

## Outil communal de gestion de la relation avec les clients et les citoyens

*Préavis N° 2014/57*

Lausanne, le 2 octobre 2014

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

### 1. Objet du préavis

Par le présent préavis, la Municipalité sollicite l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 738'000.- afin de réaliser une plateforme informatique de base nécessaire au déploiement d'une solution de gestion de la relation avec les citoyens (Citizen Relationship Management – CRM<sup>1</sup>). La réalisation de cette plateforme s'inscrit dans le cadre général de l'évolution des prestations vers la cyberadministration. Un complément de financement de CHF 300'000.- pour ce projet sera sollicité par le biais des autorisations d'achat 2015.

Cette plateforme sera transversale, multi-métiers et multi-directions. Elle répondra au besoin immédiat des SiL pour la gestion de leurs clients, particulièrement pour le secteur hyperconcurrentiel du multimédia et en tenant compte de l'hypothèse possible d'une ouverture complète des marchés de l'électricité et du gaz. Elle correspond aussi aux besoins identifiés à moyen terme de plusieurs autres services communaux (Service social, assainissement, culture, etc.).

Le CRM facilitera l'acquisition et la rétention des clients, tout en assurant des gains importants d'efficacité et la mise à disposition de nouveaux services. Il permettra également des échanges d'informations cohérents et fiables entre différentes bases de données de la Commune tout en assurant la séparation des données selon les obligations légales.

Le projet est structuré autour d'un socle de base horizontal commun, à partir duquel chaque service pourra développer des blocs verticaux répondant à ses besoins spécifiques. Le socle de base est financé par un budget d'investissement géré par le Service d'organisation et d'informatique (SOI). Les évolutions verticales seront financées par les budgets de fonctionnement des services concernés par ces développements. Le socle de base sera mis en œuvre en 2015, les évolutions dès 2016.

Le CRM recouvre des fonctions de planification et de suivi de contacts avec les citoyens/clients, des campagnes marketing, de gestion des ventes et des prestations, d'analyse de la satisfaction, de services clients et de planification des interventions sur le terrain. Il permet de centraliser et de canaliser l'ensemble des échanges (courriers, appels téléphoniques, fax, SMS, Internet). Il permet d'assurer leur suivi et l'exécution des tâches d'une manière parfaitement coordonnée dans le temps. La mise en place du CRM est une nouvelle étape de la stratégie de déploiement de la cyberadministration, élément du programme de législation. Il complète les outils de gestion sollicités dans plusieurs préavis au fil d'une bonne dizaine d'années.

---

<sup>1</sup> L'abréviation anglaise est établie dans les milieux professionnels concernés, l'équivalent français serait GRC pour « Gestion de la Relation Citoyen ». A noter que l'on parle usuellement du client (Customer) plutôt que Citoyen (Citizen) hors du secteur public.

## Table des matières

1.	Objet du préavis.....	1
2.	Historique.....	2
3.	Besoins.....	3
3.1.	Sept objectifs communs au déploiement d'un CRM.....	3
3.2.	Trois objectifs spécifiques aux services commercialisés.....	4
3.3.	Un objectif spécifique aux SiL.....	5
4.	Cahier des charges de la solution Citizen Relationship Management.....	5
4.1.	Architecture de base : solution multi-mandant.....	5
4.2.	Modifications des processus actuels et remplacement de systèmes.....	6
4.2.1.	Un CRM « standard ».....	6
4.2.2.	Périmètre des systèmes remplacés.....	7
5.	Mise en œuvre.....	7
5.1.	Organisation de projet.....	7
5.2.	Processus marchés publics.....	7
5.3.	Calendrier de projet.....	7
5.4.	Financement.....	8
6.	Conséquences du préavis.....	8
6.1.	Conséquences sur le budget d'investissement.....	8
6.2.	Conséquences sur le budget de fonctionnement.....	9
6.2.1.	Charges de personnel.....	9
6.2.2.	Charges d'exploitation.....	9
6.2.3.	Charges financières.....	9
6.2.4.	Revenus supplémentaires et diminution de charge.....	9
6.3.	Tableau récapitulatif des conséquences financières.....	10
7.	Conclusion.....	10

## 2. Historique

Le besoin d'un CRM avait déjà été relevé en 2001<sup>2</sup> lors de la mise en place, aux SiL, de l'organisation conçue pour faire face aux profonds changements induits par la préparation de la première ébauche de libéralisation du marché de l'électricité puis au moment de l'implémentation de SAP commencée en avril 2004<sup>3</sup> et qui n'a depuis cessé d'évoluer<sup>4</sup>.

