



*Projet présenté par le Conseil d'Etat*

*Date de dépôt : 21 mai 2025*

## **Projet de loi**

**ouvrant un crédit d'investissement de 16 545 000 francs pour la refonte des systèmes d'information et de communication du domaine de l'action sociale – phase « Fondations »**

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

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

Un crédit global de 16 545 000 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat pour la refonte des systèmes d'information et de communication du domaine de l'action sociale.

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

<sup>1</sup> Ce crédit d'investissement est ouvert dès 2025. Il est inscrit sous la politique publique C – Cohésion sociale et la rubrique 0415-5060 « Equipements informatiques » et la rubrique 0415-5200 « Logiciels et applications ».

<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) Préambule**

« Toute personne a droit à la couverture de ses besoins vitaux afin de favoriser son intégration sociale et professionnelle » (art. 39, al. 1, de la constitution de la République et canton de Genève, du 14 octobre 2012 (Cst-GE; rs/GE A 2 00)).

Ce droit constitutionnel, pilier de notre société, a pour conséquence directe que plus de 2,6 milliards de francs sont redistribués chaque année en faveur de plus de 200 000 personnes, représentant plus de 23% du budget de l'Etat.

Ces prestations sociales cantonales accordées sous condition de ressources sont régies par de nombreuses dispositions légales et réglementaires, dépendant parfois de régimes fédéraux. Elles sont pour la plupart également dynamiques, car elles dépendent directement de la situation économique des personnes résidant et/ou exerçant une activité lucrative sur notre territoire et de leurs besoins en comblement de revenus.

A la fin de la précédente décennie, il est devenu clair que les outils informatiques utilisés jusque-là pour la délivrance des prestations sociales cantonales devaient être questionnés, tout d'abord pour tenir compte de l'évolution rapide des besoins de la population et de l'augmentation importante du nombre de dossiers sous gestion, mais également pour des raisons d'obsolescence technique pour certains outils.

En 2018, le Conseil d'Etat a déposé un projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 9 millions de francs pour la période 2019-2023 pour l'évolution des systèmes d'information et de communication du domaine de l'action sociale (SIC Action sociale), qui a été adopté le 25 janvier 2019 par le Grand Conseil (loi 12386). A ce crédit initial s'ajoutent 2 crédits supplémentaires portant la dotation de la loi 12386 à 10 538 000 francs. Cet investissement a permis principalement d'assurer le « minimum vital », c'est-à-dire de gérer les obsolescences techniques critiques et de financer les adaptations liées à l'évolution du cadre législatif fédéral et cantonal. Ces adaptations ont en effet été tellement nombreuses et coûteuses que des projets visant à améliorer et à accélérer le traitement des demandes ou les mises à jour des prestations n'ont pas pu être réalisés.

En parallèle, l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS) a engagé une profonde réflexion pour définir la vision de son action à l'horizon 2030. Pour cela, l'OAIS a élaboré un plan directeur métier (PDM) visant à déterminer la vision, les objectifs, les stratégies et les plans d'action permettant l'atteinte de ces objectifs, puis un plan directeur des systèmes d'information et de communication (PDSIC) pour objectiver les besoins informatiques nécessaires.

Le présent projet de loi vise ainsi à financer la première phase de la refonte intégrale des systèmes d'information et de communication (SIC) du domaine social de l'Etat de Genève, qui devrait s'étendre jusqu'en 2030. Un second projet de loi sera déposé ultérieurement pour assurer la deuxième phase de cette refonte.

## **B) Contexte et situation**

### **1. Une organisation dense**

Les principales missions de l'OAIS sont de mettre en œuvre les politiques publiques dans le domaine de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (aide sociale, handicap, asile/migration, toxicodépendance, famille, formation, insertion socio-professionnelle et assurances sociales).

Pour gérer ces 23% du budget de l'Etat de Genève, mettre en œuvre les politiques publiques et coordonner les actions dans le domaine de l'intégration sociale, l'OAIS peut compter sur les services et établissements publics autonomes qui lui sont rattachés :

- le service de l'assurance-maladie (SAM);
- le service cantonal d'avance et de recouvrement des pensions alimentaires (SCARPA);
- le service des prestations complémentaires (SPC);
- le service des bourses et prêts d'études (SBPE);
- le bureau de l'intégration et de la citoyenneté (BIC);
- l'office cantonal des assurances sociales (OCAS);
- l'Hospice général (HG);
- les établissements publics pour l'intégration (EPI).

L'OAIS s'appuie également sur une cinquantaine d'entités du domaine de l'action sociale qu'il subventionne, dont les établissements accueillant des personnes en situation de handicap.

Ce réseau très dense constitue une force, mais également une contrainte dans la gestion opérationnelle. En effet, afin de s'assurer de l'efficacité des

politiques publiques et d'une meilleure accessibilité auprès des usagères et usagers, il est nécessaire que les services puissent optimiser le partage de leurs données, contribuant ainsi à réduire le non-recours aux prestations sociales. L'enjeu, face à la diversité de ces métiers est donc de fédérer les informations en veillant à ce que chaque service soit responsable de ses données et puisse les diffuser, qu'elles soient créées, mises à jour ou supprimées, tout en respectant le cadre légal. Cette hétérogénéité représente une contrainte majeure à prendre en compte. Il est à relever que cet objectif est aligné avec la stratégie du Conseil d'Etat visant la simplification administrative; ainsi, une donnée connue de l'administration ne doit pas faire l'objet d'une nouvelle demande auprès de l'usagère ou de l'usager (principe du « *once only* »).

## **2. Un cadre légal et réglementaire en constante évolution**

Les lois et règlements régissant le droit aux prestations sociales sont fréquemment ajustés pour faire face aux transformations sociétales. Les pouvoirs publics se trouvent de plus en plus dans la nécessité d'adapter les dispositifs déjà en place, ou de proposer de nouvelles solutions, souvent par le biais de modifications du cadre légal.

L'OAIS a notamment dû assurer la création des prestations transitoires pour les chômeurs âgés (Ptr), une nouvelle prestation fédérale dont la responsabilité de la délivrance incombe aux cantons, ou encore l'augmentation des subsides d'assurance-maladie en 2023, décidée pour faire face à l'inflation.

La refonte complète de la loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité, du 23 juin 2023 (LASLP; rs/GE J 4 04), anciennement loi sur l'insertion et l'aide sociale individuelle (LIASI)) constitue également un défi pour les SIC du social, même si l'effort principal est d'abord assumé par l'HG.

Or, les modifications du cadre de délivrance des prestations publiques doivent être soutenues par un développement des outils informatiques.

Pour réussir à suivre le rythme imposé par le législateur cantonal ou fédéral dans de bonnes conditions, il est nécessaire que les SIC puissent être les plus évolutifs possibles et que cette souplesse puisse être intégrée dans les besoins pris en compte lors de la conception de ces outils.

Il est en outre primordial d'anticiper au mieux les besoins à venir, afin de ne pas se limiter à réagir avec les moyens du bord lorsqu'une loi sociale (cantonale ou fédérale) est adoptée ou modifiée, mais plutôt de planifier divers scénarios permettant une stratégie solide pour la conception des SIC.

### **3. Une augmentation et complexification des dossiers**

Les services délivrant les prestations sociales cantonales constatent depuis des années une augmentation constante du nombre de demandes à traiter. Cette progression est liée parfois aux évolutions légales. Par exemple, la réforme des subsides d'assurance-maladie votée en 2019 a élargi largement les barèmes d'accès aux réductions de prime, en plus d'augmenter les montants d'aide. Mais bien évidemment, elle suit également la courbe démographique de la population genevoise, ainsi que l'aggravation de la précarité, notamment au cours des dernières années en raison des crises sanitaires ou du contexte international (inflation, migration).

En outre, la diversification des parcours de vie, en termes de modèles familiaux (augmentation du nombre de couples non mariés) ou de parcours professionnels (changements plus fréquents d'activité professionnelle, variation du taux d'activité ou émergence d'activités entre statut de salarié et d'indépendant), augmente la complexité dans le traitement des demandes de prestations.

