



Projet de loi du Conseil d'Etat

Date de dépôt : 25 mars 2026

Projet de loi

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.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Michèle RIGHETTI-EL ZAYADI

EXPOSÉ DES MOTIFS

1. Objectif général du présent projet de loi

Le présent projet de loi vise à répondre aux importantes évolutions nécessaires de l'outil sous-tendant la politique générale des ressources humaines de l'Etat de Genève. Ce financement permet de mettre en place et de développer des composants importants au sein du système d'information et de communication des ressources humaines. Ces composants répondent aux volontés d'augmenter la numérisation des processus des ressources humaines, de développer les outils de pilotage de la filière, d'exploiter le nouveau potentiel apporté par les nouvelles technologies, mais aussi de prendre en compte la nécessaire interopérabilité des informations détenues par ce système avec les autres applications des offices. En complément du développement de ces composants, le présent projet de loi vise aussi à maintenir la pérennité des outils mis en place il y a de nombreuses années, en tenant compte des évolutions légales et réglementaires et en traitant l'obsolescence technologique.

Les investissements financiers consentis par le Grand Conseil pour ce système d'information sont doubles. Le premier volet porte sur la mise en place d'un outil intégré de gestion des ressources humaines pour l'Etat. Ce financement de 25 231 000 francs porté par la loi 8479¹, adoptée le 17 mai 2001, a permis de mettre en œuvre un outil de gestion des ressources humaines unique pour l'Etat de Genève. Cette avancée structurante, appelée système d'information des ressources humaines (SIRH), a posé une brique transversale importante permettant une gestion et un pilotage du capital humain de l'Etat plus réactif. Le second investissement a permis de financer une refonte technologique du SIRH afin d'en garantir la maintenabilité auprès de l'éditeur. La loi 11866², adoptée le 1^{er} septembre 2016, ouvrant un crédit d'investissement d'un montant de 3 630 000 francs a permis de financer cette migration, sans apporter de nouvelles fonctionnalités à cet outil.

¹ Loi ouvrant un crédit d'investissement maximal de 25 231 000 francs pour la fourniture et la mise en œuvre d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, de gestion des salaires et d'administration du personnel.

² Loi ouvrant un crédit d'investissement de 3 630 000 francs pour la refonte technique du système d'information des ressources humaines (SIRH).

Les crédits de renouvellement dévolus à l'informatique de l'Etat permettent depuis de financer des améliorations successives, mais surtout d'assurer la maintenance de ces outils selon la planification imposée par l'éditeur ainsi que les évolutions légales et réglementaires en matière d'assurances sociales notamment.

Cependant, l'ambition de l'Etat en matière de ressources humaines, matérialisée au travers des importants projets portés par le Conseil d'Etat et le plan directeur métier élaboré par l'office du personnel de l'Etat (OPE), impose de prendre en compte de nouvelles avancées et de limiter les tâches à faible valeur ajoutée pour le personnel de la filière RH. La transformation de cette ambition doit se traduire par une numérisation plus importante tenant compte aussi des avancées des technologies de l'information. En d'autres termes, il est indispensable d'investir dans la modernisation du système.

Compte tenu des contraintes financières fixées par l'article 22 du règlement sur la planification et la gestion financière des investissements, du 23 juillet 2014 (RPGFI; rs/GE D 1 05.06)³, qui limitent les crédits de renouvellement à 5 millions de francs par système d'information sur une période de 5 ans, il n'est pas possible d'assurer le développement ainsi que le maintien de ce système d'information via le crédit de renouvellement. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'Etat propose un projet de loi dédié.

2. Un bref descriptif des outils RH de l'Etat de Genève

Comme déjà brièvement abordé, le système d'information des ressources humaines de l'Etat est principalement constitué d'un outil de gestion intégré, composé lui-même de nombreux modules dont la couverture fonctionnelle est succinctement décrite ci-après.

En premier lieu, le module fondateur de ce système d'information est la paie. Ce module assure le paiement mensuel des salaires à plus de 35 000 collaboratrices et collaborateurs. Cela recouvre, bien évidemment, le personnel de l'administration cantonale, mais aussi d'une partie du personnel de l'Université de Genève, des Hautes écoles spécialisées (HES) et du pouvoir judiciaire (PJ). La Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle, la Fondation Neptune et l'établissement concordataire de détention administrative de Frambois ont également délégué à l'OPE le soin d'assurer le processus de paie via ce système d'information. Les membres du Conseil d'Etat et les magistrates et magistrats du pouvoir judiciaire, ainsi que les membres des commissions officielles, sont aussi rémunérés via l'outil SIRH. Au total, ce sont plus de 70 statuts du personnel différents qui sont

³ https://silgeneve.ch/legis/data/rsg/rsg_d1_05p06.htm

gérés par le SIRH, ainsi que plusieurs lois relatives au personnel (LPAC⁴, LPol⁵, LIP⁶), ce qui constitue autant de spécificités à prendre en compte pour ce système d'information devant intégrer les dispositions légales et réglementaires pour l'ensemble de ces populations. Ce module de paie permet, outre le versement des salaires, des échanges automatisés avec l'ensemble des instances sociales, les assureurs-accidents, caisses de pension et administrations fiscales des cantons suisses afin de tenir compte des nécessaires cotisations et impôts en lien avec un système de paie. La production des états légaux de fin d'année, le prélèvement des saisies de salaire, la comptabilisation de tous ces flux, ainsi qu'un outil de gestion des notes de frais viennent compléter les principales fonctionnalités de cette pierre angulaire de tout système de ressources humaines. On peut ajouter à cela le module assurances, qui permet d'annoncer 5 000 cas d'accidents annuels, de traiter et de suivre l'encaissement des allocations perte de gain, des indemnités journalières et des rentes dans les différentes branches d'assurances sociales.

En deuxième lieu, plusieurs modules permettent d'assurer une gestion administrative des collaboratrices et collaborateurs. Le premier d'entre eux est un module permettant de gérer l'ensemble des informations administratives utiles et nécessaires au bon suivi de la carrière de la personne. En complément à ce module, celui décrivant l'organisation permet de positionner chaque personne dans l'organigramme de l'entité employeuse. Grâce à ce module, il est possible d'avoir un suivi des postes et des ressources humaines par unité organisationnelle et de générer automatiquement des éléments comptables en lien avec la paie.

En troisième lieu, le progiciel intégré utilisé propose des modules de suivi de l'activité du personnel. Ainsi, l'un d'entre eux permet de décrire et de suivre le strict respect des cycles de travail au travers d'un décompte du temps de présence pour le personnel éligible à ce suivi. Il permet aussi d'enregistrer les absences planifiées et non planifiées utiles à l'unité organisationnelle. Ces informations sont directement reliées au module de paie et assurances pour un suivi rigoureux. Un module de gestion de l'évaluation et du développement du personnel permet aux responsables

⁴ Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux, du 4 décembre 1997 (LPAC; rs/GE B 5 05) (https://silgeneve.ch/legis/data/rsg/rsg_b5_05.htm).

⁵ Loi sur la police, du 9 septembre 2014 (LPol; rs/GE F 1 05) (https://silgeneve.ch/legis/data/rsg/rsg_fl_05.htm).

