

## **Acquisition d'un système d'information des ressources humaines**

*Préavis No 256*

Lausanne, le 13 décembre 2001

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

### **1. Objet du préavis**

Par le présent préavis, la Municipalité sollicite un crédit d'investissement du patrimoine administratif de Fr. 2'877'000.- pour l'acquisition d'un système d'information des ressources humaines (ci-après SIRH), qui s'inscrit dans le cadre du projet de Gestion du Personnel de la ville de Lausanne (GePeL), décidé par la Municipalité en 1997 et qui vise, de manière générale, à développer l'ensemble du processus de gestion du personnel.

Dans la « Politique du personnel », adoptée par la Municipalité le 3 juin 1999, la nécessité d'un système d'information efficace et convivial a été affirmée : « (...) la Municipalité garantit l'accès aux informations dans ce domaine et aux procédures de gestion du personnel par le canal d'un support convivial et d'utilisation aisée ». Le présent préavis permet de concrétiser cet engagement.

### **2. La situation actuelle**

Depuis une dizaine d'années, la gestion informatisée des salaires et des prestations de la Caisse de pensions du personnel communal (CPCL) est effectuée avec le progiciel Zadig. Ce progiciel, axé principalement sur les salaires, traite quatre calculs de paie par mois : personnel fixe, personnel auxiliaire, personnel des programmes d'occupation et pensionnés. Il est prévu de transférer la gestion du paiement des pensions à "Multi-Pension", logiciel de la CPCL.

Le progiciel Zadig, personnalisé par le SOI en collaboration avec l'utilisateur, est complété par plusieurs programmes spécifiques pour mieux répondre aux besoins de la Commune et aux exigences légales.

Il est composé de deux parties principales :

1. la gestion des données administratives;
2. le calculateur de paie.

Actuellement, ce système atteint un niveau d'obsolescence technique qui n'est pas sans risque. Le fournisseur a d'ailleurs annoncé que la partie gestion des données administratives ne sera plus maintenue dès décembre 2003. Pour le calculateur de paie, rien n'est annoncé officiellement, mais le risque qu'il soit abandonné à court ou moyen terme est indubitable.

En outre, de conception ancienne, il constitue un obstacle au développement cohérent de la nouvelle gestion du personnel, car il ne couvre que très partiellement les besoins découlant de ce projet. Il en résulte les faiblesses suivantes sur l'ensemble des applications actuelles :

- technique obsolète;
- données redondantes (saisies à double);
- mauvais contrôle d'intégrité des données;
- manque d'automatisation et de contrôle des processus administratifs;
- manque d'ouverture aux nouvelles technologies (intranet, internet, workflow<sup>1</sup>, bureautique);
- échanges d'informations (interfaces) avec d'autres systèmes complexes et peu performants;
- mauvaise ergonomie et manque de convivialité;
- mauvais contrôle de gestion et manque d'aide à la décision;
- coexistence avec d'autres applications difficile et peu efficace;
- absence de la bureautique.

### 3. Les besoins du projet GePeL

Le service du personnel et des assurances (SPA) développe la politique du personnel dans le cadre du projet GePeL. Ainsi, de nouveaux processus de gestion du personnel sont créés, voire développés. Tous ces processus arrivent à maturité et fonctionnent actuellement sans outils, ou avec des outils incomplets qui ne sont pas connectés entre eux. Le projet GePeL comprend un important volet informatique destiné à traiter l'ensemble des informations liées aux « ressources humaines », dont l'inventaire des fonctionnalités principales est le suivant :