Or, l'augmentation en termes de volume de dossiers et de complexité nécessite des SIC permettant le traitement le plus agile et le plus efficient possible des demandes de prestations. Il est donc nécessaire d'établir une stratégie de maintenance et d'évolution informatique qui garantisse, avant tout, une stabilité des outils et des bases de données, mais qui vise parallèlement à développer des outils performants en matière de gestion de dossiers et d'aide à la décision.

A titre d'exemple, le développement des e-démarches pour déposer les demandes et échanger avec l'administration en ligne, ainsi que l'intégration complète des données transmises par ce biais par les usagères et usagers des prestations dans les SIC, devront permettre un gain de temps dans le traitement des dossiers, tout en améliorant la visibilité des bénéficiaires sur le traitement de leur dossier et la qualité des prestations délivrées à la population.

### **4. Les faiblesses des systèmes d'information existants**

La délivrance des prestations sociales repose sur différents SIC propres à chaque service de l'OAIS. Au regard des éléments organisationnels nécessaires pour le bon fonctionnement des services de l'OAIS, une cartographie des architectures métier existantes a mis en exergue les points faibles des SIC actuels.

En analysant les SIC, force est de constater que chacun a été conçu et créé dans des périodes différentes pour répondre aux besoins de délivrance des prestations de chaque service, avec une carence en matière de coordination

avec les SIC des autres services. Ces lacunes entraînent des inefficiences et des doublons dans les collectes et le traitement des données. Cette inefficience est renforcée par la rareté des formulaires en ligne permettant de réaliser des démarches auprès des services délivrant les prestations sociales et par les disparités au sein des services de l'OAIS du point de vue de la numérisation de documents. En effet, ces manquements limitent la simplification des procédures administratives pour les citoyennes et citoyens et augmentent les délais de réponse. Cela entraîne une insatisfaction des usagères et usagers, et donne une mauvaise image de l'administration. Certains bénéficiaires peuvent parfois être découragés et, bien que déjà dans des situations précaires, préférer ne pas déposer de requête auprès des services délivrant les prestations sociales ou abandonner au cours du processus de demande.

Par ailleurs, les SIC des services de l'OAIS sont pour la plupart obsolètes technologiquement, ce qui engendre évidemment des limites d'évolutivité, rendant difficile l'adaptation rapide aux changements souhaités, aux modifications législatives, aux évolutions sociétales, ainsi qu'à la mise aux normes de sécurité.

Dans le cadre des évolutions légales ou réglementaires, les métiers ne disposent que de peu, voire d'aucune autonomie pour répondre à leurs besoins par des ajustements de paramétrage. Ainsi, chaque évolution nécessite une demande de budget au crédit de renouvellement de l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN). Cela engendre un risque que de nouvelles lois ou réglementations entrent en vigueur avant que les services concernés ne disposent d'une solution informatique adaptée pour traiter les dossiers. Ce risque est particulièrement élevé pour le SBPE, dont le système dépend exclusivement d'un fournisseur, ainsi que pour le SAM, dont les spécialistes de la technologie utilisée sont rares sur le marché.

De plus, l'obsolescence technologique complique la mise en conformité des applications avec les normes de sécurité, augmentant le risque de ne pas pouvoir protéger efficacement les données sensibles des bénéficiaires des prestations sociales.

Enfin, la direction générale de l'OAIS et ses services manquent cruellement d'outils d'aide à la décision (outils de simulations et de monitoring), ce qui complique, alourdit et allonge le processus de décision, tout en augmentant les coûts associés.

L'évaluation de l'architecture métier a mis en évidence que les principales faiblesses des systèmes d'information actuels de l'OAIS résident dans la numérisation et l'archivage des pièces justificatives, les solutions

facilitant les interactions avec les citoyennes et citoyens, l'échange d'informations entre les différents services, ainsi que les outils d'aide à la prise de décision.

### **5. Des recommandations et impulsions à prendre en compte**

Le présent projet de loi permettra également de répondre à certaines recommandations contenues dans le rapport d'évaluation n° 183 de la Cour des comptes (CdC) du 19 septembre 2023, concernant l'évaluation des effets de la loi sur le revenu déterminant unifié, du 19 mai 2005 (LRDU; rs/GE J 4 06). Les 5 recommandations, de priorités moyennes ou élevées, raisonnent en effet particulièrement avec les objectifs visés par le présent projet de loi, dans le sens où elles visent principalement à simplifier les relations entre l'administration et les bénéficiaires de prestations, à travers une harmonisation et une simplification de certaines bases légales, le développement des moyens techniques de partage d'informations et de documents entre les services, l'amélioration de la communication sur les prestations sociales et le développement de canaux d'information et de conseil.

Le département de la cohésion sociale (DCS) a par ailleurs accepté l'ensemble de ces recommandations qui renforcent encore la pertinence et l'importance du présent projet de loi.

### **C) De la vision stratégique au présent projet de loi**

Conscient du contexte dans lequel il évolue, l'OAIS a engagé une profonde réflexion sur les réformes nécessaires à mener dans le dispositif social cantonal.

Entre 2021 et 2022, le plan directeur métier (PDM) a été conduit en étapes successives, ponctuées par 3 ateliers participatifs incluant différents niveaux de participantes et participants provenant des directions de l'OAIS, ainsi que des partenaires institutionnels et milieux associatifs du dispositif cantonal de l'action sociale.

Ce travail a été mené en partie pendant la période affectée par la pandémie de COVID-19. Durant cette phase, l'OAIS a dû surmonter des difficultés qui lui ont servi d'enseignement pour enrichir le PDM, notamment en matière de résilience, de simplification et de collaboration entre ses directions, ainsi qu'avec l'ensemble de l'administration et ses partenaires externes.

## **1. Vision stratégique**

Après plusieurs ateliers de travail réunissant toutes les parties prenantes des partenaires utiles à la délivrance des prestations sociales, une vision stratégique claire à l'horizon 2030 fait consensus. Cette dernière est synthétisée dans ces quelques mots : « En 2030, le dispositif social s'adapte dynamiquement à l'évolution des besoins de la population et l'accessibilité aux prestations sociales est améliorée ».

Trois principes fondamentaux sous-tendent cette vision :

### ***La réactivité***

Le dispositif d'aide sociale doit pouvoir s'adapter aux évolutions sociétales, économiques, légales et technologiques afin de répondre au mieux aux besoins de la population. L'OAIS se veut donc agile et innovant dans ses réponses aux usagères et usagers. Pour ce faire, il doit pouvoir compter sur un dispositif de veille et des indicateurs pertinents lui permettant de s'assurer de l'adéquation entre les besoins de la population et la pertinence des réponses apportées dans le cadre des politiques publiques. L'OAIS doit pouvoir aussi recourir aux informations en provenance des associations et autres institutions et se coordonner avec celles-ci pour adapter efficacement le dispositif social, notamment afin de prendre en compte les besoins émergents.

### ***L'accessibilité***

Les prestations sociales interviennent lorsque les mesures de protection sociale prévues en amont, soit les assurances sociales, sont inapplicables ou ne sont pas suffisantes. Relevant majoritairement de décisions cantonales, ces prestations ont un caractère subsidiaire et sont versées sous condition de ressources, c'est-à-dire qu'au-dessus d'un certain seuil de revenus, soit les personnes n'y ont plus droit, soit le montant des prestations versées est réduit.

Dans ce cadre, l'OAIS doit s'assurer que les personnes ont connaissance des prestations existantes et faire en sorte que les prestations auxquelles elles ont droit leur soient facilement accessibles, notamment en rendant le dispositif social compréhensible par toutes et tous.

### ***La cohésion sociale***

En déployant des moyens pour lutter contre la précarité, notamment par des actions visant à diminuer les situations de non-recours aux prestations sociales, l'OAIS contribue à favoriser la cohésion sociale au sein de la population.

## **2. Buts ciblés**

Les ateliers ont permis d'identifier deux buts que doit poursuivre l'OAIS pour donner vie à sa vision :

### ***Avoir un dispositif social facilement accessible, efficace et adapté aux usagères et usagers***

Pour atteindre cet objectif, il convient notamment de faciliter l'accès aux prestations en simplifiant les procédures et en produisant un effort de communication sur les prestations existantes et les moyens de les activer. Cette volonté de simplicité et de transparence doit mener l'OAIS à collaborer à des actions communes avec ses partenaires du domaine social.