⁶ Loi sur l'instruction publique, du 17 septembre 2015 (LIP; rs/GE C 1 10) (https://silgeneve.ch/legis/data/rsg/rsg_c1_10.htm).

hiérarchiques de mesurer non seulement le suivi des objectifs assignés, mais aussi l'évaluation de la personne selon certains critères normés. Fort de l'identification de ses axes de développement, la personne évaluée peut alors consulter le catalogue des formations et effectuer des demandes d'inscription aux cours qui lui permettront de parfaire ses compétences. Bien évidemment, toutes ces informations sont gérées dans le système intégré afin d'assurer un suivi transversal, tout au long de sa carrière.

Le quatrième grand volet porte sur un module ayant trait au recrutement. Bien que cet aspect ne soit pas encore suffisamment développé, la solution actuelle permet d'assurer un suivi administratif des postulations faites en ligne. Une amélioration importante de ce module est nécessaire, afin d'optimiser le travail des personnes en charge du recrutement et d'améliorer l'expérience des candidates et candidats.

Une autre fonctionnalité du SIRH actuel concerne les évaluations de fonction.

Enfin, des fonctionnalités ayant trait au processus particulier de la rentrée scolaire pour les membres du personnel enseignant sont aussi présentes afin que ceux-ci puisse émettre des vœux et que leurs affectations et activités leur soient notifiées à chaque rentrée. Ce module spécifique à la gestion des enseignantes et enseignants permet aussi de gérer un pool de remplaçantes et remplaçants, leurs habilitations, leurs affectations et le paiement des heures effectuées.

A noter que l'ensemble des pièces constitutives des dossiers du personnel sont maintenant totalement numérisées, ce qui en facilite la gestion et l'accessibilité via l'application du dossier numérique. De plus chaque collaboratrice et collaborateur a accès à ses informations utiles enregistrées dans son dossier SIRH via un portail. Ce portail permet également aux responsables hiérarchiques de procéder simplement aux validations exigées des diverses demandes des membres de leur équipe (congé, formation, etc.), et d'avoir un aperçu des principaux indicateurs les concernant via des *workflows* s'appuyant sur les unités organisationnelles et les postes décrits précédemment.

En complément de ce progiciel de gestion intégré, une importante offre de restitutions a été mise à disposition au fil des années d'utilisation. Cette offre permet d'avoir un suivi opérationnel (restitutions directement issues du progiciel), des outils de pilotage (restitutions issues d'un infocentre) et du *reporting* plus stratégique avec une certaine capacité d'analyse. Cela permet aussi au Conseil d'Etat de produire un bilan social afin de donner une totale transparence sur le capital humain. De plus, cette offre porte aussi sur des

outils de prévision budgétaire. Grâce à ces outils et de solides compétences, l'Etat de Genève dispose d'une forte maîtrise de la masse salariale sous gestion. Cependant, un axe d'amélioration est de progresser sur les aspects prévisionnels en matière de compétences, de formation et de transformation des métiers de demain.

Afin de parfaire la description du périmètre des outils RH à disposition, il convient de citer un outil de gestion de la santé et de la sécurité au travail en cours de refonte, un outil d'intelligence artificielle exploitant le corpus d'informations RH légales et réglementaires, permettant de répondre aux questions de la filière RH et de les aiguiller vers la documentation et, plus récemment, un outil d'analyse des cahiers des charges, mis à disposition par une société externe dans le cadre du projet G'Evolue. Cet outil devra faire partie des actifs de l'Etat afin de garantir la pérennité du processus d'évaluation des fonctions.

Cette clarification contextuelle étant faite, il convient de détailler le périmètre que couvre le financement sollicité.

3. Une nécessaire prise en compte de fonctionnalités complémentaires pour augmenter la numérisation de la filière RH

Le maintien à jour du catalogue de fonctions et le développement de filières métier

Comme évoqué dans le bref état des lieux du SIRH, un important axe d'amélioration est l'initialisation et le maintien à jour du catalogue de fonctions. En effet, le projet G'Evolue va permettre d'initialiser un nouveau catalogue de fonctions. Ce dernier se doit de tenir compte de la diversité des métiers de l'Etat de Genève, mais aussi d'options fortes, comme celle visant à développer les filières métiers tout en tenant compte de l'évolution sociétale. Ce catalogue est valable à l'instant t de sa validation et il doit évoluer pour ne pas devenir, à son tour, caduc. C'est pourquoi il est indispensable d'en faire le suivi dans le temps et du fait des volumes sous gestion, il est nécessaire d'être outillé pour mener à bien cette mission.

Les fonctions sont évaluées selon une méthode composée de 4 critères (connaissances et compétences, réflexion et complexité, influence et responsabilité, conditions de travail). Ces critères sont eux-mêmes décomposés en sous-critères afin d'affiner l'analyse. Chaque sous-critère fait l'objet d'un nombre de points qui sont totalisés afin de donner lieu à l'évaluation. Ce référentiel est essentiel pour la filière RH, mais aussi pour les collaboratrices et collaborateurs afin de connaître en toute transparence les

attentes et les critères présidant à leur évolution en matière de carrière professionnelle.

Outre le catalogue de fonctions lui-même, une option forte de ce nouveau système est de disposer de filières métiers à un niveau plus développé qu'actuellement. Ainsi, le personnel classé dans une fonction d'une politique publique disposant d'une expertise pourra progresser dans cette expertise. Le référentiel créé permet alors de connaître les attentes de chaque niveau dans la filière métier, et donc de progresser et de se former sur ces attentes précises. Cette gestion dynamique des compétences permet de disposer d'un personnel toujours mieux formé et adapté à l'évolution des métiers.

Ainsi, la mise en place de ce référentiel est un des enjeux clés du projet G'Evolue souhaité par le Conseil d'Etat. Ce référentiel constitue le socle sur lequel l'ensemble de l'administration peut s'appuyer pour évaluer les fonctions, asseoir une politique de rémunération équitable, et construire des filières métiers avec des parcours de formation permettant de progresser au sein de ces filières ou de changer de filière.

Des automatismes pour optimiser le développement des compétences

Fort de ce référentiel et de l'informatisation des entretiens d'évaluation et de développement professionnel, il est alors possible de mettre en œuvre des fonctionnalités qui proposent aux collaboratrices et collaborateurs des leviers afin de développer leurs compétences sur les différents critères en lien avec le catalogue de fonctions. Par exemple, la qualification des cours du catalogue de formation par rapport à ce référentiel permet alors de construire un plan de formation plus adapté à chaque membre du personnel. Ainsi, à la suite d'un entretien d'évaluation et de développement des compétences, un parcours pertinent de formation est alors proposé à la personne évaluée en lien direct avec ses axes de progression identifiés.

L'ensemble de ce parcours fait l'objet d'un suivi précis dans l'outil et les éventuelles certifications sont automatiquement versées dans le dossier numérique de la personne. Le portail mis à disposition du personnel propose de façon ergonomique et dynamique les leviers de sa montée en compétences.