- **Recrutement** : assurer une meilleure adéquation entre les candidats et les postes, faciliter la mobilité professionnelle, publication des annonces, gestion administrative informatisée.
- **Evaluation des prestations** : enregistrement partiel des données contenues dans l'entretien de collaboration, auto-évaluation, suivi des entretiens, consolidation d'indicateurs pertinents.
- **Gestion des postes** : description des postes et des fonctions, établissement d'un plan des postes, contrôle des effectifs, différentes statistiques et graphiques.
- **Evolution professionnelle** : gestion de la bourse de l'emploi, analyse de l'adéquation offre / demande, profil / compétence, lien dynamique avec les postes vacants, visualisation du parcours professionnel du collaborateur, suivi des entretiens.
- **Développement des compétences** : création d'un référentiel des compétences, liens avec le recrutement, la formation et l'évolution professionnelle.
- **Gestion de la formation** : établissement du catalogue de formation, gestion des salles et du matériel, gestion des enseignants, des participants et des cours, aide à la planification, historique des cours suivis et diverses statistiques.
- **Personnalisation des conditions de travail** : aide informatisée de l'aménagement du temps de travail.

---

<sup>1</sup> gestion électronique de la circulation des documents

Un des processus essentiels de gestion du personnel concerne le pilotage. Afin d'être en mesure de gérer de manière dynamique leur personnel, les cadres ont des attentes liées à la mise en place d'outils d'aide à la décision et de tableaux de bord, que seul un outil informatique performant peut fournir.

Enfin, le SPA est amené fréquemment à fournir rapidement des statistiques relatives à la gestion du personnel : coût de l'absentéisme, taux de rotation du personnel, pyramide des âges, plan des postes, calcul du budget des salaires, effets d'une mesure sur le coût des charges salariales, etc...

#### 4. Le projet

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) répondra aux besoins d'une bonne gestion du personnel en couvrant l'ensemble des processus, du recrutement jusqu'à la résiliation des rapports de service en passant par le suivi de la formation ou la gestion de l'évolution professionnelle. Ces processus, définis par le projet GePeL, seront ainsi automatisés et soutenus par un outil informatique structuré. En outre, un système moderne intégrant les outils graphiques, internet, le workflow et la bureautique devient indispensable pour une gestion des ressources humaines (RH) optimale et décentralisée dans les services, voire auprès des collaborateurs. Le nouveau système d'information proposera une plate-forme complète d'applications intégrées, correctement sécurisées et adaptées à la dimension de notre administration. Les informations ne sont modifiées qu'une seule fois pour être disponibles simultanément en tous les endroits où elles sont utiles et nécessaires.

Le nouveau SIRH s'intégrera au système d'information actuel, en particulier la gestion de la paie avec laquelle il échangera l'ensemble des informations administratives requises. Par la suite, le calculateur de paie Zadig sera remplacé par le biais d'une extension du progiciel SIRH. L'intégration du module de paie dans le progiciel RH fera l'objet d'un préavis ultérieur, vraisemblablement en 2003. Afin de garantir cette évolution future, le processus de sélection finale du progiciel tiendra compte de l'ensemble des besoins liés à GePeL et à la gestion de la paie.

Trois principaux types de populations seront gérés par le système proposé :

- le personnel fixe, soit actuellement 4436<sup>2</sup> personnes réparties en 600 fonctions différentes;
- le personnel auxiliaire, soit 2591<sup>3</sup> personnes;
- le vivier des candidats non retenus dont on conservera les coordonnées avec leur accord.

Le centre de formation, quant à lui, gère actuellement chaque année, en partie conjointement avec l'Etat de Vaud, plus de 230 sessions regroupant plus de 3300 participants et une cinquantaine d'animateurs, tant internes qu'externes à l'administration. Le nombre de cours est en progression constante depuis plusieurs années.

En complément aux fonctionnalités du projet GePeL citées sous le point 3, le nouveau SIRH gèrera les domaines suivants :

- gestion administrative;
- gestion des absences;
- gestion des heures supplémentaires;

---

<sup>2</sup> situation au 31.12.2000, quel que soit le taux d'activité, en tenant compte des personnes parties en cours d'exercice

<sup>3</sup> gérées sur l'année selon l'état des cumuls salariaux en 2000, la même personne pouvant être engagée plusieurs fois dans l'année

- gestion des accidents professionnels et non professionnels;
- santé au travail;
- sécurité au travail.

