébergés dans le cloud, accessible via Internet pour plusieurs utilisateurs.

3.3. Prise en compte de la tendance du marché des solutions RH



Tendances du marché	Domaines du PL identifiés	Bénéfices apportés au domaine
<ul style="list-style-type: none">▪ Automatisation des processus RH grâce à l'IA générative et aux assistants intelligents.▪ Solutions de marché de type SaaS* spécialisées : Recrutement (ATS), Formation, People Analytics, Gestion de notes de Frais.▪ Émergence de nouveaux modèles tarifaires basés sur l'usage ou les résultats.▪ Renforcement de la cybersécurité et de la conformité des données RH.	<div><div>1 Recrutement</div><div></div></div> <div><div>2 Note de frais</div><div></div></div>	<ul style="list-style-type: none">▪ Réduction significative des délais de recrutement.▪ Lecture automatisée des CV grâce à l'IA.▪ Diminution notable des tâches administratives.▪ Pilotage du recrutement fondé sur l'analyse de données et des assessments. <ul style="list-style-type: none">▪ Gain de temps significatif dans le traitement.▪ Diminution des fraudes et des non-conformités.▪ Meilleur contrôle et suivi budgétaire▪ Expérience utilisateur simplifiée, optimisée pour le mobile.

* SaaS : « Software as a Service » ou Logiciel en tant que Service. Modèle de distribution de logiciels hébergés dans le cloud, accessible via Internet sans installation locale.

4. Détail des éléments clés traités dans les différents thèmes du présent Projet de Loi

4.1. Détail des éléments clés traités dans ce Projet de Loi

Chiffrage
3'602 KCHF

14

Approfondissement du **Thème #1 - Transformation numérique des processus et de la filière RH**

Principaux axes du thème #1	Description des éléments clés
<div>Thème #1</div>	<div>1</div> <div>Création du référentiel de fonctions</div> <div><ul style="list-style-type: none">Constitution du socle permettant d'évaluer les fonctions selon les nouvelles modalités prévues par le projet G'EvolueOutil d'initialisation et de maintien du catalogue de fonction permettant d'évaluer les fonctions selon les 4 axes "connaissances-compétences", "réflexion-complexité", "influence-responsabilité" et "conditions de travail".Des automatismes basés sur les mises à jour des cahiers des charges, gage de simplification</div>
	<div>2</div> <div>Des outils de recrutement modernes</div> <div><ul style="list-style-type: none">Un processus automatisé pour fluidifier le parcours candidatDes solutions d'évaluation des candidatures en appui à la décisionUne solution de marché de type Cloud / SaaS et intégrant de l'IA est envisagée.</div>
	<div>3</div> <div>Développement des compétences (formation)</div> <div><ul style="list-style-type: none">Automatisation des processus de formation (recherche, sélection et inscription).Solution d'e-learning intégrée.</div>
	<div>4</div> <div>Une meilleure intégration des nouveaux arrivants</div> <div><ul style="list-style-type: none">Augmentation de la montée en compétences sur des processus transversauxPrise en compte des formations obligatoiresAccompagnement pour mieux collaborer avec les différentes entités de l'Etat</div>
	<div>5</div> <div>Numérisation des processus</div> <div><ul style="list-style-type: none">Mise à disposition de formulaires en ligne pour simplifier le travail de la filière RH (IS, Rente-Pont AVS)Mise en place d'une solution de gestion des notes de frais au plus proche du personnelUtilisation de Robot Process Automation pour automatiser certains processus.</div>

4.2. Objectifs et thématiques traitées dans ce nouveau PL

Chiffrage
952 KCHF

15

Approfondissement du **Thème #2 - Pilotage RH par les données et outils décisionnels (BI)**