Pour sa part, le concept de cyberadministration<sup>5</sup> a été proposé dès 2009. La cyberadministration permet l'accès en dehors des heures de bureau à certaines prestations fournies par l'administration communale (contrôle des habitants, police du commerce, SiL, ...). Le préavis N° 2009/58 présentant le concept de cyberadministration a permis le financement des éléments de base transversaux utiles à la mise en place de cyberprestations métier.

<sup>2</sup> Préavis N° 2001/201 « Evolution organisationnelle des SiL. Développement d'une nouvelle stratégie et de nouvelles prestations -Mise en œuvre des outils de gestion de la relation client », BCC, séance N° 9 du 26 juin 2001, pp. 758-788.

<sup>3</sup> Préavis N°2003/38 « Stratégie des Services industriels de Lausanne (SiL) - Constitution d'une société d'informatique avec la Romande Energie. Augmentation de la participation des SiL dans le capital de la Compagnie vaudoise d'électricité SA (CVE) », BCC, séance N° 15 du 11 novembre 2003, pp.408-423.

<sup>4</sup> Préavis N° 2006/26 « Nouveaux développements SAP aux Services industriels de Lausanne », BCC, séance N° 20/2 du 27 juin 2006, pp. 1364-1371 ; préavis N° 2007/46 « Implémentation du module SAP Energy Data Management aux Services industriels - Réaménagement de locaux - Crédit complémentaire pour la mise en œuvre de la deuxième étape du projet SAP », BCC, séance N° 5/2 du 20 novembre 2007, pp. 446-458 ; préavis N° 2011/25 « Déploiement d'une plateforme SAP de Business Intelligence », BCC, séance N° 20/2 du 20 juin 2011, pp. 1370-1379.

<sup>5</sup> Préavis N° 2009/58 intitulé « Mise en place de la plateforme technique de la cyberadministration à la Ville de Lausanne », BCC, séance N° 12/1 du 2 mars 2010, pp. 269-293 ; préavis N° 2011/10 intitulé « Crédit complémentaire pour la mise en place de la plateforme technique de la cyberadministration à la Ville de Lausanne », BCC, séance N° 2 du 30 août 2011, pp. 105-108.

### 3. Besoins

La solution CRM doit permettre à la fois de répondre à une évolution significative de la situation concurrentielle dans le domaine des énergies et à un éventail de motivations et d'objectifs exprimés par d'autres services afin d'améliorer la relation avec les citoyens/clients.

La solution sera d'abord mise en œuvre et utilisée par les SiL qui sont contraints par le calendrier d'ouverture complète du marché de l'électricité, annoncée à ce jour au 1<sup>er</sup> janvier 2018 par le Conseil fédéral (sauf succès du référendum facultatif dont le lancement est d'ores et déjà probable), et de celui du gaz qui devrait suivre la même évolution<sup>6</sup>. En outre, le CRM doit répondre aux besoins urgents du service multimédia (SIMA) qui évolue dans un secteur ultra concurrentiel nécessitant une gestion de masse très performante de la relation client et dont l'outil actuel doit être remplacé.

La solution CRM pourrait à terme permettre au service social d'obtenir un système intégré et cohérent permettant de connaître aisément le niveau de prise en charge d'un usager par les différents domaines et unités du service, ainsi que de consulter l'historique de leur parcours, ce qui est impossible aujourd'hui.

Sept objectifs primordiaux communs aux différentes directions ont été identifiés. La plupart vont dans le sens d'une plus forte transversalité des services et des moyens. A cela s'ajoutent trois objectifs spécifiques aux services commercialisés et un objectif juridique spécifique aux SiL.