De façon connexe, le parcours du membre du personnel recensé par le système d'information qui a suivi les différentes fonctions occupées et les progressions dans les filières métiers a des impacts directs sur la production de certificats de travail définitif ou intermédiaire. Actuellement, ce processus est très manuel : un formulaire est complété par la hiérarchie et les ressources humaines produisent le certificat selon les règles d'usage. Un test est en cours

au sein du département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures (DF) afin de valider l'usage d'un outil de génération semi-automatisé de ces certificats de travail. Ce test probant pourrait non seulement être généralisé, mais aussi automatisé faisant ainsi gagner un temps important à la hiérarchie dans les cas standards.

La mise en place d'un appui décisionnel dans le processus de recrutement

Un autre levier d'efficience, mais aussi de limitation des biais cognitifs dans le recrutement, est la mise en place d'outils pour l'évaluation des candidates et candidats. Comme s'y est engagé le Conseil d'Etat auprès de la commission sur le personnel de l'Etat du Grand Conseil, la mise en place de solutions du marché permettant une préqualification des candidatures lors du processus de recrutement constitue une véritable valeur ajoutée. Ce type de solutions permet de proposer une approche de comparaison des candidates et candidats notamment sur les critères connaissances et compétences, et réflexion et complexité. Actuellement, comme évoqué précédemment, ce processus est encore très manuel dans l'analyse des dossiers. La mise en place de tests via des outils du marché permettrait une première analyse complétée par une revue de la recruteuse ou du recruteur. Cette première analyse pourrait faire gagner un temps précieux surtout sur des postes pour lesquels le nombre de candidatures se monte à plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines.

Une forte ambition autour de la formation, gage d'employabilité

Une politique volontariste de développement des compétences et d'adaptabilité aux métiers de demain passe par la mise en place d'une politique de formation complète, évolutive et attrayante.

Dès lors, il est indispensable de développer des automatismes actuellement encore lacunaires, comme par exemple, autour de l'envoi automatisé d'inscription à une formation avec réservation automatique dans l'agenda de la personne inscrite, la gestion automatisée des files d'attente sur des sessions de formation prisées, la possibilité de se désinscrire d'une session depuis l'outil de formation sans passer par l'envoi de courriel. Ces automatismes permettent à la filière RH et plus particulièrement aux centres de formation de se concentrer sur l'offre de formation plutôt que sur les aspects administratifs, ainsi que sur les activités à plus forte valeur ajoutée.

Une amélioration notable quant à la plateforme d'offres de formation est d'avoir un moteur de recherche qui est proactif pour proposer un parcours de formation en adéquation avec les objectifs de la hiérarchie et de la personne.

Dans une logique de responsabilisation de la collaboratrice ou du collaborateur, la mise en place d'un outil unique, ergonomique et doté d'un moteur de recherche puissant permet d'inciter la personne à l'utiliser et donc à se former. Trop peu de collaboratrices et collaborateurs suivent des parcours de formation structurants, et le taux de formation de l'Etat de Genève est inférieur au taux moyen constaté dans l'administration publique suisse.

Dans le même domaine, la direction du développement des compétences de l'OPE souhaite renforcer la numérisation des dispositifs de formation pour positionner l'Etat comme un employeur apprenant. Cela passe notamment par le développement de contenus *e-learning* internes, mais aussi par l'intégration des évolutions technologiques pour contextualiser davantage les formations. A ce titre, des expériences autour de l'intelligence artificielle (IA) semblent prometteuses afin de scénariser des situations et de faire un retour personnalisé à l'apprenante ou l'apprenant. Les coachs (agents conversationnels) basés sur l'IA se développent rapidement. L'Etat de Genève prévoit de s'approprier ce type de technologie.

Ces investissements sont indispensables pour bénéficier d'un capital humain toujours mieux formé et motivé, gage d'efficience et de qualité de la prestation délivrée à la population.

Une meilleure intégration des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants

L'intégration des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs constitue un enjeu important pour l'Etat de Genève. Actuellement, un projet pilote est en cours au niveau de l'OPE, car les cursus d'intégration sont prévus pour nombre d'entre eux au niveau départemental, mais il ne s'agit pas d'une approche globale et systématique. Or, ce parcours permet de développer un sentiment d'appartenance, une culture du service public, une meilleure compréhension des rouages de l'administration, de favoriser les échanges et la création de réseaux transverses. Ce parcours d'intégration va nécessiter la mise en place d'outils tant pour les aspects de suivi du parcours de la personne fraîchement arrivée à l'Etat que pour les aspects de centralisation des informations actuellement éparpillées qui devront être rassemblées et contextualisées en fonction du rôle de la personne (une ou un cadre doit avoir un parcours différent du fait de sa fonction d'encadrement, le personnel uniformé doit avoir des spécificités dans son parcours au regard du personnel administratif, etc.)

Ainsi, tout nouveau membre du personnel est non seulement directement pris en charge par sa hiérarchie, mais accède aussi à une série de formations à suivre selon son rythme, avec des guides de fonctionnement, ainsi qu'à une communauté qui est à sa disposition pour tout renseignement. Ce processus d'intégration peut être simple dans un premier temps puis s'enrichir en tenant compte des premiers retours d'expérience et, progressivement, se construire dynamiquement afin d'être toujours pertinent et au plus près des besoins.

Une progression nécessaire autour de la numérisation des processus

Toujours dans la quête d'efficacité, de nombreux processus peuvent être optimisés avec l'apport du numérique. De trop nombreux formulaires ayant trait à la gestion RH des collaboratrices et collaborateurs circulent. Ces derniers doivent pouvoir intégrer le portail mis à disposition du personnel de l'Etat. Cette intégration est gage de simplification quant au circuit de validation, mais aussi permet une centralisation de ces éléments dans le dossier numérique et, *in fine*, évite des ressaisies dans différents outils avec le potentiel d'erreur que cela génère. Très concrètement, à titre d'exemple, des formulaires tels que la déclaration annuelle du prélèvement d'imposition à la source, les attestations chômage établies par l'employeur, mais aussi le formulaire de demande de la rente pont AVS et le formulaire de demande de formation hors catalogue pourraient être numérisés.

Dans le même ordre d'idée, la décentralisation de la saisie des notes de frais éviterait de nombreuses ressaisies; via un module de scanner et de lecture automatique des justificatifs, la collaboratrice ou le collaborateur automatise la création de sa note de frais et la soumet automatiquement à sa hiérarchie. L'ensemble des contrôles en lien avec les directives sont faits pour que la note de frais soit mise en paiement. Un récent audit du service d'audit interne de l'Etat de Genève met en exergue ce levier d'optimisation.

Enfin, lorsqu'il est nécessaire de faire des contrôles croisés ou des saisies d'informations issues de différentes applications informatiques, la mise en œuvre d'outils d'automatisation permet d'optimiser un travail administratif fastidieux et sans valeur ajoutée. Une expérience a été menée avec succès sur un processus en lien avec la déclaration d'accident permettant ainsi d'éviter des saisies multiples et d'automatiser les contrôles sur l'ensemble du processus. Une extension de ce type d'automatisation sur d'autres processus est fortement attendue par les équipes en charge de ces processus.