Un développement des démarches en ligne doit améliorer l'accessibilité aux prestations. Il faut cependant veiller à conserver des canaux d'accès pour les personnes qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas recourir facilement aux outils numériques.

### ***Favoriser une collaboration efficace entre les acteurs du dispositif social du canton***

L'OAIS doit renforcer le dialogue et la collaboration avec les autres acteurs du champ social et développer et mettre à disposition des outils de partage de données et d'informations.

## **3. Les axes stratégiques définis**

Pour atteindre ces objectifs, l'OAIS a défini les actions stratégiques suivantes :

- favoriser une culture orientée vers les usagères et usagers en sensibilisant son personnel à l'importance de servir les administrées et administrés pour les accompagner dans leurs démarches;
- améliorer la communication envers les instances politiques en mettant en place un dispositif de veille et de simulation pour, d'une part, suivre les évolutions législatives, économiques, sociétales et technologiques, et, d'autre part, formuler des recommandations et des prises de position fondées sur des données probantes;
- favoriser une coopération efficace entre les directions du dispositif social du canton en agissant sur la culture, l'information et l'organisation des services qui le constituent;
- expérimenter et innover pour répondre aux besoins des usagères et usagers en anticipant les évolutions sociétales, économiques et technologiques;

- renforcer les collaborations entre les parties prenantes du domaine social grâce à une approche participative par la construction d'une vision commune du dispositif social avec ses partenaires en créant une plateforme d'échanges et de partage d'informations;
- adapter rapidement ses activités en faisant évoluer facilement son système d'information, notamment par la dématérialisation des documents.

En résumé, la refonte du dispositif social cantonal portée par l'OAIS repose sur une vision stratégique ambitieuse et des objectifs clairs visant à renforcer la réactivité, l'accessibilité et la cohésion sociale. Grâce à une approche concertée et participative, ainsi qu'à des actions stratégiques ciblées, l'OAIS entend construire un dispositif social plus agile, inclusif et adapté aux évolutions de la société. En mettant l'accent sur la collaboration entre les acteurs du domaine social, la simplification des démarches et l'innovation, il s'agit de garantir un accès facilité aux prestations pour toutes et tous, tout en favorisant une gouvernance efficace et évolutive.

Pour cela, un financement en 2 étapes est demandé :

**En premier lieu, le « projet de loi fondations » : le présent projet de loi**, se concentre sur la création d'un dossier social centralisé intégrant les données utiles des bénéficiaires de prestations sociales. Ce dossier sera accessible aux différents acteurs du domaine, tout en garantissant une conformité stricte avec les normes de protection des données. De plus, ce projet inclut la migration initiale du SBPE dans le nouveau système, choisi en tant que service pilote par rapport au degré de complexité de ses processus et de son SIC, ainsi que le développement d'une e-démarche permettant le dépôt en ligne de demandes de prestations sociales.

**En second lieu, le futur « projet de loi déploiement »** se focalisera sur l'extension de la transformation numérique aux autres services, en s'appuyant sur les bases établies dans le « projet de loi fondations ».

Cette approche en 2 étapes est apparue nécessaire au vu de l'envergure des ambitions affichées. Elle permet de chiffrer avec une meilleure précision un périmètre plus restreint, mais également de bénéficier des enseignements et des données issues de cette première phase pour estimer plus justement les coûts du « projet de loi déploiement ». Ce découpage, permet donc de limiter les risques, de valider les hypothèses et d'ajuster les actions au fur et à mesure, en assurant un contrôle plus rigoureux des coûts et des résultats obtenus. A noter toutefois que si le « projet de loi déploiement » devait ne pas être adopté, alors le retour sur investissement du « projet de loi fondations » serait très faible, et cela pourrait entraîner de sérieux risques d'obsolescence.

## **D) Les opportunités métier**

Le présent projet de loi représente une opportunité pour moderniser l'administration genevoise. En mettant l'accent sur des opportunités métier clés, le présent projet de loi vise à transformer la façon dont l'administration opère, améliorant ainsi l'efficacité, la collaboration et le service rendu aux citoyennes et citoyens. Parmi ces opportunités, nous mettrons en avant les avantages liés au partage des données et des documents au sein de l'administration genevoise, à l'identification unique des personnes physiques, à la création d'une plateforme d'échange entre les usagères et usagers et l'administration, au pilotage et à la simulation, ainsi qu'à la transition vers le numérique.

### **1. Partage des données et des documents au sein de l'administration**

La refonte du système d'information offre l'occasion de créer une infrastructure robuste et sécurisée pour le partage des données et des documents entre les différentes entités de l'administration genevoise. Cela permettra une collaboration accrue entre les départements et les organismes publics, éliminant les silos de données et facilitant l'accès aux informations pertinentes. Un partage plus fluide des données optimisera les processus administratifs, améliorera la prise de décision et renforcera l'efficacité globale de l'administration.

### **2. Identifiant unique des personnes physiques**

L'introduction d'un identifiant unique des personnes physiques au sein du système d'information social facilitera les interactions avec les citoyennes et citoyens. Grâce à cela, les citoyennes et citoyens pourront accéder facilement à divers services publics sans avoir à fournir de multiples identifiants conformément à l'objectif 4.3, application du principe « *once-only* », du programme de législation 2023-2028 du Conseil d'Etat. Cet identifiant unique est également l'opportunité de construire un dossier social unique pour tous les services de l'OAIS (et leurs partenaires). Cela simplifiera les démarches administratives, réduira les délais de traitement et renforcera la confiance des citoyennes et citoyens dans l'administration. De plus, cela permettra de lutter plus efficacement contre la fraude et les doublons dans les bases de données.

### **3. Plateforme d'échange entre les usagères et usagers et l'administration**

L'intégration des démarches sociales dans la plateforme commune d'échanges entre les usagères et usagers et l'administration « Mon Edm » (équivalent de Mon e-démarche actuel), favorisera la communication et la

collaboration. Les citoyennes et citoyens pourront soumettre des demandes, poser des questions et obtenir des réponses plus rapidement et plus facilement. Cette plateforme servira également de canal pour diffuser des informations importantes et des mises à jour en temps réel, renforçant ainsi la transparence et l'accessibilité de l'administration.

#### **4. Pilotage et simulation**

Le présent projet de loi inclut également le financement des fonctionnalités avancées de pilotage et de simulation. Cela permettra aux responsables politiques et administratifs de prendre des décisions éclairées en s'appuyant sur des données en temps réel et des modèles prédictifs. Grâce à ces outils, l'administration pourra anticiper les besoins futurs, optimiser l'allocation des ressources et améliorer la planification stratégique pour répondre aux défis émergents.

#### **5. Transition vers le numérique**

La mise en œuvre progressive du nouveau système d'information social nécessitera un certain temps, ainsi la maintenance et l'amélioration des systèmes d'information actuels doivent être assurées durant cette période.

De plus, des guichets universels physiques devront être mis en place, couplés à la mise à disposition d'ordinateurs en libre-service, afin d'accompagner les citoyennes et citoyens dans le dépôt d'une demande unique de prestations soit en autonomie, soit avec l'appui de gestionnaires. En effet, la prise en charge des questions en amont et une meilleure orientation des usagères et usagers permettront de lutter contre le non-recours et la fracture numérique, et de gagner du temps pour les services.

Enfin, pour que ce projet soit un succès, l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs des services du domaine social devront bénéficier d'une formation et d'un accompagnement à l'utilisation de nouveaux SIC et de nouveaux processus métier.

Cette refonte s'opèrera selon les modalités suivantes :

- élaboration, d'une part, d'un plan de refonte des SIC en concertation avec les différents acteurs du domaine de l'action sociale et de l'OCSIN et, d'autre part, du plan de transition vers une nouvelle façon de fournir les prestations sociales;
- acquisition et mise en place de technologies numériques adaptées aux besoins spécifiques du domaine social, tout en maintenant les SIC actuels le temps de la transition;

- exploitation dans la mesure du possible des solutions standards et transversales afin de réduire les coûts et réduire les délais de mise en œuvre;
- renforcement de la sécurité des données pour protéger la vie privée des usagères et usagers et assurer la confidentialité des informations sensibles;
- formation et accompagnement des intervenantes et intervenants du domaine social à l'utilisation des nouveaux SIC et aux nouveaux processus métier.