#### 3.1. Sept objectifs communs au déploiement d'un CRM

##### 1. Simplification et intensification de la relation avec le citoyen et le client

Pour gagner en efficacité, les SiL ont pour objectif de pouvoir traiter l'ensemble des demandes clients, quel qu'en soit le sujet et quel que soit le segment de client concerné, à travers un outil unique (voir objectif 2). Vu du client, cela lui permet de disposer d'un point de contact unique capable d'identifier toutes les prestations auxquelles il a souscrit et de répondre à toutes ses demandes.

Le service social (SSL), pour lequel le traitement global des dossiers est rendu très ardu par la séparation des informations, souhaite également pouvoir rationaliser ses prestations.

La centralisation des informations des clients ou des citoyens que permet le CRM est une caractéristique potentiellement intéressante pour d'autres prestations à la population.

##### 2. Cohérence, qualité et transversalité des informations

La diversité et l'indépendance des systèmes utilisés au sein des directions pour stocker les informations et les activités relatives aux clients, prospects, partenaires, et autres contacts, créent une hétérogénéité rendant très difficile la maintenance des données. En centralisant toutes les interactions avec les interlocuteurs au sein de chaque direction, ces dernières entendent améliorer la pertinence et la cohérence des informations, simplifiant ainsi les contacts avec les citoyens/clients.

Ainsi, par exemple, les récents travaux liés à l'application de la subvention<sup>807</sup>, ont montré la nécessité d'un outil de gestion des données concernant les citoyens, capable d'interfacer les diverses bases utilisées par l'administration : un nombre relativement élevé de citoyens n'ont pas été identifiés comme clients SiL lors du rapprochement entre les données du contrôle des habitants et celles de la base de données clients des SiL.

<sup>6</sup> Selon la loi fédérale sur l'approvisionnement en électricité (LApEl), seules les entreprises consommant plus de 100'000 kWh par année peuvent, si elles le souhaitent, accéder au marché et choisir leur fournisseur d'électricité (soit environ 400 entreprises dans le secteur desservi par les SiL). Le marché du gaz n'est ouvert que pour les très grands clients industriels (12 entreprises concernées pour la zone de desserte SiL) et n'est régulé que par un accord de branche réglant les principes de mise en œuvre d'accès non discriminatoire au réseau. Une loi fédérale sur le secteur gazier, ouvrant et régulant le marché est d'ores et déjà annoncée, pour 2020 environ.

<sup>7</sup> Préavis N° 2012/21 « Introduction d'une subvention de 80 francs par habitant visant à compenser partiellement le coût de la vie en ville - Octroi d'un crédit d'investissement de 400'000 francs permettant de développer une solution informatique pour son versement à travers la facturation des Services industriels ».

### **3. Amélioration de la qualité des services**

Si les processus clients sont généralement bien définis dans les services ou unités concernés, les transmissions d'information entre services, unités, voire déjà entre collaborateurs, sont parfois lacunaires et péjorent la qualité de la réponse aux sollicitations de la clientèle et de la société civile. Le CRM permettra de suivre l'exécution systématique des processus et de mesurer objectivement la qualité d'exécution, afin de l'améliorer en continu.

### **4. Réduction des coûts**

De nombreuses tâches en relation avec les clients et les citoyens, en particulier les tâches de communication interne (ordres de travail) et externe (lettres, courriels), sont restées manuelles, ce qui a pour effet de rendre le traitement particulièrement lourd et de provoquer des ruptures dans le suivi. En outre, beaucoup des communications internes entre les services sont toujours épistolaires ou s'appuient sur les formulaires papier. Le CRM permettra d'automatiser ces tâches dans le but d'en réduire le temps d'exécution et d'assurer la continuité du suivi.