Le financement réservé autour de la transformation numérique des processus RH et du parcours collaboratrice et collaborateur est de 3 602 000 francs sur la période afin de prendre en compte les évolutions nécessaires sur les 4 dimensions mises en exergue dans le présent chapitre.

4. L'offre des outils de pilotage opérationnel, tactique et stratégique à améliorer

L'offre des outils de pilotage s'est construite progressivement au cours des presque 20 ans de mise à disposition de l'outil de gestion des ressources humaines de l'État. Cette construction incrémentale s'est faite en fonction des besoins nouveaux et de l'offre de solutions en la matière proposée par l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN). Le constat est qu'à ce jour, cette offre nécessite d'être revue afin de s'adapter aux besoins de pilotage plus fins qu'impose une gestion toujours plus précise des ressources humaines de l'État. Cette disposition implique la mise à disposition d'outils permettant une coordination plus forte entre les différents acteurs produisant l'information (personnel, hiérarchie, RH, acteurs des métiers transversaux comme les responsables informatiques, logistiques ou des bâtiments) pour leur collecte, leur contrôle et leur mise à disposition dans des formats utilisables conformes à la réglementation, d'autant plus dans une perspective de besoin de relève important ces prochaines années avec le départ en retraite des *baby-boomers*.

Dans ce domaine, il convient de distinguer les 3 typologies d'outils de pilotage. La première est l'offre pour des outils traitant l'opérationnel des activités. Cette offre s'adresse aux responsables hiérarchiques de l'administration. Elle permet à la hiérarchie de suivre avec précision l'équipe sous gestion à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs clés (par exemple : taux d'absence, suivi des entretiens d'évaluation et de développement professionnel, personnel dont il faut prévoir la relève) tout en effectuant des analyses. Cette offre est accessible directement depuis le portail mis à disposition pour tout le personnel. Le portail propose déjà des indicateurs, mais l'ambition est de disposer d'outils d'analyse permettant d'identifier des leviers d'optimisation (par exemple déceler des absences perlées afin d'éviter un dérapage du taux d'absence à terme, par exemple). Il s'agit du premier axe d'amélioration souhaité sur ce volet qui doit être intégré à l'outil de gestion des ressources humaines.

La seconde typologie est celle ayant trait au pilotage tactique des ressources humaines de l'administration. Cela recouvre principalement une offre de tableaux de bord permettant un suivi précis des plans d'action de la filière RH, de la qualité de vie au travail, de la bonne application du plan absences, par exemple. Ces tableaux de bord permettent de suivre non seulement les principaux indicateurs à tous les niveaux de l'organisation en offrant la possibilité de faire des zooms particuliers, mais aussi d'effectuer des suivis plus précis sur des projets en allant à un niveau de détail important (par exemple jusqu'à l'individu). Du fait de la construction incrémentale, les

outils actuellement mis à disposition pour cette typologie de restitutions sont multiples, et ne couvrent pas tout le champ d'analyse utile. Il convient de rationaliser cette offre et de l'étoffer afin de mieux répondre aux besoins en la matière. Cela constitue le second axe d'amélioration souhaité.

Enfin, la troisième typologie de restitutions disponibles est celle ayant trait au pilotage stratégique de la politique des ressources humaines. Il s'agit de mettre à disposition des indicateurs de qualité et d'efficacité de la politique de gestion des ressources humaines. Ces indicateurs stratégiques sont généralement le fruit d'une synthèse d'informations clés. Il nécessite des agrégations de données issues du système d'information des ressources humaines, mais aussi, parfois, de données issues d'autres applications. Ces croisements permettent de mesurer l'efficacité de la politique, mais aussi d'augmenter la prévisibilité des actions menées (simulations, projections et alertes). Par essence, ces croisements d'information nécessitent de disposer de socles de données transversales à l'administration. La mise à disposition de ces socles permet non seulement la construction d'indicateurs de performance, mais aussi de proposer des capacités d'investigation (appelée *datamining*) solides afin de relever des éventuelles corrections structurelles à opérer. La création de ces socles transversaux de données avec les outils d'analyse puissants constitue le troisième axe d'amélioration souhaité.

Le développement de ces outils de pilotage RH doit permettre aux managers, aux RH et aux instances de gouvernance de disposer d'une vision claire, partagée et exploitable du capital humain de l'État afin de faire des données RH un levier stratégique de pilotage, de planification et d'amélioration continue.

Afin de répondre au mieux à ces trois axes d'amélioration identifiés, un financement de 952 000 francs est nécessaire sur la période.

5. Une nécessaire mise en conformité avec le cadre légal et réglementaire

La matière légale et réglementaire évolue régulièrement. Il est indispensable d'adapter le système d'information à ces évolutions applicables à l'Etat de Genève afin de garantir une mise en conformité continue.

Certaines de ces dispositions légales et réglementaires sont exogènes à l'Etat de Genève, mais s'appliquent. Ainsi, on peut citer la rétrocession à la France de l'impôt source en lien avec le télétravail fait en France. Bien qu'il incombe à l'Administration fédérale des contributions (AFC) d'effectuer cette rétrocession, celle-ci exige des employeurs des informations complémentaires indispensables au calcul de cette rétrocession. Ainsi, l'Etat

de Genève, un des principaux employeurs du canton, doit fournir via son déclaratif impôt source le détail des jours télétravaillés en France. Ce détail exige que chaque collaboratrice ou collaborateur concerné détaille les jours et les heures réellement télétravaillés en France. Cela nécessite la mise en place d'une collecte de données idoines, mais aussi une procédure de relance et de contrôle afin de s'assurer de l'exhaustivité et de la qualité de l'information transmise à l'administration fiscale.

Cette transmission se fait via un composant spécifié au niveau suisse et mis à disposition par les éditeurs de logiciel de paie, appelé Swissdec⁷. Ce composant a son propre cycle de vie avec des mises à jour régulières sans lesquelles il n'est plus possible de continuer à échanger avec les différentes caisses de pension, les assureurs, mais aussi, comme évoqué précédemment, les administrations fiscales. L'Etat de Genève doit impérativement investir régulièrement afin de respecter les différentes versions mises à disposition par l'éditeur.

Toujours dans le cadre des modifications exogènes à l'administration, le réglementaire de paie évolue constamment, ainsi que les normes de paiement (ISO 20022).

Les modifications légales et réglementaires peuvent aussi être induites par l'Etat de Genève lui-même. Ainsi, la gestion volontariste des ressources humaines menée par le Conseil d'Etat entraîne aussi des conséquences sur les outils mis à disposition. Les adaptations de la LPAC, sous réserve d'adoption par le Grand Conseil, ont des impacts directs sur les processus des ressources humaines qui doivent se traduire dans l'outil. Il en va de même avec la loi 13347 modifiant la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles, du 5 octobre 2001 (LIPAD; rs/GE A 2 08)⁸, dont l'entrée en vigueur reste à fixer et dont le SIRH doit aussi tenir compte notamment sur les aspects de durée de conservation des informations présentes dans ce système d'information.