Principaux axes du thème #2	Description des éléments clés
<div>Thème #2</div>	<div>1</div> <div>Outil aligné avec les besoins évolutifs</div> <div><ul style="list-style-type: none">Adapter l'outil actuel aux besoins évolutifs de gestion et de suivi du personnel.Renforcer la coordination entre tous les acteurs (personnel, hiérarchie, RH, fonctions transverses: IT, Logistique, Bâtiments).</div>
	<div>2</div> <div>Trois types de pilotage</div> <div><ul style="list-style-type: none">Outil de pilotage OPÉRATIONNEL des activités. Mise à disposition d'indicateurs clés et outils d'analyse.Outil de pilotage TACTIQUE RH. Mise à disposition d'axes d'analyses dynamiques afin de faciliter le focus spécifiquesOutil de pilotage STRATÉGIQUE de la politique RH. Mise à disposition d'indicateurs de qualité et d'efficacité de la politique RH.</div>
	<div>3</div> <div>Développement des indicateurs et d'outils d'aide à la décision</div> <div><ul style="list-style-type: none">Faciliter, via un portail, l'accès aux divers indicateurs et outils d'analyse.Étoffer la collecte de l'information pour répondre aux besoins et rationaliser les outils d'analyse.Agréger les données issues du SIRH et d'applications tierces.Développer les outils de simulations et d'aide à la décision.</div>
	<div>4</div> <div>Gestion des données</div> <div><ul style="list-style-type: none">Créer des socles transversaux de données avec des outils d'analyse.</div>
	<div>5</div> <div>Outil de pilotage</div> <div><ul style="list-style-type: none">Donner aux managers, RH et instances de gouvernance une vue claire, et commune du capital humain, afin de faire des données RH un levier stratégique de pilotage, planification et amélioration continue.</div>

4.3. Objectifs et thématiques traitées dans ce nouveau PL

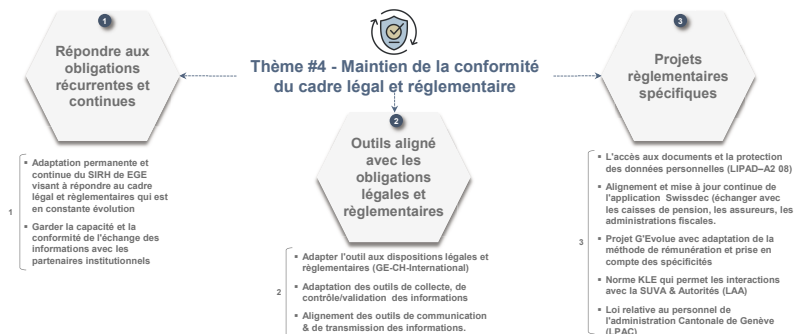
Approfondissement du **Thème #3 - Améliorer l'outil de la santé au travail**



28/05/2026

4.4. Objectifs et thématiques traitées dans ce nouveau PL

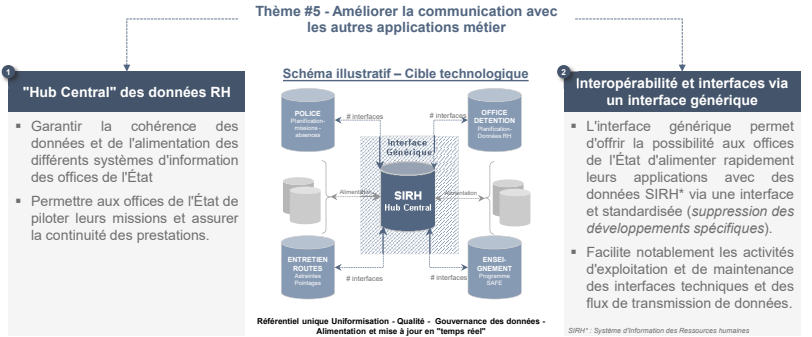
Approfondissement du **Thème #4 - Maintien de la conformité du cadre légal et réglementaire**. A relever que le contexte géographique du canton de Genève et par définition la nature exogène des demandes légales, réglementaires ou jurisprudentielle nécessitent une veille active du cadre légal.