## **6. Intelligence artificielle**

Pour soutenir l'augmentation constante des demandes, les services de l'OAIS se doivent d'explorer toutes les pistes permettant une amélioration de l'efficacité des tâches. A ce titre, les possibilités offertes par les systèmes d'intelligence artificielle (IA) devraient offrir des pistes pour, notamment :

- améliorer la qualité des processus ou des services (p. ex. : réduction des erreurs humaines, meilleure précision des analyses);
- rationaliser les tâches répétitives ou chronophages, permettant ainsi aux collaboratrices et collaborateurs de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée;
- optimiser les délais de traitement, grâce à des outils d'automatisation ou de prédiction;
- anticiper les besoins ou les risques, grâce à l'analyse prédictive basée sur les données.

Ces opportunités sont autant de leviers qui permettront de transformer l'administration, renforçant ainsi l'efficacité, la transparence et la satisfaction des usagères et usagers. En saisissant ces opportunités, l'administration du domaine social s'engage sur la voie d'une gestion publique tournée vers l'avenir.

Le DCS sera précurseur dans l'intégration de l'intelligence artificielle au sein des SIC de l'Etat, qui se fera avec le soutien de l'OCSIN selon les opportunités identifiées sur ce sujet.

De plus, il est précisé que la supervision et le contrôle final des processus demeurent de la responsabilité des gestionnaires qui veilleront à la sécurité et la confidentialité des données de la ou du bénéficiaire.

## E) Solution choisie

### 1. Refontes applicatives

La solution se construirait autour de 3 cibles qui ont été retenues et qui permettront de construire et poser les leviers pour la transformation de l'OAIS.

<b>Cible</b>	<b>Thèmes / fonctionnalités</b>
<i>Dossier partagé et e-démarche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– données usagères et usagers / demandes / documents partagés et accessibles selon les dispositions légales et réglementaires;</li> <li>– articulation des e-démarches sur la base d'une architecture partagée dans le but d'avoir une approche unique OAIS;</li> <li>– demandes de prestations / demande unique;</li> <li>– informations sur l'avancement des demandes et décisions;</li> <li>– interactions avec l'administration;</li> </ul>
<i>SBPE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– chèques annuel de formation (CAF) : traitement des demandes et gestion de dossier;</li> <li>– bourses : gestion de dossiers, calcul de prestations, facturation et contrôles périodiques;</li> <li>– lien avec les e-démarches : réception des demandes de prestations, notifications sur l'avancement des demandes et décisions.</li> </ul>
<i>Innovation IA</i>	<p>A ce jour, nous n'avons pas suffisamment de recul sur l'utilisation de ces systèmes d'intelligence artificielle par l'OCSIN pour déterminer avec précision les fonctionnalités qui pourraient être déployées, mais, au vu du potentiel d'efficience, il est pertinent de prévoir des travaux d'analyse en parallèle des développements qui seront financés par le présent projet de loi. Avec le soutien du service IA de l'OCSIN, le présent projet de loi prévoit une enveloppe raisonnable pour assurer un certain nombre de développement sans ajouter de risque de dépassement budgétaire.</p>

## **2. Principes d'architecture**

D'un point de vue de l'architecture cible, la solution sera implémentée sur la base de 3 grands principes :

- construction d'un socle commun de gestion de dossiers avec une spécialisation par service selon les spécificités et les contraintes liées à chaque prestation;
- articulation des e-démarches sur la base d'une architecture partagée avec le but d'avoir une approche unique OAIS;
- maximisation de la modularité et de l'utilisation des solutions standards OCSIN telles que : l'environnement numérique de l'utilisateur et de l'usager, les chaînes de matérialisations, la gestion électronique de documents (GED) et la dématérialisation des documents.

Même si l'étude initiale du SBPE tend vers un développement spécifique, la recherche et la mise en œuvre d'outils du marché ou de nouvelles solutions standards à l'OCSIN seront toutefois évaluées au cas par cas et de façon opportune. Cette approche sera facilitée par le principe de modularité.

Les avantages des solutions de marché ou standard OCSIN par rapport au développement spécifique sont :

- réduire les coûts de construction et maintenance informatiques;
- profiter de solutions robustes et éprouvées;
- profiter de fonctions secondaires, utiles et déjà incluses.

## **3. Evolution des applications actuelles**

Le « projet de loi fondations » et le « projet de loi déploiement » permettront de remplacer à terme les applications existantes. Or ces applications devront être maintenues en condition opérationnelle pendant la durée de ces projets.

Les SIC du domaine social concernés par ces adaptations sont les suivants :

- SIC Affiliation à l'assurance-maladie (SAM);
- SIC Aide sociale individuelle à la formation (SBPE);
- SIC Avances et recouvrements des pensions alimentaires (SCARPA);
- SIC Prestations complémentaires (SPC);
- SIC Action sociale (Pilotage action sociale et RDU, sans les éléments concernant les EPH).

Plusieurs adaptations seront nécessaires tant du point de vue technique que fonctionnel; parmi les modifications figurent les évolutions des applications existantes pour s'adapter progressivement aux nouveaux fondements en cours de construction. Sur le plan technique, de nombreuses adaptations sont d'ores et déjà identifiées; ces mises à jour intègrent également des évolutions liées à des adaptations technologiques (p. ex. : incompatibilité aux nouveaux standards) et de réduction des risques, notamment sécuritaires (p. ex. : traitement de vulnérabilités). Sur le plan fonctionnel également, plusieurs évolutions sont identifiées à ce jour, permettant d'optimiser les processus métier, ainsi que les coûts à moyen terme.

Le présent projet de loi financera donc aussi ces évolutions qualifiées de maintiens en condition opérationnelle. L'enveloppe chiffrée est basée sur les besoins identifiés à ce jour, ainsi qu'en utilisant des abaques issus d'expériences récentes pour les applications concernées. Ces évolutions permettront d'adopter une stratégie de transformation en attendant le remplacement complet des applications. Le comité de pilotage du programme s'assurera que les moyens engagés soient proportionnels aux risques à maîtriser et à la nécessité des adaptations demandées.

## **F) Organisation des travaux**

### **1. Périmètre du « projet de loi fondations »**

Préalablement au dépôt du présent projet de loi, une étude a été menée durant l'année 2024, pour définir le périmètre pertinent à couvrir par le « projet de loi fondations » afin de limiter les risques et sécuriser sa bonne exécution.

En premier lieu, ce projet va permettre de mettre en place le socle architectural du dossier unique, et la migration du SIC du SBPE dans ce nouveau système. Ce service a été choisi pour la complexité moyenne de ses processus et en raison du risque important lié à sa dépendance actuelle à un fournisseur unique.

Afin de pouvoir proposer rapidement des améliorations pour les bénéficiaires de prestations et une meilleure efficacité administrative de ce service, il a aussi été décidé d'intégrer le développement de e-démarches, par exemple pour déposer des demandes de prestations, permettant un parcours plus simple.

## 2. Organisation générale

Les travaux seront organisés sous forme de programme et la conduite de cette transformation suivra la méthode Hermès proposée par la Confédération. Cela sécurise à chaque phase, la prise de décision, la traçabilité sur l'ensemble des livrables et une bonne gouvernance de pilotage et de conduite du projet. Le pilotage sera structuré sur 3 niveaux, selon une organisation déjà éprouvée :

- comité stratégique (COSTRAT) : définit les axes stratégiques et les priorités conformément à la loi et contrôle leur mise en œuvre;
- comité de pilotage du programme (C2P) : assure le pilotage dans sa globalité, dans le respect de son périmètre, de son budget et de son planning;
- comités de pilotage (COPIL) : assurent le pilotage de chaque projet appartenant au programme dans le respect de son périmètre, de son budget et de son planning.