Le troisième exemple important concerne les modifications légales et réglementaires qui découleront du projet G'Evolue. Au-delà de la mise en place du référentiel de fonctions déjà évoqué, l'éventuelle adaptation de la méthode de rémunération, assortie de mesures éventuelles de compensation au titre de mesures transitoires, aura des effets substantiels non encore anticipables, mais prévisibles. L'expérience des précédentes modifications de

⁷ Association suisse qui développe des normes d'échange et de sécurisation de données à l'échelle nationale, notamment en matière de salaire ou de prestations (<https://swissdec.ch/fr/swissdec>).

⁸ https://silgeneve.ch/legis/data/rsg/rsg_a2_08.htm

la grille salariale (arrêt de la prime de fidélité et mise en œuvre du 13^e salaire, rattrapage de l'annuité 2016 en novembre 2019) illustre la complexité, en lien avec la pluralité des cas de gestion, de ce type d'opération.

Fort de l'expérience des équipes OCSIN en charge de ces sujets, une enveloppe est dédiée à ce thème à hauteur de 1 036 000 francs sur la période.

6. Une obsolescence technologique à gérer

Dans la même logique que le chapitre précédant vise à traiter l'obsolescence fonctionnelle du SIRH, il est indispensable de prendre en compte le cycle de vie de chacun des composants technologiques de ce système complexe. Ce strict respect permet de garantir la maintenabilité des outils mis à disposition, mais aussi de garantir la sécurité informatique de ces actifs.

En effet, chaque éditeur de solution technique impose à ses clients un cycle de vie des différentes versions de leur logiciel. Ce cycle de vie impose que les différentes briques utilisées par leur solution soient elles aussi à jour. Afin de mieux considérer les enjeux en lien avec l'obsolescence, il est essentiel de comprendre qu'une solution informatique est constituée de 6 couches différentes : matérielle, système d'exploitation, base de données, applicative, interface utilisatrice et utilisateur, accès et sécurité. Toutes ces couches sont supportées par des solutions propres dont il convient de respecter le cycle de vie. Ainsi, sur la période, ce sont toutes ces couches qui doivent évoluer de concert afin de maintenir la solution RH de l'éditeur du progiciel de gestion intégré, mais aussi les autres solutions mises en place pour des fonctionnalités non couvertes par le progiciel de gestion intégré et les outils de restitutions et d'analyse. A titre d'exemple, et uniquement sur le portail destiné à l'ensemble du personnel, un important projet déjà planifié est la mise à jour de la dernière version proposée par l'éditeur (4You version 9). Pour les couches plus basses, il est aussi prévu d'opérer une montée de version de la base de données et du système d'exploitation. A noter que la mise à jour de toutes ces couches technologiques peut avoir des impacts sur les interfaces déjà en place alimentant les autres systèmes d'information du fait de la forte interopérabilité des outils gérant les processus RH.

En complément à cette maintenance des applications citées plus haut, les outils périphériques utiles à ces outils doivent aussi évoluer. Par exemple, la migration de l'outil de gestion documentaire permettant de stocker les documents présents dans le dossier numérique doit migrer vers la solution *datacontent* proposée par l'OCSIN.

Cette gestion de l'obsolescence technologique apporte peu de valeur ajoutée fonctionnelle pour l'OPE, les directions des ressources humaines et les offices, mais reste la condition *sine qua non* de stabilité de toutes ces applications clés pour le pilotage des ressources humaines de l'administration.

Pour gérer l'obsolescence de toutes ces applications, il est indispensable de consacrer 6 617 000 francs sur la période à cette thématique.

7. Un soin particulier à apporter pour l'outil de santé au travail

Dans son plan directeur métier, l'OPE a mis un focus particulier sur l'importance de son service de prévention et de santé au travail. Au-delà de ses responsabilités en qualité d'employeur, cette dimension s'inscrit dans une réelle démarche d'amélioration de sa politique de gestion des ressources humaines. A ce titre, il est nécessaire de doter ce service d'un outil moderne et performant afin de monitorer la santé au travail, mais aussi le suivi des risques auprès de l'ensemble de la hiérarchie de l'administration.

Cette volonté s'est traduite par un appel d'offres qui a conduit à adjuger le marché à la société Kenora. Sa solution, leader sur le marché, embarque l'ensemble des composantes ayant trait aux prérogatives de ce service. Un projet de mise en œuvre est en cours et doit permettre de répondre à ces enjeux. La mise en place de cet outil doit s'accompagner d'une importante phase de reprise de données issues des systèmes d'informations en place ou des outils bureautiques. A noter qu'un important travail de numérisation des archives papier a pu être mené en amont de ce projet afin d'avoir des informations centralisées et accessibles en tout temps, moyennant les règles de sécurité régissant l'accès à ces informations sensibles.

La finalisation de cet important projet est chiffrée à 458 000 francs sur la période.

8. La prise en compte des besoins d'informations des offices

Le SIRH dispose d'un patrimoine informationnel unique pour gérer, suivre et piloter le capital humain. Or, ce capital est la matière première de tous les offices de l'Etat. C'est ainsi que, logiquement, les offices se tournent vers ce système d'information pour obtenir des informations indispensables à la réalisation de leurs prestations.

Bien que l'outil propose nativement une planification de l'équipe, il est fréquent que ces informations doivent remonter dans un système d'information dédié à un métier. L'exemple le plus saillant est celui de la police. La police doit planifier ses missions en tenant compte des contraintes en lien avec les absences planifiées et non planifiées de son effectif. L'affectation à une mission répond de plus à des règles et des compétences précises. Une application dédiée gère l'ensemble de ces règles tout en s'alimentant du SIRH. Les primes, les débours, ou encore les heures supplémentaires sont *in fine* déversées dans le SIRH. Ce même système est utilisé par l'office cantonal de la détention.

Le processus est relativement similaire pour la gestion hivernale au niveau de la direction de l'entretien des routes avec ses astreintes. Les pointages faits par les collaboratrices et collaborateurs doivent alimenter l'application dédiée et peuvent donner lieu à des corrections en fonction de la réalité du terrain. Les exemples sont nombreux. Pour chaque office, un important travail de spécification, de capitalisation sur des flux existants ou de création d'interfaces spécifiques et de tests est nécessaire.

De même, il est prévu l'intégration complète du nouveau système d'information du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP). Le programme SAFE repose sur 2 piliers dont un est un progiciel utilisé dans différents cantons et hautes écoles, qui permet notamment le suivi du parcours des élèves : inscriptions, scolarité, notes, absences, mesures de soutien, bulletins, diplômes, contrats, etc. Elle facilitera également la vie des directions d'établissement en ce qui concerne la gestion du personnel, des remplacements et l'organisation de la rentrée scolaire. Elle permettra aussi de faciliter la confection des horaires complexes du secondaire II avec les parcours individualisés. Bien évidemment, ce type de solution doit être en lien avec le SIRH. A ce titre, 6 interfaces sont planifiées pour échanger l'ensemble des informations nécessaires.

Sur la période du présent projet de loi, les sollicitations sont nombreuses et il est indispensable d'y répondre afin d'optimiser la gestion de ces référentiels auprès des différents métiers de l'administration.

La prise en compte des différents besoins sur la période est chiffrée à 245 000 francs.