28/05/2026

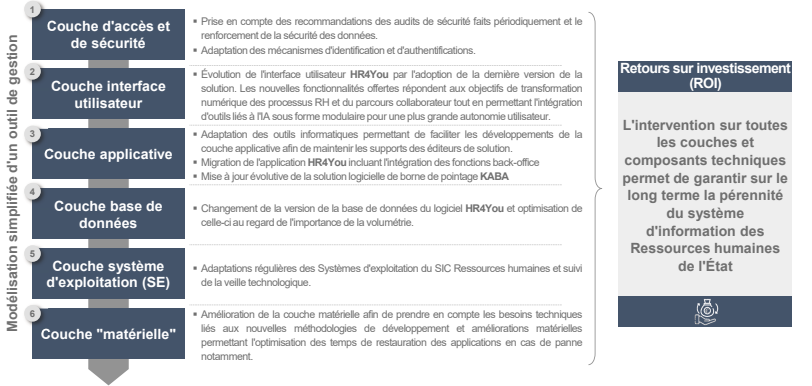
4.5. Objectifs et thématiques traitées dans ce nouveau PL

Approfondissement du **Thème #5 - Améliorer la communication avec les autres applications métier**. La mise en place d'une interface générique permettra de ne plus avoir à maintenir de multiples interfaces avec les autres SI de l'État.



4.6. Objectifs et thématiques traitées dans ce nouveau PL

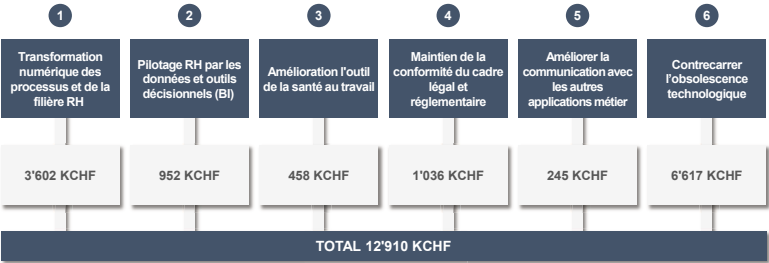
Approfondissement du **Thème #6 - Contrecarrer l'obsolescence technologique**



5. Synthèse du chiffrage et des tableaux financiers de ce PL SIC RH dès 2027

5.1. Chiffrage des thèmes traités par ce nouveau projet de loi

La répartition de l'enveloppe sollicitée par thème est la suivante :



A relever que ce financement couvre environ 51% de sujets technologiques et 49% de sujets métiers ou fonctionnels

5.2. Synthèse des tableaux financiers du PL SIC RH 2027-2031



Planification des dépenses d'investissement sur la période								2027 à 2030
En milliers de francs	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL	en %	
Collaborateurs internes (existant)	369	443	458	401	402	2'073	16,1	
Externalisation de prestations	1742	2'015	2'032	1'820	1'833	9'442	73,1	
Équipements informatiques	23	23	-	-	-	46	0,4	
Logiciels, applications	32	32	-	-	-	64	0,5	
**Provision pour divers et imprévus	260	260	255	255	255	1'285	9,9	
Total Investissement	2'426	2'773	2'745	2'476	2'490	12'910	100	

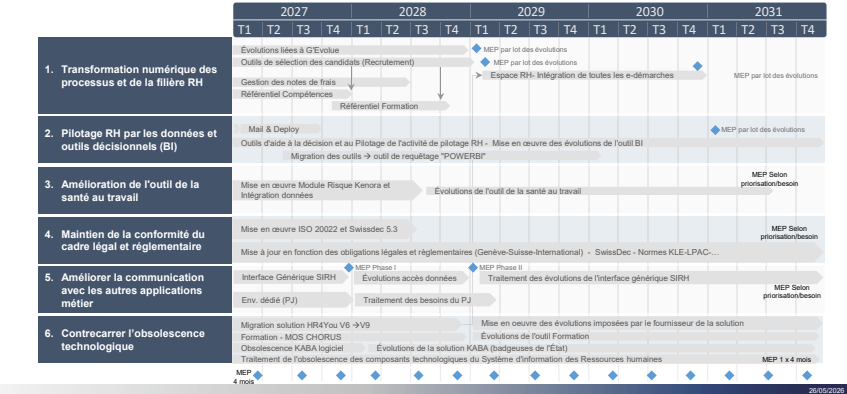
Coûts de fonctionnement liés (en milliers de francs)							
Charges de fonctionnement liées	Budget	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Charges personnel OPE (nature 30)	Existant	150	150	150	150	150	750
Directions RH départementales (nature 30)	Existant	150	150	150	150	150	750
Charges personnel DOSIL (nature 30)	Existant	300	300	300	300	300	1'800
TOTAL		600	600	600	600	600	3'000