En ce qui concerne les membres de ces instances :

- le COSTRAT sera composé par la directrice générale ou le directeur général de l'OAIS qui sera également la mandante ou le mandant, d'autres représentantes et représentants de l'OAIS, une représentante ou un représentant des services support (organisation et sécurité de l'information (OSI)), une ou un responsable de la sécurité de l'information, la cheffe ou le chef de service client OCSIN du DCS, la ou le manager de programme OCSIN et éventuellement d'autres participantes et participants;
- le C2P sera composé par une ou un représentant de la direction générale de l'OAIS, des représentantes et représentants de chaque service de l'OAIS, une ou un représentant des services support (OSI), une ou un responsable de la sécurité de l'information, la cheffe ou le chef de service client OCSIN du DCS, la cheffe ou le chef du secteur action sociale du service client OCSIN, la ou le manager de programme OCSIN et éventuellement d'autres participantes ou participants;
- les COPILs seront composés par la directrice ou le directeur de chaque service OAIS concerné par le projet qui sera également la mandante ou le mandant du projet, une représentante ou un représentant des services support (OSI), une cheffe ou un chef de projet OCSIN et éventuellement d'autres participantes ou participants.

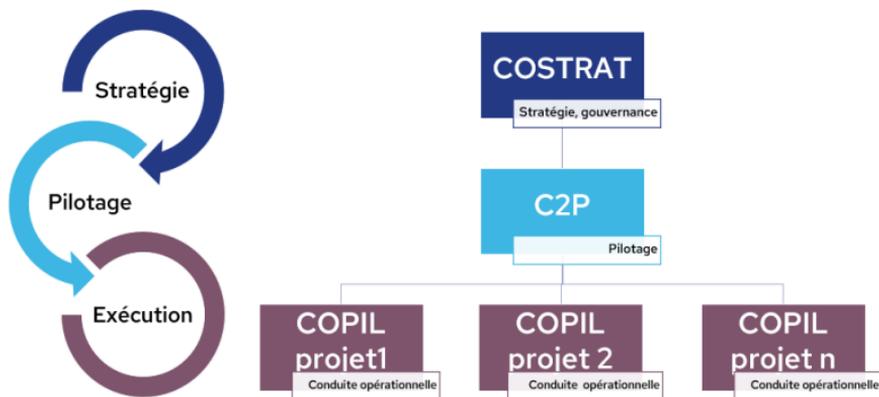


Figure 1 : organisation des instances de pilotage du programme

La gestion du projet se fera selon la méthodologie Agile. Cette méthodologie a fait ses preuves dans les projets informatiques récemment réalisés dans le domaine de l'action sociale. Ses principaux avantages sont :

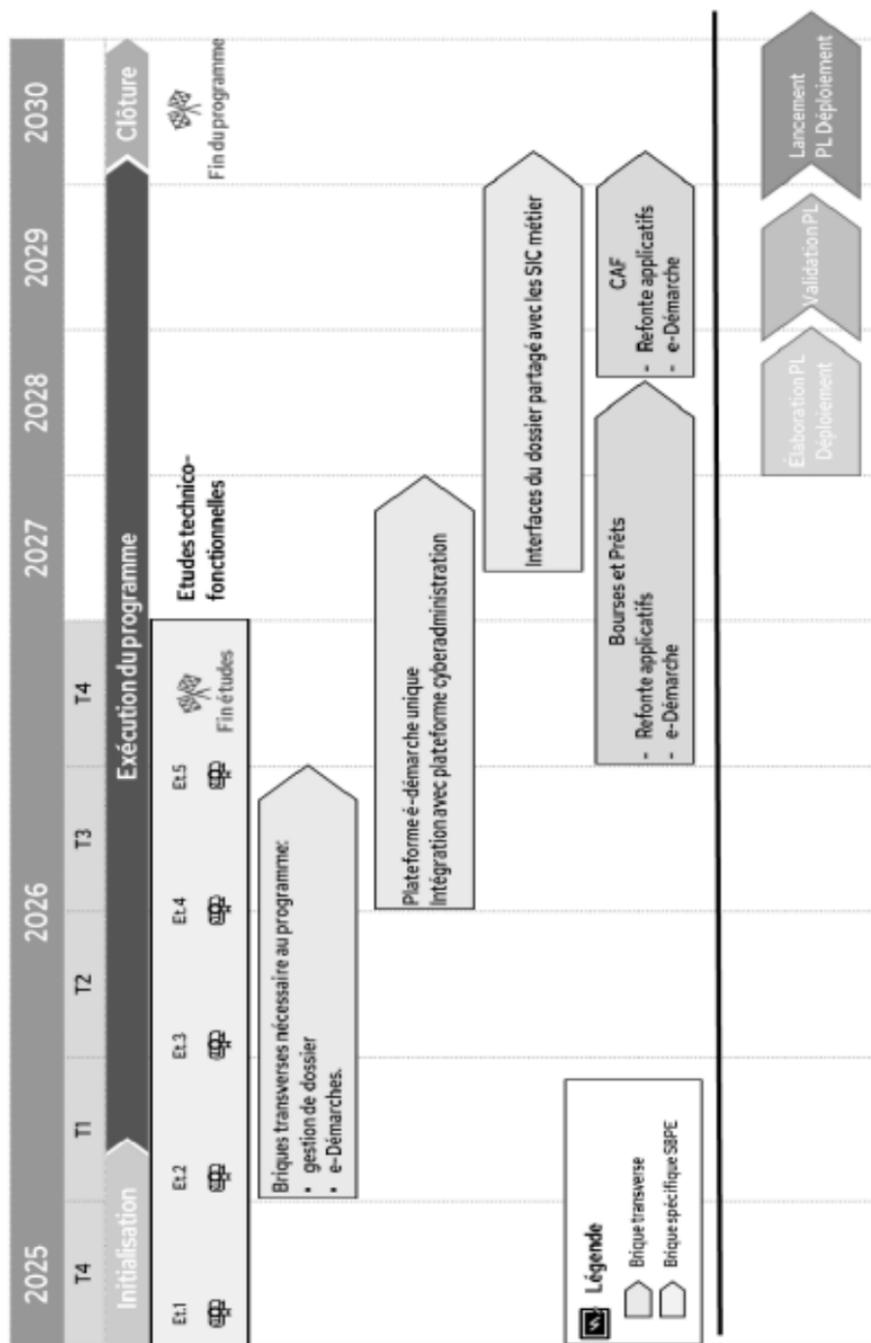
- un meilleur contrôle sur le logiciel livré via une stratégie basée sur des cycles itératifs permettant de réaliser et de tester le logiciel de manière incrémentale;
- une meilleure maîtrise des coûts via une adaptation constante aux contraintes du projet.

### 3. Macro-planification

A titre indicatif et en prenant l'hypothèse de l'adoption du présent projet de loi dans le courant du second semestre 2025, les principaux jalons sont présentés ci-dessous :

- à partir de fin 2025 et durant le premier semestre de l'année 2026, le programme est initialisé et découpé en projets;
- chaque projet sera initié par des études et la rédaction de mandat de projet afin d'en décrire les objectifs et le pilotage afin d'assurer son suivi par le comité de pilotage du programme;
- pour chaque projet, l'équipe du projet est constituée, les contrats avec les fournisseurs externes sont mis en place et la planification détaillée est réalisée.

Ci-après une vue de la macro-planification avec les éléments disponibles à ce stade.



## G) Coûts des investissements et planification financière

Les investissements envisagés pour le système d'information dans la politique publique C - Cohésion sociale sont les suivants :

- la loi 12386 ouvrant un crédit d'investissement et des crédits supplémentaires pour un montant de 10 538 000 francs est terminée. Elle avait pour but de faire évoluer le système d'information de l'action sociale pour la période 2019 à 2023 et les derniers projets financés par ce biais se sont terminés durant le premier semestre 2024;
- la refonte de l'application de l'office de protection de l'adulte – loi 13352 ouvrant un crédit d'investissement de 6 253 000 francs pour la refonte du système d'information et de communication du service de protection de l'adulte, exécutée sur la période 2024 à 2027 – a débuté;
- une refonte du système d'information de l'action sociale est prévue à partir de 2026 et fait l'objet du présent projet de loi.

Les dépenses d'investissement nécessaires à la réalisation du présent projet représentent un montant de 9 127 000 francs pour la refonte applicative et un montant de 7 418 000 francs pour le maintenir en condition opérationnelle des SIC existants. A ces dépenses d'investissement s'ajoutent les charges de fonctionnement liées et induites.

### Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement nécessaires à la réalisation du présent projet sont estimées à 16 545 000 francs. D'un point de vue fonctionnel, ces coûts se ventilent par macro-fonctionnalité de la façon suivante :

Catégorie	Sous-catégorie	Montant (en francs)
<b>Refontes applications</b>	Dossier partagé et e-démarche	<b>5 881 000</b>
	SBPE	<b>2 446 000</b>
	Innovation IA	<b>800 000</b>
<b>Evolutions applications actuelles</b>	Maintien en condition opérationnelle, technique	<b>4 500 000</b>
	Maintien en condition opérationnelle, fonctionnel	<b>2 918 000</b>
<b>Total</b>		<b>16 545 000</b>

Le financement prévu dans le présent projet de loi concerne les SIC de la direction de l'OAIS et des services rattachés à l'OAIS.

Les autres entités telles que l'OCAS, l'HG et l'office cantonal du logement et de la planification foncière (OCLPF) ont été consultées lors de la préparation du présent projet de loi et informés de sa teneur et son contenu. En revanche, le financement des travaux les concernant ainsi que l'adaptation aux besoins d'interface pour les systèmes tiers d'autres entités publiques et des partenaires externes n'est pas compris dans le présent projet de loi.

Une interface standard sera mise à disposition pour réaliser les échanges nécessaires avec les services concernés par les prestations e-démarches prévues dans le présent projet de loi et le « projet de loi déploiement ».

La réalisation sera pilotée par l'OAIS et l'OCSIN tout en s'appuyant en majeure partie sur des compétences externes à l'OCSIN.

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

<i>(en milliers de francs)</i>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>Total</b>
<b>Investissement total</b>	<b>2 965</b>	<b>3 736</b>	<b>3 742</b>	<b>3 256</b>	<b>2 846</b>	<b>16 545</b>
Personnel interne OCSIN	364	477	458	388	339	<b>2 026</b>
Prestataire externe OCSIN	2 592	3 049	3 284	2 868	2 507	<b>14 300</b>
Licences	2	-	-	-	-	<b>2</b>
Matériels OCSIN	7	210				<b>217</b>

L'activation des charges de personnel de l'Etat représente 12,2% de ce crédit d'investissement, soit un montant de 2 026 000 francs. Ces frais sont comptabilisés en contrepartie en revenus dans le compte de fonctionnement de l'OCSIN.

### ***Charges de fonctionnement liées hors OCSIN (DCS)***

La réalisation du présent projet de loi nécessite la mise en place d'une organisation de type projet au niveau de la direction générale de l'OAIS et de ses services. Cela est un facteur clé de réussite pour la transformation portée par le présent projet de loi, car les ambitions de l'OAIS mentionnées à travers les buts ciblés sont importantes et pour les réaliser les différents services, et plus particulièrement le SBPE dans cette première phase, doivent également revoir leurs processus internes lors de la refonte des systèmes d'information.

Le dispositif projet s'appuiera tout d'abord sur les ressources existantes, figurant aux plan financier quadriennal (PFQ) et budgets précédents.

Ainsi, une ou un responsable métier des systèmes d'information (RMSI) et une agente spécialisée conseillère en organisation de l'information ou un agent spécialisé conseiller en organisation de l'information (COI) auront pour mission de piloter les différentes phases du projet : revue des processus métiers, validation des solutions fonctionnelles en collaboration avec les services, tests des solutions et formation des utilisatrices et utilisateurs, et de garantir la vision transversale des « projets Etat » en cours.

De plus, des assistantes et assistants en organisation de l'information (AOI) et des gestionnaires métiers seront intégrés au projet afin de participer à l'étude des solutions à retenir pour la refonte des SIC, à la revue des processus, ainsi qu'aux tests métiers. En effet, au terme de la deuxième phase de refonte (« projet de loi déploiement »), l'ensemble des SIC seront transformés; ainsi, il est nécessaire de garantir l'adhésion de toutes et tous dès la première phase. Par ailleurs, l'intégration provisoire de la e-démarche unique dans les processus des services devra être étudiée, en attendant les développements informatiques nécessaires à son intégration complète, prévus également dans cette deuxième phase.

Toutefois, il conviendra de prévoir entre 2 et 5 agentes spécialisées et agents spécialisés pour remplacer les gestionnaires métier investis dans le projet, adaptés aux périodes d'activité, et pour assurer la continuité du traitement des dossiers.

En sus de ces ressources, afin d'assurer une transition efficace, il est également prévu de disposer d'un accompagnement en gestion du changement via un mandat externe.

Les charges de fonctionnement liées aux activités OAIS de ce dispositif représentent un montant de 6 339 000 francs, dont :

## Tableau des ressources existantes et à prévoir

<i>(en milliers de francs)</i>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>Total</b>
<b>Total OAIS</b>	<b>918</b>	<b>1 621</b>	<b>1 671</b>	<b>1 394</b>	<b>736</b>	<b>6 340</b>
Fonctionnement OAIS <u>existant</u>	421	603	653	535	348	<b>2 560</b>
<i>RMSI</i>	<i>159</i>	<i>159</i>	<i>159</i>	<i>159</i>	<i>159</i>	<i>795</i>
<i>AOI</i>	<i>73</i>	<i>254</i>	<i>254</i>	<i>73</i>	<i>-</i>	<i>654</i>
<i>Agentes spécialisés / agents spécialisés COI</i>	<i>189</i>	<i>189</i>	<i>189</i>	<i>189</i>	<i>189</i>	<i>945</i>
<i>Formation interne</i>			<i>51</i>	<i>114</i>		<i>165</i>
Fonctionnement OAIS <u>à prévoir</u>	497	1 018	1 018	859	388	<b>3 780</b>
<i>Gestion du changement</i>	<i>51</i>	<i>126</i>	<i>126</i>	<i>126</i>	<i>101</i>	<i>530</i>
<i>Agentes spécialisées / agents spécialisés remplaçant des gestionnaires métiers</i>	<i>446</i>	<i>892</i>	<i>892</i>	<i>733</i>	<i>287</i>	<i>3 250</i>

Le budget de formation interne est pour les collaboratrices et collaborateurs du SBPE.

**Coûts de fonctionnement OCSIN induits par le projet**

La mise en service des nouvelles applications induira pour l'OCSIN des nouvelles charges de fonctionnement récurrentes, en sus des budgets de fonctionnement ordinaire. Le total pour les années 2026 et 2030 est estimé à 964 000 francs ce qui représente environ 10% de l'investissement de la refonte applicative.

Ces charges correspondent :

- aux frais de souscription pour l'utilisation des licences pour la brique socle technique;
- à la mise en place d'une nouvelle infrastructure technique (matériel, licence et ressources humaines) pour l'hébergement des nouvelles applications;

- à une augmentation des coûts de maintenance liée à la création des nouvelles applications;
- au recrutement de 1,0 ETP à l'OCSIN, dès 2026 pour la maintenance des nouvelles applications dans un but de garder une partie de la connaissance en interne, valorisée à 153 000 francs.