### **5. Mise à disposition de nouveaux services pour les clients**

La flexibilité est devenue un maître mot pour la clientèle qui a de plus en plus recours à Internet pour modifier des services ou en requérir de nouveaux, en particulier pour les prestations de télécommunications, mais aussi désormais pour les énergies. Les SiL n'ont aujourd'hui aucun outil spécialisé permettant aux clients de modifier eux-mêmes leurs prestations, d'indiquer des changements, de répondre aux demandes de renseignement ou d'interroger le support. L'absence de telles fonctionnalités est devenue un déficit face à la concurrence.

Les directions souhaitent mettre en place une relation digitale privilégiée avec les clients.

### **6. Sécurité des données**

La répartition, dans de nombreux systèmes ou dans des fichiers Excel, des données relatives aux citoyens et aux clients, aux partenaires et aux prospects, ne permet pas d'assurer la continuité des données et leur sécurité. Il est très difficile d'appliquer systématiquement une politique cohérente de protection des données. Un outil centralisé facilitera la gestion des accès, la traçabilité et la sécurité des données.

### **7. Gains fonctionnels**

Le CRM offrira des fonctionnalités de bases permettant :

- de segmenter les populations,
- d'améliorer la mesure des performances,
- de mettre en place des systèmes de mesure de la satisfaction de leurs populations cibles,
- de déployer des outils de relation digitale (emailing, chat, réseaux sociaux),
- d'avoir accès aux données des clients en mobilité,
- de mieux maîtriser les éligibilités techniques et commerciales des citoyens et des clients aux prestations proposées,
- de personnaliser les documents.

#### *3.2. Trois objectifs spécifiques aux services commercialisés*

### **1. Augmentation du chiffre d'affaires global**

Les services de télécommunications sont actuellement vendus en toute indépendance et sans interaction avec les prestations en énergies. Les SiL ont la volonté de mettre en place des ventes croisées permettant de maximiser les bénéfices pour les consommateurs et de générer un chiffre d'affaires additionnel. Cet objectif est général pour tous les services commercialisés.

## 2. Outils d'acquisition

Dans le contexte concurrentiel des marchés des télécommunications et des énergies, les SiL sont amenés à commercialiser leurs prestations sur un territoire plus large. Pour l'heure, seuls les clients actuels ou passés sont suivis dans les outils utilisés par les SiL. Le suivi existant n'assure que la documentation des interactions, des contacts et des services souscrits.

Les SiL souhaitent mettre en place une gestion globale facilitant la planification, la commercialisation et le suivi des ventes à des clients potentiels dans la zone de couverture de leurs réseaux de distribution et hors de celle-ci. Cet objectif est général pour tous les services commercialisés.

## 3. Mise en œuvre de politiques de rétention

Dans le cadre d'une concurrence accrue sur tous leurs secteurs d'activités, les SiL ont la volonté d'implémenter des outils permettant d'automatiser et de systématiser des politiques de rétention des clients les plus susceptibles d'opter pour des offres concurrentes. Ils veulent ainsi améliorer la qualité, la segmentation, le suivi et la mesure de l'impact de la communication électronique (e-mailing et réseaux sociaux) avec les clients et citoyens. Cet objectif est commun avec les autres services commercialisés.

### 3.3. Un objectif spécifique aux SiL

#### Adaptation au contexte légal

La loi sur l'approvisionnement électrique (LApEl) fixe des règles strictes de séparation des données clients entre le gestionnaire de réseau de distribution (GRD) et le commercialisateur-fournisseur d'énergie (CFO). Le CRM facilitera l'application de la loi et la gestion des accès aux données clients. Dans le domaine multimédia également, les données de LFO SA<sup>8</sup>, qui exploite le réseau câblé lausannois actuel et construit le nouveau réseau en fibre optique, et celles de Citycable doivent être séparées. En effet, LFO va proposer des prestations à des opérateurs tiers et doit donc éviter de procurer un avantage à Citycable.