Charges de fonctionnement induit supplémentaires (en milliers de francs)								
Charges de fonctionnement induit supplémentaires	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
Charges de personnel OCSIN (nature 30)	0	0	0	0	0	0	0	
Prestations de tiers OCSIN (nature 31)	0	0	0	0	0	0	0	
Maintenance OCSIN (nature 315)	0	22	28	34	38	41	41	41
Souscription OCSIN (nature 316)	3	145	145	145	145	145	145	145
Charges de personnel OPE (nature 30)		-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75
Total intermédiaire hors Intérêts et amortissements	3	92	98	104	108	111	111	111
Intérêts et amortissements (nature 33 et 34)	17	538	1'130	1'715	2'244	2'760	2'274	1'720
Total Charges de fonctionnement induit supplémentaires	20	630	1'228	1'819	2'352	2'871	2'385	1'831

6. Feuille de route proposée pour la mise en œuvre

6. Feuille de route intentionnelle 2027 – 2031

Organisation prévisionnelle des chantiers du PL SIC RH par thème



7. Retours sur investissement portés par ce projet de loi

7. Retours sur investissement

26

Bénéfices qualitatifs attendus



- Amélioration de la réactivité décisionnelle et de la productivité en gérant et en pilotant de manière moderne les ressources humaines de l'Etat de Genève
- Meilleure capacité de suivi, de pilotage et d'anticipation des enjeux stratégiques RH, pour la filière RH comme les managers
- Amélioration de l'expérience candidat lors du recrutement
- Automatisation et numérisation des processus RH par la suppression de saisies multiples, contrôles renforcés et meilleure qualité des données.
- Réduction des erreurs humaines et du risque de non-conformité réglementaire.
- Structuration accrue de la gestion de compétences et de la formation avec une meilleure accessibilité à l'information.

Bénéfices quantitatifs attendus



- La mise en œuvre de la solution SaaS "Notes de frais" permettra une économie de 400 KCHF/an évitant ainsi les doubles saisies (rapport SAI)
- La mise en œuvre d'automatismes permet d'absorber des volumes croissants à effectif constant et de se focaliser sur des activités à plus forte valeur ajoutée

28/05/2024

Réponses aux questions

27



28/05/2024

8. Annexes

8. Annexe - Principaux risques identifiés

	Description	Actions de mitigation
Risque financier	Les moyens financiers à disposition ne couvrent pas le périmètre des travaux à réaliser.	Le vote du crédit d'investissement de ce projet de loi permet de sécuriser un budget cohérent avec le périmètre des travaux. Par ailleurs, la direction de l'OCSIN est sensibilisée sur l'obtention du budget de fonctionnement.
Risque de conception	Les développements ne répondent pas aux besoins exprimés par les métiers de l'office.	Le comité de pilotage hiérarchise les demandes pour servir au mieux les besoins métier. De plus, l'utilisation de l'Agilité avec des sprints de 3 semaines permet de valider la bonne compréhension de tous et d'ajuster si nécessaire.
Risque technologique	L'obsolescence des composants technologiques dégrade les performances générales du SI, engendre des pertes de fonctionnalités pour les utilisateurs ou crée des incidents.	Le traitement de l'obsolescence technologique permet de maintenir un haut niveau de service (disponibilité, performance) sans perte de fonctionnalité.
Risque cybersécurité	Les composants technologiques dépréciés ouvrent plus facilement de nouvelles brèches et rendent ainsi le SI vulnérable aux attaques extérieures.	L'identification des composants dépréciés et les mises à jour de sécurité régulière permettent de se prémunir contre ces attaques informatiques. En complément, des tests réguliers de vulnérabilité garantissent les moyens défensifs déployés.
Risque d'image	Les collaborateurs ne bénéficient plus, partiellement ou totalement, des prestations offertes par l'OPE (Recrutement et suivis des carrières), pouvant perdre ainsi confiance dans l'institution.	Le vote du financement nécessaire au maintien en conditions opérationnelles optimales ainsi qu'au développement de nouvelles prestations s'adaptant aux nouvelles attentes des collaborateurs de l'Etat.

Merci de votre attention

Départements DF - DIN