### 5. Déroulement du projet

La Municipalité entend respecter au plus près le standard (= modules non modifiés selon les spécificités de la gestion de notre administration) du progiciel afin de garantir les délais et limiter les dépenses.

Ainsi, dans une première phase, un chargement initial des données administratives sera fait de Zadig vers le nouveau progiciel qui ne sera pas encore mis en exploitation. Les mises à jour des données administratives seront encore effectuées dans Zadig et transférées mensuellement dans le nouveau progiciel.

Dans une deuxième phase, la gestion administrative avec Zadig sera abandonnée et les mutations seront enregistrées uniquement dans le nouveau système. Une interface mensuelle transmettra au calculateur de paie Zadig, qui subsistera, les données nécessaires à la gestion des salaires et des absences.

Dans une troisième phase, la gestion des absences sera complètement intégrée au nouveau système et le calcul des absences sera abandonné dans Zadig.

600 jours/homme de travail environ seront nécessaires au fournisseur pour la mise en place du produit, avec le concours de deux collaborateurs du service d'organisation et d'informatique et les collaborateurs concernés du service du personnel et des assurances.

Les étapes du projet sont les suivantes :

année	développement...	exploitation
2002	<p>..de l'interface pour la migration des données administratives de Zadig vers le nouveau système.</p> <p>..de la gestion administrative et de la gestion des heures supplémentaires.</p> <p>..de l'interface pour le transfert des données de salaire et des absences du nouveau système vers le calculateur de paie Zadig.</p> <p>Début du paramétrage dans le domaine des RH.</p>	<p>Chargement des données administratives de Zadig dans le nouveau système.</p> <p>Début d'exploitation de la gestion administrative sur le nouveau système.</p>
2003	<p>..de la gestion du plan des postes, du recrutement, de l'évolution professionnelle, de la formation, des tableaux de bord.</p> <p>..de la gestion des absences.</p>	<p>Gestion des heures supplémentaires.</p> <p>Abandon définitif de la gestion administrative dans Zadig.</p> <p>Début de la cohabitation du nouveau système RH avec le calculateur de paie Zadig.</p> <p>Démarrage progressif de la gestion des RH.</p>
2004	<p>..des compétences, de l'évaluation des prestations, de la gestion des postes, de la</p>	<p>Intégration de la gestion des absences.</p>

	gestion des accidents, de la santé et de la sécurité au travail.	Intégration des domaines RH.
--	--	------------------------------

La formation des utilisateurs s'effectuera comme suit :

- formation des membres du groupe de projet par le fournisseur;
- formation des formateurs internes par les membres du groupe de projet, avec l'assistance du fournisseur;
- formation des utilisateurs finaux par les formateurs internes.

### **6. Personnel principalement impliqué**

Lors de l'introduction du progiciel Zadig, trois collaborateurs (SOI, SPA et service financier) ont été détachés pendant de nombreux mois pour la mise en œuvre de ce système de gestion du personnel limité principalement à la gestion des salaires.

L'introduction d'un système RH implique une plus forte participation des utilisateurs. Ceux-ci devront prendre une part active à la mise en place de leur application, d'autant plus s'il s'agit d'implanter un progiciel. Pour ce faire, le SPA doit pouvoir s'attacher les compétences d'un chef de projet utilisateurs afin d'assurer la coordination et la maintenance du SIRH. Il s'agit d'un nouveau poste à créer. Cette personne sera épaulée par un chef de projet du SOI, lui-même assisté d'une analyste programmeuse et d'un support technique. Elle pourra aussi compter, au sein de son service, de responsables utilisateurs par domaine: administratif, formation, engagement, évolution du personnel et pilotage de la gestion du personnel, ainsi qu'un collaborateur du service financier pour la coordination des changements liés à la gestion des salaires. Ces personnes seront spécialement impliquées dans l'étude, le paramétrage, les tests, la formation et la mise en place des différents modules RH. Ces activités prioritaires prendront en moyenne 30% de l'activité d'un collaborateur avec des pointes à 100%.