9. Planning, coûts des investissements et planification financière

Planning

La planification de tous les sujets évoqués précédemment doit répondre à différents critères dont le principal reste la capacité à délivrer les solutions. Cette capacité est limitée par les ressources mises à disposition que cela soit pour les équipes de l'OPE, des directions des ressources humaines des départements, des directions financières des départements, de la direction de l'organisation et de la sécurité de l'information, de la logistique et de la gestion des risques et de la qualité (DOSIL) du DF et, bien évidemment de l'OCSIN. Afin de tenir compte de ces différentes contraintes, la planification prévue sur la période dès 2027 :

| | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--|----------------------------------|------|------|------|------|
| Transformation numérique des processus et de la filière RH | Phase I → Phase II → Phase III → | | | | |
| Pilotage RH par les données et outils décisionnels | Phase I → Phase II → | | | | |
| Maintien de la conformité du cadre légal et réglementaire | → | | | | |
| Contrecarrer l'obsolescence technologique | → | | | | |
| Améliorer l'outil de la santé au travail | → | → | → | → | → |
| Améliorer la communication avec les autres applications métier | Phase I → Phase II → | | | | |

Les coûts

La charge de travail pour chaque thème a été principalement valorisée par l'OCSIN, au bénéfice de sa longue expérience sur ce système d'information, exception faite du thème « outil de santé au travail » qui est le fruit du chiffrage fait par la société externe chargée du projet. Ce chiffrage a été complété par l'OCSIN afin de tenir compte des investissements en lien avec l'intégration de cette solution dans l'environnement Etat.

Les coûts de l'investissement

Le chiffrage des différents thèmes se présente comme suit, en francs :

| | Investissement (<i>en francs</i>) |
|--|-------------------------------------|
| Transformation numérique des processus et de la filière RH | 3 602 000 |
| Pilotage RH par les données et outils décisionnels | 952 000 |
| Maintien de la conformité du cadre légal et réglementaire | 1 036 000 |
| Contrecarrer l'obsolescence technologique | 6 617 000 |
| Améliorer l'outil de la santé au travail | 458 000 |
| Améliorer la communication avec les autres applications métier | 245 000 |
| Total | 12 910 000 |

Ce chiffrage a été soumis à l'expertise d'une société externe. Cette dernière confirme l'approche quant au chiffrage réalisé tout en mettant en exergue qu'il constitue une enveloppe basée sur des hypothèses. C'est pourquoi l'option retenue est de constituer une provision pour risque à hauteur de 11% permettant de gérer les aléas en lien avec ces dernières. Cette provision a été intégrée dans le chiffrage des différents thèmes. Le comité de pilotage du projet sera le cas échéant amené à devoir procéder à des arbitrages lors de l'expression des besoins afin de respecter le crédit voté.

L'activation des charges de personnel de l'Etat représente 16,1% de ce crédit d'investissement, soit un montant de 2 073 000 francs.

Les coûts de fonctionnement induits

Actuellement, la maintenance du système génère annuellement des frais de fonctionnement induits pour assurer le fonctionnement opérationnel, ainsi que la surveillance du système, mais aussi pour y apporter les éventuelles corrections identifiées.

La refonte de l'architecture et la gestion de l'obsolescence, d'un montant d'investissement de 6 862 000 francs, participent aux renouvellements des actifs et ne devraient pas avoir d'impact sur ces coûts de fonctionnement induits.

Pour les autres thèmes, le fonctionnement induit est estimé à 3,1% des dépenses d'investissement de 6 048 000 francs relatives aux extensions, soit 186 000 francs. Il est à relever que le présent projet de loi ne nécessite pas de charges de personnel internes supplémentaires.

Ce budget de fonctionnement induit est nécessaire dès la première année en raison de la location de nouvelles licences et du rythme régulier de livraison des nouvelles fonctionnalités en production (au minimum trois fois par année).

Concernant l'OPE, une économie est attendue (comme détaillé ci-dessous dans le chapitre relatif au retour sur investissement) et celle-ci sera compensée par l'augmentation du volume des dossiers.

| Charges de fonctionnement induit supplémentaire | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| <i>(en milliers de francs)</i> | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | Années suivantes |
| Fonctionnement induit OCSIN | | | | | | | | |
| Charges de personnel (nature 30) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prestations de tiers (nature 313) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maintenances (nature 315) | 0 | 22 | 28 | 34 | 38 | 41 | 41 | 41 |
| Souscriptions / Licences (nature 316) | 3 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 |
| Fonctionnement induit OPE | | | | | | | | |
| Charges de personnel (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 (natures 33 et 34) | 17 | 538 | 1 130 | 1 715 | 2 244 | 2 760 | 2 274 | 1 720 |
| Total des charges de fonctionnement induites | 20 | 630 | 1 228 | 1 819 | 2 352 | 2 871 | 2 385 | 1 831 |

La planification financière

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

| Planification des dépenses d'investissement et des charges de fonctionnement liées et induites | | | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| <i>(en milliers de francs)</i> | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | Années suivantes |
| Investissement | 2 426 | 2 773 | 2 745 | 2 476 | 2 490 | 0 | 0 | 0 |
| Fonctionnement lié (existant) | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | | | |
| Fonctionnement induit supplémentaire (natures 30 et 31) | 3 | 92 | 98 | 104 | 108 | 111 | 111 | 111 |
| Intérêts et amortissements (natures 33 et 34) | 17 | 538 | 1 130 | 1 715 | 2 244 | 2 760 | 2 274 | 1 720 |
| Total fonctionnement | 620 | 1 230 | 1 828 | 2 419 | 2 952 | 2 871 | 2 385 | 1 831 |

10. Retour sur investissement et risques

Le retour sur investissement

Le retour sur investissement du présent projet de loi est avant tout de pouvoir gérer et piloter de manière moderne, sécurisée et efficiente les ressources humaines de l'Etat de Genève. Le présent projet de loi s'inscrit aussi dans une démarche structurelle visant à garantir la capacité de l'Etat de Genève, dans un contexte d'augmentation des effectifs, de répondre aux exigences réglementaires accrues et aux transformations numériques accélérées dans le domaine des ressources humaines.

En effet, force est de constater qu'une importante part du financement du présent projet de loi est consacré à traiter l'obsolescence fonctionnelle et technologique des outils mis à disposition. En consolidant les fondations technologiques du SIRH, l'Etat se dote ainsi d'un outil pérenne, évolutif et aligné sur les standards actuels, garantissant la continuité du service public et la maîtrise des risques à moyen et long terme. Ainsi, les investissements consentis à ce titre sont de 6 617 195 francs sur les 12 910 000 francs sollicités, soit 51% du montant total.

Néanmoins, l'ensemble des projets vise à accroître le déploiement de technologies générant une amélioration significative de la réactivité décisionnelle et de la productivité, tout en réduisant les erreurs humaines. Ces transformations permettront également de réaffecter le personnel administratif à des tâches à plus forte valeur ajoutée et de faire face à la hausse des effectifs sous gestion. Par ailleurs, l'automatisation de certains processus contribuera à renforcer l'efficacité opérationnelle, à assurer une meilleure conformité réglementaire et à favoriser une prise de décision plus stratégique.