Le tableau ci-dessous synthétise l'évolution pour l'OCSIN des coûts de fonctionnement supplémentaires induits par le projet :

<i>(en milliers de francs)</i>	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Total OCSIN</b>	<b>166</b>	<b>168</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>287</b>	<b>287</b>
Charges de personnel OCSIN <i>(nature 30)</i>	153	153	153	153	153	153	153
Prestations de tiers OCSIN <i>(nature 313)</i>						66	66
Matériel <i>(nature 315)</i>		2	44	44	44	49	49
Frais de souscription <i>(nature 316)</i>	13	13	13	13	13	19	19
<b>Total intermédiaire hors intérêts et amortissements</b>	<b>166</b>	<b>168</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>287</b>	<b>287</b>
Intérêts et amortissements <i>(nature 33 et 34)</i>	20	659	1 458	2 255	2 948	3 536	2 945
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>827</b>	<b>1 668</b>	<b>2 465</b>	<b>3 158</b>	<b>3 823</b>	<b>3 232</b>

## H) Retour sur investissement et risques

### 1. Retour sur investissement

La refonte progressive du SIC du domaine social apportera des améliorations très significatives aux processus d'attribution des prestations. Le retour sur investissement associé à cette refonte dépend de plusieurs facteurs :

- une amélioration de l'efficacité opérationnelle : l'optimisation du SIC permettra de rationaliser les processus, réduire les tâches manuelles et améliorer la productivité;
- une amélioration de l'accessibilité des services : l'amélioration de l'efficacité permettra de libérer des ressources et de les mettre à disposition notamment pour améliorer l'accompagnement du public victime de la fracture numérique;

- une meilleure qualité des services : une meilleure communication permettra d'améliorer la perception de la qualité des services offerts aux citoyennes et citoyens, renforçant ainsi l'image de l'administration; de même, une optimisation de la gestion de l'information diminuera le temps de traitement des dossiers;
- une réduction des coûts unitaires à long terme : bien que la mise en place initiale puisse être coûteuse, à long terme, une infrastructure solide et évolutive réduira les coûts de maintenance et d'adaptation aux évolutions technologiques;
- une réduction du temps d'adaptation fonctionnelle et du risque de régressions des services.

Pour le SIC du SBPE, le retour sur investissement porte sur les volets suivants :

<b>F</b>	<b>Gain annuel</b> <i>(en francs)</i>	<b>Explication</b>
Traitement automatisé SBPE	32 000	traitements automatiques d'au moins 10% des décisions, représentant environ 0,2 ETP
Amélioration du processus de traitement	150 000	réduction de demande d'effectif de 1 ETP tout en permettant la gestion de la croissance des dossiers déposés.
<b>Total</b>	182 000	dès la rentrée scolaire 2028-2029

Les bénéfices pour l'usagère ou l'utilisateur sont :

- la facilitation de ses démarches administratives : espace numérique personnel avec mise à disposition d'informations quant au statut de ses demandes, possibilité d'activer des prestations et de prodiguer son consentement pour la consultation de ses pièces et informations par d'autres services;
- un gain de temps : notification d'une décision par voie numérique avec la mise à disposition de documents et autres échanges permettant la réutilisation de ses pièces, la non ressaisie de ses données personnelles déjà communiquées, par exemple;
- un meilleur accès aux prestations : meilleure capacité d'activation de la subsidiarité pour d'autres aides;
- une écoute bienveillante : au travers d'ateliers, l'usagère ou l'utilisateur peut faire des demandes d'évolution de son espace afin qu'il réponde mieux à ses attentes.

Concernant les partenaires, les bénéfices attendus sont les suivants :

- un meilleur accompagnement : le réseau, notamment les associations, pourra proposer ses services aux bénéficiaires et disposer des informations utiles à sa mission;
- meilleure fluidité : fluidité des échanges entre les systèmes, du fait même des briques transversales mises en œuvre, ce qui permet des échanges d'informations en faveur de l'usagère ou de l'utilisateur (simplification du parcours usager);
- pilotage optimisé : les informations sont consolidées automatiquement permettant une meilleure réactivité et des gains d'efficacité quant à la remontée d'informations.

Enfin, pour l'administration, le retour sur investissement porte sur les volets suivants :

- image de l'administration : l'Etat se doit de répondre aux exigences d'une administration toujours plus agile et orientée vers les usagères et utilisateurs; cela passe nécessairement par des outils informatiques souples et modernes;
- participation aux principes posés par la cyberadministration : « *once only* », référentiels partagés, etc.;
- gains d'efficacité : des systèmes d'information performants permettent une amélioration du processus de la délivrance des prestations en évitant des ressaisies, source d'inefficacité, mais aussi d'erreurs. Le socle commun basé sur le partage permettra aux services d'avoir accès à l'ensemble des informations et des documents électroniques des usagères et utilisateurs. De plus, le nouveau processus de demande de prestations permettra l'automatisation d'étapes pour lesquelles une intervention humaine n'apporte pas de plus-value, ainsi qu'un traitement optimisé des données reçues. Ces améliorations seront mises à profit pour absorber un nombre croissant de dossiers d'aide à effectifs constants (productivité accrue). Ce temps libéré permet aussi de réallouer des ressources pour offrir un accompagnement de qualité dans l'accueil physique des usagères et utilisateurs, particulièrement pour les personnes souffrant d'illectronisme;
- relais optimisés auprès des prestataires externes (p. ex. : communes, secteur associatif ou partenaires) : grâce à une « porte d'entrée » accessible, simple, ergonomique, etc., il est plus aisé pour les prestataires externes d'accompagner leurs bénéficiaires dans leurs démarches. Ceci est également un gain en amont pour l'administration;

- sécurité de l'information renforcée : la dématérialisation des dossiers permet d'éviter des dossiers « papier » et donc des pertes éventuelles. De plus, avec des systèmes d'information mis à jour régulièrement, les possibilités d'intrusion sont restreintes alors même que ces derniers possèdent de nombreuses données confidentielles.

## **2. Gestion des risques**

La refonte d'un système aussi complexe n'est pas sans risque. En effet, il est possible de dénombrer 3 catégories de risques :

- dépassement des coûts et des délais : les projets de système d'information peuvent dépasser leur budget initial et les échéances prévues;
- résistance au changement : les utilisatrices et utilisateurs peuvent avoir du mal à s'adapter à de nouveaux systèmes, ce qui peut compromettre l'efficacité opérationnelle à court terme;
- sécurité et confidentialité des données : la migration vers de nouveaux systèmes peut potentiellement exposer les données à des risques de sécurité s'ils ne sont pas correctement protégés.

Toutefois, il est important de souligner que de nombreuses actions ont été entreprises pour atténuer les risques de gestion de projet. Des développements du système d'information social sont réalisés depuis plusieurs années. Cette expérience a permis de mettre en place des réponses robustes et maîtrisées. Une équipe pluridisciplinaire, intégrant des collaboratrices et collaborateurs de l'OAIS, de l'OSI, ainsi que de l'OCSIN, a été mise sur pied. La méthode de gestion de projet Hermès, également en vigueur auprès de la Confédération et des autres cantons, définit les rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes. L'organisation agile de projet favorise l'adéquation entre les besoins des utilisatrices et utilisateurs et les développements réalisés. Et les risques de sécurité sur les prestations développées sont pris en compte dès la phase de conception et les tests d'intrusion réalisés régulièrement confirment une maîtrise de ces risques.

Comme évoqué, le fait de diviser les travaux en 2 projets limitera le risque de mauvaise estimation des coûts et ceux des choix technologiques. Cependant, si le « projet de loi déploiement » n'est ensuite pas adopté, les risques liés à l'obsolescence devront être traités d'une autre façon.

### ***Risques liés au projet***

- en termes fonctionnels, la durée du projet implique que de nouveaux besoins légaux et opérationnels, qu'il sera nécessaire de traiter, pourraient survenir durant son déroulement;

- la e-démarche unique et ses interfaces avec les SIC utiliseront le nouveau socle technique Cyberadministration. En cas de retard de ce projet, la plateforme actuelle sera utilisée. Une fois le nouveau socle disponible, une intégration sera faite grâce à un budget de rattrapage prévu à cet effet;
- une harmonisation de certaines bases légales spéciales régissant les prestations sociales, préconisée par la Cour des comptes, doit permettre de définir les personnes prises en compte dans le groupe familial de chaque prestation sociale, et la manière de calculer le revenu déterminant. Le dossier unique et partagé pourra ainsi déployer son plein potentiel. A défaut de pouvoir obtenir ces adaptations légales, le nouveau SIC du domaine social ne pourra pas être utilisé avec toute l'efficacité souhaitée;
- en matière d'organisation, il sera important de pouvoir mobiliser les acteurs métier nécessaires. Or, ces acteurs sont incontournables pour la bonne gestion des services et il conviendra de les remplacer temporairement.