Après l'implantation du nouveau SIRH, le chef de projet utilisateurs du SPA se verra confier les tâches de maintenance et de l'évolution du nouveau système SIRH, du workflow et des extensions vers intranet et internet. Il s'agit d'un poste à durée illimitée.

### **7. Collaboration avec l'Etat de Vaud**

Dans le cadre de ce projet, une collaboration avec l'Etat de Vaud a été étudiée. Dans l'hypothèse d'un choix du même progiciel dans les deux administrations, une économie substantielle serait envisageable, notamment pour l'acquisition du matériel où elle serait de l'ordre de 30 %.

Trois niveaux de collaboration sont envisageables :

1. acquisition des licences, partage technique du matériel, plate-forme technique, serveur, etc...;
2. compétences techniques et informatiques;
3. processus de travail dans le domaine RH.

Une synergie devrait être recherchée dans les phases d'analyse, de développement, de paramétrage, de formation et d'exploitation.

### 8. Incidences financières

investissement	total en francs
matériel informatique	682'000
installation du système et du progiciel	60'000
développement spécifique : 100 jours à Fr. 2'000	200'000
assistance du fournisseur : 500 jours à Fr. 2'200	1'100'000
licence du progiciel RH (licence d'acquisition)	577'000
licences serveurs et outils de développement	148'000
formation des utilisateurs	110'000
<b>total de la demande de crédit</b>	<b>2'877'000</b>

#### Echelonnement des dépenses :

2002	2'187'000
2003	414'000
2004	276'000
<b>Total</b>	<b>2'877'000</b>

Dans le plan des investissements pour les années 2002/2003, le projet SIRH est inscrit pour un montant de 2 millions. Cette évaluation, effectuée avant les offres, a été sous-estimée, notamment en ce qui concerne les coûts d'assistance et de matériel.

### 9. Coûts d'exploitation annuels

La redevance annuelle pour le nouveau progiciel est de l'ordre de 18% du prix de la licence, soit Fr. 104'000.- par année à partir de 2002. Pour Zadig, la redevance annuelle devrait être de l'ordre de 30'000.- (= 50% de la redevance actuelle) dès 2004, suite à l'abandon de la partie gestion des données administratives.

Les frais de maintenance du matériel sont estimés à Fr. 66'000.- par année.

La charge financière annuelle de l'investissement, calculée selon la méthode de l'annuité constante, avec un taux d'intérêt de 4 ¾ % et un amortissement d'une durée de 5 ans, s'élève à Fr. 660'000.-.

Quant aux dépenses engendrées par l'engagement d'un chef de projet utilisateur pour une durée illimitée, elles seront de l'ordre de Fr. 160'000.- par an.

A l'introduction de ce nouveau processus, on peut espérer la diminution de certaines tâches administratives réparties dans l'ensemble de l'administration.

## 10. Conclusions

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

*Le Conseil communal de Lausanne,*

vu le préavis No 256, de la Municipalité du 13 décembre 2001;

ouï le rapport de la commission nommée pour examiner cette affaire;

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

*décide :*

1. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de Fr. 2'877'000.- pour l'acquisition et l'installation d'un nouveau système d'information des ressources humaines;
2. d'amortir annuellement le crédit évoqué sous chiffre 1 à raison de Fr. 576'000.- par la rubrique 1200.331 "amortissement du patrimoine administratif" du budget de l'administration générale;
3. de faire figurer, sous la rubrique 1200.390 "imputations internes" du budget de l'administration générale, les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit précité.

Au nom de la Municipalité

Le syndic :  
Jean-Jacques Schilt

Le secrétaire :  
François Pasche