Le thème visant à améliorer la numérisation des processus RH aura des retombées qualitatives majeures, tant pour la filière RH et les hiérarchies que pour l'OPE. En supprimant les saisies multiples, en renforçant les contrôles et en améliorant les restitutions, cette amélioration de la numérisation des processus RH permettra d'élever la qualité de l'information. Ce gain se traduira par un meilleur suivi, une gestion et une capacité accrue à anticiper les enjeux stratégiques.

Par ailleurs, une structuration renforcée (notamment sur le volet de la gestion des compétences et de la formation) et une meilleure accessibilité à l'information viendront appuyer les capacités de pilotage des ressources humaines.

Enfin, le recours à des solutions de marché SaaS (service de type *cloud* dans lequel le fournisseur offre une solution logicielle, accessible depuis Internet, en tant que service) a le bénéfice de limiter les investissements initiaux, tout en permettant de diminuer et de rendre prévisibles les coûts de maintenance et de support, ainsi que de bénéficier des évolutions continues de la solution sur les composantes techniques, fonctionnelles et réglementaires.

Sur le volet quantitatif, l'intégration dans le processus de travail du service évaluation, système de rémunération et expertise métier au sein de la direction de développement des compétences de l'OPE des outils mis à disposition par le mandataire externe dans le cadre du projet G'Evolue peut produire des effets bénéfiques. En effet, à l'aide d'un prestataire externe, des outils capitalisant sur l'intelligence artificielle permettent d'opérer des comparatifs automatisés au sein des 10 500 cahiers des charges déjà stockés par ce service. Ces comparaisons permettent de faciliter le travail de ce service, bien que son expertise reste strictement indispensable à l'évaluation des fonctions. Une économie de l'ordre de 0,5 ETP est cependant attendue dès 2028 grâce à ce levier, sous réserve de la bonne issue du projet G'Evolue et que la solution mise à disposition par le prestataire externe soit intégrée aux environnements OCSIN.

La numérisation du processus de gestion des notes de frais permettra d'éviter les multiples saisies de données et apportera un gain d'efficacité.

La numérisation du processus de gestion des notes de frais permettra d'éviter les multiples saisies de données et apportera un gain d'efficacité évalué par le service d'audit interne à 400 000 francs par an, réparti sur les tâches courantes de l'ensemble du personnel de l'Etat. Ce temps rendu disponible pourra être réalloué sur d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée.

Au-delà des gains opérationnels, le projet permettra un pilotage plus fin des effectifs, des compétences, des formations et des trajectoires professionnelles, améliorant ainsi la capacité d'anticipation des besoins futurs de l'Etat.

La gestion des risques

Concernant la gestion des risques, il est important de souligner que de nombreuses actions ont été entreprises pour adresser les risques de gestion de projet (prévention, mitigation, transfert ou acceptation selon l'impact).

Le principal risque réside dans le manque de ressources pour conduire ces nombreux projets. Afin de mitiger ce risque, la planification des projets tient compte aussi de la forte sollicitation des équipes de l'OPE, mais aussi des directions des ressources humaines départementales et des supérieures et supérieurs hiérarchiques. C'est pourquoi les projets s'étalent plus dans le temps afin de tenir compte de cette contrainte.

Le second risque important est le décalage possible entre les attentes des métiers des ressources humaines et le produit fini mis à disposition. Afin de prendre en compte ce risque, les plannings de projet prévoient des phases itératives et assez peu espacées dans le temps de mise à disposition de fonctionnalités, afin de prendre régulièrement le pouls de la bonne compréhension mutuelle entre les équipes pluridisciplinaires. C'est notamment le cas pour les projets ayant trait aux outils de pilotage, où le travail interactif et en proximité des utilisatrices et utilisateurs est indispensable. Le recours à des projets pilotes permet aussi de valider les fonctionnalités avant un déploiement plus complet.

Les risques de dépassement financier sont eux gérés au travers d'une gestion de projet promouvant l'agilité. En clair, un pilotage fin de la *backlog* (liste des fonctionnalités attendues au regard de leur apport de valeur) doit permettre d'adresser les sujets clés de la filière ressources humaines de l'Etat. Ce pilotage par la valeur permet de prendre en compte les fonctionnalités clés, et de ne pas se perdre dans des détails qui font parfois gonfler les budgets.

Afin de pallier le risque de gestion opérationnelle des projets, il sied de rappeler que, depuis presque 20 ans, des développements sur l'application des ressources humaines sont réalisés. Cette expérience a donné naissance à une solution robuste et maîtrisée. Une équipe pluridisciplinaire intégrant du personnel de l'OPE, la DOSIL du DF (et plus précisément le centre de compétences SIRH) et de l'OCSIN a adopté la méthode de gestion de projet Hermès en vigueur au sein de l'Etat de Genève. Les rôles et responsabilités sont clairement établis. Cette organisation du travail basée sur une forte expertise des ressources de développement permet de répondre aux enjeux cruciaux des axes stratégiques énoncés dans le présent projet de loi.

Afin de diminuer le risque de non-qualité des livraisons, le processus de développement, mis en place depuis plusieurs années, conduit à proposer aux utilisatrices et utilisateurs 3 livraisons majeures par an. Ces livraisons sont convenues d'entente entre les contraintes de la filière ressources humaines et la capacité de développement de l'OCSIN.

Enfin, la structure modulaire des différents composants permet de limiter significativement les risques lors des mises en production de régression fonctionnelle. Ce risque reste limité au composant mis à jour.

Pour limiter le risque de l'obsolescence technologique, il est vital de mettre en œuvre les projets cités précédemment. Le taux d'obsolescence du SIRH augmente mécaniquement chaque année si aucun renouvellement n'est effectué, car les actifs immatériels comme les logiciels ont une durée de vie finie dans le temps, dictée en partie par le vieillissement du matériel, mais surtout par le cycle de vie programmé par les constructeurs et éditeurs.

Les difficultés et risques engendrés par cette obsolescence sont multiples :

- Les composants ne bénéficient plus des dernières mises à jour de sécurité et sont donc davantage vulnérables aux cyber-attaques, avec les dégâts d'image en lien avec les données confidentielles gérées dans ce système d'information RH.
- Les anciennes versions peuvent toutefois être couvertes dans un premier temps par une extension de support, mais avec un coût croissant.
- La montée de version sur d'autres composants peut poser des problèmes de compatibilité avec les composants non mis à jour (technologie obsolète) et générer davantage d'incidents complexes et coûteux à traiter.