### ***Risques en cas de non-réalisation du projet***

- impact organisationnel : difficulté de pouvoir absorber, à effectifs restreints et/ou constants, l'augmentation croissante des demandes sans parallèlement « reporter » sur l'usagère ou l'utilisateur une partie des démarches; incapacité de soutenir la transformation des processus métier;
- partage d'informations et de documents : les bénéficiaires de plusieurs prestations doivent transmettre plusieurs fois les mêmes documents à des services différents. Par ailleurs, les informations ne sont pas systématiquement partagées entre les services, ce qui crée des mises à jour de dossiers avec effet rétroactif et avec les problèmes liés;
- risque d'image : domaine action sociale en complet « décalage » avec les évolutions souhaitées au niveau cantonal (politique du numérique, cyberadministration, e-démarches, etc.) et fédéral (identité numérique, etc.);
- risque lié à l'obsolescence (notamment sur certaines applications et leur fournisseur) : l'impossibilité de réaliser certaines adaptations / remplacements en raison de leur complexité, pouvant induire l'indisponibilité des applications et des prestations sociales liées;
- coûts d'évolution et d'adaptation : ils resteront élevés car les applications actuelles ne sont pas facilement adaptables.

### *Stratégie de réduction des risques*

La stratégie consistant à réaliser un premier projet de loi puis à en déposer un second en capitalisant sur les expériences permettra de dimensionner le projet d'une manière plus précise et sur la base d'informations plus solides. Ensuite, afin de minimiser les risques et de maximiser le retour sur investissement, quelques stratégies sont à mettre en place :

- implémentation progressive : une approche progressive des changements technologiques minimisera les impacts en cas d'échec;
- évaluation continue : un processus d'évaluation périodique mis en place à travers la gouvernance projet décrite dans le chapitre F « Organisation des travaux » permettra de surveiller l'efficacité des changements apportés et de les ajuster si nécessaire;
- planification minutieuse : une analyse approfondie des besoins, une planification solide et une gestion de projet efficace sont essentielles. Ainsi, si des travaux de mise en conformité légale ou réglementaire liés à des modifications de loi et de règlement adoptées par les autorités politiques devaient s'avérer nécessaires pendant le déroulement du projet, il conviendrait de les intégrer au planning en affectant le moins possible ceux prévus (innovation, obsolescence technique / fonctionnelle, modularité des SI) dans le cadre du présent projet de loi. Par ailleurs, ces travaux devraient être financés par un autre budget (crédit de renouvellement ou projet de loi spécifique);
- consultation des parties prenantes : impliquer les utilisatrices et utilisateurs dès le début pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations peut faciliter l'acceptation du changement;
- sécurité et conformité : accorder une attention particulière à la sécurité des données et à la conformité aux réglementations en vigueur;
- formation et sensibilisation : fournir une formation adéquate et un support continu pour aider les employées et employés à s'adapter aux nouveaux SIC et aux nouveaux processus.

### **D) Conclusion**

Au-delà des aspects techniques, le Conseil d'Etat souhaite donner une impulsion forte pour optimiser la gestion de cette politique publique, pilier de nos démocraties et de nos équilibres du vivre ensemble. L'Etat de Genève se doit de s'adapter aux évolutions sociétales. Il est central d'adapter nos outils de collecte et de mise à disposition de l'information afin de ne pas créer de

rupture. Cette démarche se veut inclusive afin de ne pas faire une fuite en avant technologique écartant *de facto* une frange de la population.

Le développement de ces fonctionnalités d'accès numériques aux prestations de l'action sociale renforce en outre l'accessibilité du service public et simplifie les démarches des usagères et usagers pour renforcer la cohésion sociale dans notre canton.

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 charges et revenus de fonctionnement du projet*
- 3) *Planification des dépenses et recettes d'investissement 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 16 545 000 francs pour la refonte des systèmes d'information et de communication du domaine de l'action sociale – phase « Fondations »
- ♦ Rubrique budgétaire concernée :  
CR 0415 - NAT 5060 Equipements informatiques  
CR 0415 - NAT 5200 Logiciels et applications
- ♦ Politique publique concernée : C - Cohésion sociale
- ♦ Coût total du projet d'investissement :

Dépenses d'investissement	16 545 000 francs
- Recettes d'investissement	0 francs
Investissements nets	16 545 000 francs

### ♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

(en millions de francs)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Dépenses brutes	-	2,97	3,74	3,74	3,25	2,85	-	16,55
Recettes brutes	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements nets	-	2,97	3,74	3,74	3,25	2,85	-	16,55

\* Planification des charges et revenus de fonctionnement liés et induits :

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

(en millions de francs)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Dès 2032
Coûts liés nets	-	-0.50	-1.02	-1.02	-0.66	-0.39	-	-
Coûts induits nets	-	-0.10	-0.83	-1.67	-2.46	-3.16	-3.82	-3.23
Coûts nets de fonctionnement	-	-0.68	-1.85	-2.69	-3.32	-3.55	-3.82	-3.23

\* 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 2025.  oui  non

Le crédit d'investissement et les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet sont inscrits au plan financier quadriennal 2025-2028.  oui  non

Autre remarque : Seule une partie des charges liées du DCS en relation avec ce projet de loi figurent dans le plan financier quadriennal 2025-2028. Des montants complémentaires de charges liées et induites seront donc nécessaires dès 2026 au DIN et au DCS pour mener à bien ce projet.

Le département atteste que le présent projet de loi est conforme à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF) et au modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2) et aux dispositions d'exécution adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le : 14 avril 2025

Signature du responsable financier du département investisseur :

*Daniel Krach*  
p.o. Michel Clavel

Genève, le : 28.04.2025

Signature du responsable financier du département utilisateur :

*[Signature]*

## 2. Avis du département des finances

Remarques complémentaires du département des finances :

L'activation des charges de personnel de l'Etat représente 12,2% de ce crédit d'investissement, soit un montant de 2 millions. Ces frais seront comptabilisés en contrepartie en revenus dans le compte de fonctionnement de l'OCSIN.

Durant la réalisation de ce projet, les coûts de fonctionnement liés de l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociale s'élèvent à 6,3 millions, dont 3,78 millions supplémentaires au budget existant.

Dès 2026, le projet génère des charges de fonctionnement induites supplémentaires qui évoluent progressivement pour atteindre 3,8 millions en 2031, dont :

- des charges de personnel et de prestations qui s'élèvent à 0,3 million;
- des charges d'intérêts et d'amortissement qui s'élèvent à 3,5 millions.

Genève, le :

Visa du département des finances :

17.04.25



N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 14 avril 2025.

MB  
3/3  
PR

## 2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 16 545 000 francs pour la refonte des systèmes d'information et de communication du domaine de l'action sociale – phase « Fondations »

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
<b>TOTAL charges liées et induites</b>	<b>0.00</b>	<b>0.68</b>	<b>1.85</b>	<b>2.69</b>	<b>3.32</b>	<b>3.55</b>	<b>3.82</b>	<b>3.23</b>
Charges en personnel [30]	0.00	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
30 Salaires	0.00	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
ETP - Nombre Equivalent Temps Plein	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Biens et services et autres charges [31]	0.00	0.51	1.03	1.08	0.92	0.45	0.13	0.13
Charges financières [34]	0.00	0.02	0.07	0.12	0.17	0.21	0.23	0.23
Amortissements [33 + 366 - 466]	0.00	0.00	0.59	1.34	2.09	2.74	3.31	2.72
Subventions [363 + 369]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres charges [30 à 36]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL revenus liés et induits</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
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
<b>RESULTAT NET LIE ET INDUIT</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.68</b>	<b>-1.85</b>	<b>-2.69</b>	<b>-3.32</b>	<b>-3.55</b>	<b>-3.82</b>	<b>-3.23</b>

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

David Rial  
Pro. Michel Clavel

Date et signature direction financière (utilisateur) :

28/10/2025

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

Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 16 545 000 francs  
pour la refonte des systèmes d'information et de communication  
du domaine de l'action sociale – phase « Fondations »

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

(montants annuels, en millions de fr.)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Dépenses d'investissement	0.0	3.0	3.7	3.7	3.3	2.8	0.0	16.5
Recettes d'investissement	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Investissement net	0.0	3.0	3.7	3.7	3.3	2.8	0.0	16.5
Informatique - Applications 5 ans	0.0	3.0	3.5	3.7	3.3	2.8	0.0	16.3
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	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
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) :

David Lort  
pp. Marie-Claire

Date et signature direction financière (utilisateur) :

28/04/2025