11. Conclusion

La qualité des prestations ainsi que leur efficacité sont intimement liées à la compétence et à la motivation des collaboratrices et collaborateurs de l'Etat de Genève. C'est pourquoi le Conseil d'Etat a des ambitions importantes en matière de politique des ressources humaines, avec des projets structurants pour les années à venir (réforme du système d'évaluation des fonctions et du système de rémunération avec G'Evolve, déploiement d'un plan de lutte contre l'absence, développement de l'employabilité des jeunes et des seniors, adaptation de la culture de travail aux changements sociétaux, etc.). Ceci constitue autant de signaux forts envoyés au personnel de l'Etat. Toutes ces initiatives reposent sur une filière ressources humaines forte et engagée, mais aussi une série d'outils mis à disposition permettant de matérialiser ces initiatives, ces projets et ces nouveaux processus, et de les suivre dans le temps. Ce suivi permet de prendre des mesures correctrices au fur et à mesure des constats. Les fondements sur lesquels repose le SIRH sont sains et structurés, et il est indispensable de mener à bien tous les thèmes évoqués dans le présent projet de loi afin de concrétiser cette politique volontariste du Conseil d'Etat.

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

Annexes :

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



RÉPUBLIQUE ET
CANTON DE GENÈVE

PREAVIS FINANCIER

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

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

- ♦ Projet de loi présenté par le département des institutions et du numérique.
- ♦ Objet :
Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 12 910 000 francs pour l'évolution du système d'information et de communication des ressources humaines.
- ♦ Rubriques budgétaires concernées :
CR 0415 - NAT 5060 Équipements informatiques
CR 0415 - NAT 5200 Logiciels et applications
- ♦ Politique publique concernée : B – Etats-majors et prestations transversales
- ♦ Coût total du projet d'investissement :

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Dépenses d'investissement | 12 910 000 francs |
| - Recettes d'investissement | 0 francs |
| Investissements nets | 12 910 000 francs |

♦ Planification pluriannuelle de l'investissement :

| (en millions de francs) | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | TOTAL |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|----------|-------------|
| Dépenses brutes | 2,4 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 2,5 | 0 | 0 | 12,9 |
| Recettes brutes | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Investissements nets | 2,4 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 2,5 | 0 | 0 | 12,9 |

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

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

| (en millions de francs) | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | Dès 2034 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Coûts liés nets | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Coûts Induits nets | -0,02 | -0,63 | -1,23 | -1,82 | -2,35 | -2,87 | -2,39 | -1,83 |
| Coûts nets de fonctionnement | -0,02 | -0,63 | -1,23 | -1,82 | -2,35 | -2,87 | -2,39 | -1,83 |

♦ 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 seront inscrits au projet de budget de fonctionnement dès 2027. oui non

Le crédit d'investissement et les charges et revenus de fonctionnement liés et induits de ce projet sont inscrits au plan financier quadriennal 2026-2029. oui non

Autres remarques :

Durant la réalisation de ce projet de loi, une organisation de type projet au niveau de l'office du personnel de l'État, des directions départementales des ressources humaines ainsi que de la direction de la sécurité de l'information et de la logistique du DF sera mise en place. Les coûts de fonctionnement liés de ces entités s'élèvent à 0,60 million par année (3 millions sur la durée du projet). Ces charges seront couvertes par le budget existant de ces offices.

Dès 2027, le projet génère des charges de fonctionnement induites supplémentaires qui évolueront pour atteindre au maximum 2,87 millions en 2032, dont :

- Des charges d'intérêts et d'amortissement qui s'élèvent à 2,76 millions,
- Des charges de personnel en baisse de -0,08 million à partir de 2028 en raison du ROI dégagé à l'OPE (-0,5 ETP),
- Des prestations de tiers, de maintenance et de suscription de licences qui progressent dès 2027 pour atteindre 0,19 million en 2032.

Ces charges de fonctionnement ne figurent pas au PFQ 2026-2029.

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

Genève, le : 11.3.2026

Signature 
 Directeur financier du département investisseur :

Genève, le : 11.3.2026

Signature du responsable financier du département utilisateur :  J. UJALDI

2. Avis du département des finances

Remarques complémentaires du département des finances :

Les charges de fonctionnement liées comprennent des charges de personnel estimées à 0,60 million par année (3 millions sur la durée du projet), dont :

- 0,30 million dans la direction de l'organisation, de la sécurité de l'information et de la logistique (DOSIL) du département,
- 0,15 million à l'office du personnel de l'État (OPE),
- 0,15 million dans les directions des ressources humaines départementales.

Ces charges de fonctionnement liées seront couvertes par les budgets existants.

Dès 2027, le projet génère des charges de fonctionnement induites qui évoluent progressivement pour atteindre 186 mille francs dès 2032 (hors charges financières et amortissements). Ces charges supplémentaires sont constituées de souscriptions de licences et frais de maintenances.

Les charges financières (intérêts) et des charges d'amortissements atteignent un pic de 2,76 millions en 2032 avant de diminuer progressivement.

Ce projet de loi prévoit également un retour d'investissement sous la forme d'une réduction de 0,5 ETP dès 2028 pour l'OPE ainsi qu'un gain d'efficacité de 0,4 million par an, réparti sur l'ensemble du personnel de l'Etat.

Genève, le :

11.03.2026

Visa du département des finances :



N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 11 mars 2026.

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

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

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

| (montants annuels, en mios de fr.) | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | TOTAL |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Dépenses d'investissement | 2.4 | 2.8 | 2.7 | 2.5 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 12.9 |
| Recettes d'investissement | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Investissement net | 2.4 | 2.8 | 2.7 | 2.5 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 12.9 |
| Informatique - Applications 5 ans | 2.4 | 2.8 | 2.7 | 2.5 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 12.9 |
| Recettes | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Informatique - Serveurs 5 ans | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 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 | 0.0 |
| Aucun | 0.0 | 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 | 0.0 |
| Aucun | 0.0 | 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 | 0.0 |

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

11.3.2026



Michel Clavel
Directeur financier

Date et signature direction financière (utilisateur) :

11.3.2026



J. CARAUSI

2. PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DU PROJET

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

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

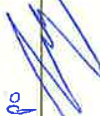
| (montants annuels, en millions de fr.) | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | Dès 2034 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL charges liées et induites | 0.02 | 0.63 | 1.23 | 1.82 | 2.35 | 2.87 | 2.39 | 1.83 |
| Charges en personnel [30] | 0.00 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 |
| 30 Salaires | 0.00 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | -0.08 |
| ETP Nombre Equivalent Temps Plein | 0.0 | -0.5 | -0.5 | -0.5 | -0.5 | -0.5 | -0.5 | -0.5 |
| Biens et services et autres charges [31] | 0.00 | 0.17 | 0.17 | 0.18 | 0.18 | 0.19 | 0.19 | 0.19 |
| Charges financières [34] | 0.02 | 0.05 | 0.09 | 0.13 | 0.16 | 0.18 | 0.18 | 0.18 |
| Amortissements [33 + 366 - 466] | 0.00 | 0.49 | 1.04 | 1.59 | 2.08 | 2.58 | 2.10 | 1.54 |
| 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 |
| TOTAL revenus liés et induits | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Prestations propres sur immobilisations (activation charges de personnel) [43] | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Autres Revenus [40 à 46] | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| RESULTAT NET LIE ET INDUIT | -0.02 | -0.63 | -1.23 | -1.82 | -2.35 | -2.87 | -2.39 | -1.83 |

Remarques :

Date et signature direction financière (investisseur) :

11-3-2026 Michel Clavel
 Directeur financier

Date et signature direction financière (utilisateur) :

11.3.2026 P0

 J. CATARD