## 4. Cahier des charges de la solution Citizen Relationship Management

Plusieurs études ont été conduites pour identifier les besoins de l'administration communale en matière de CRM. Ces études ont permis de montrer les besoins urgents pour les SiL (plus de 200 utilisateurs), mais aussi la nécessité de déployer dans les prochaines années une solution CRM pour le SSL et le SOI (environ 300 utilisateurs supplémentaires). Ces besoins ne diffèrent pas fondamentalement de ceux de nombreux autres services. Le comité de pilotage informatique (COPILINF) a validé le principe de la mise en place d'un socle CRM pour l'ensemble de la Commune dans sa séance du 20 juin 2014.

### 4.1. Architecture de base : solution multi-mandant

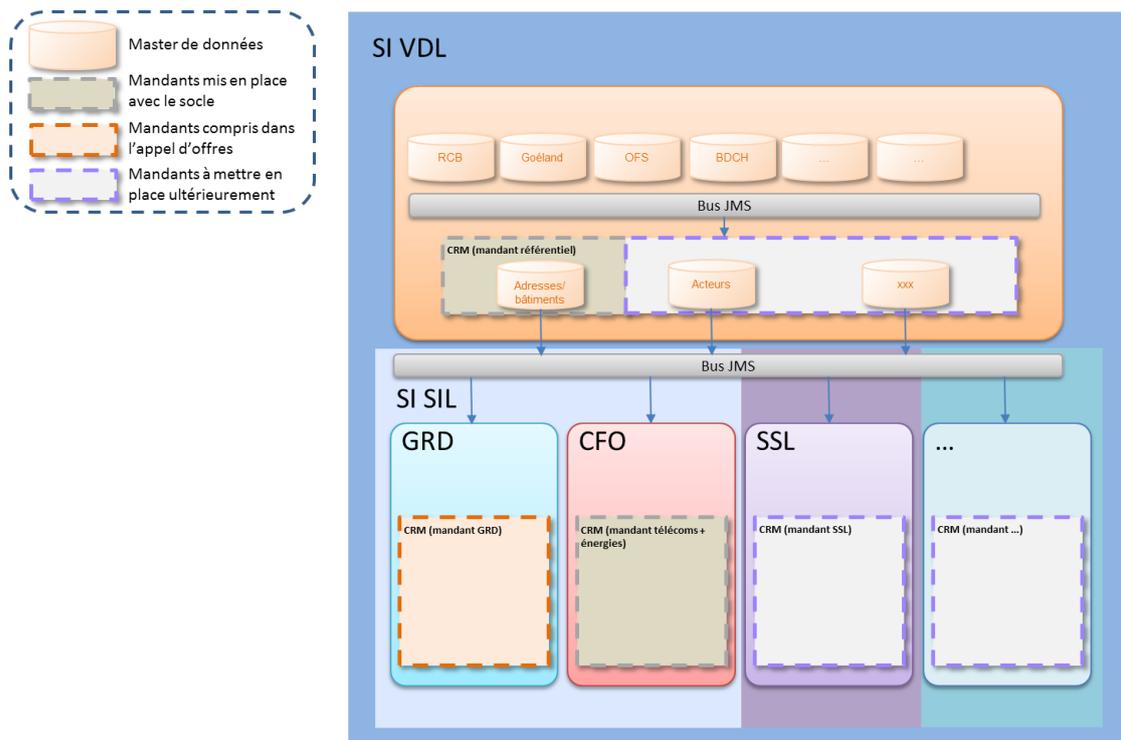
Chaque organisation de l'Administration (le mandant) dispose de ses données, organisées selon ses propres besoins. Elles ne sont pas forcément cohérentes ni partagées avec des tiers.

L'objectif à terme est de fédérer les mandants autour d'un *mandant référentiel*, dont le rôle sera d'agréger les données qui peuvent être partagées entre les différents mandants. Cette logique sera, dans un premier temps, limitée à l'agrégation des lieux, c'est à dire les informations concernant les adresses et bâtiments. Au sein des SiL, elle permettra d'abord de servir le mandant de type CFO, puis le mandant GRD.

---

<sup>8</sup> Lausanne Fibre Optique SA : société 100% en main de la Commune de Lausanne, qui a pour but l'acquisition, la construction, l'exploitation et la commercialisation de réseaux pour le transport d'information. Voir rapport-préavis N° 2012/27 « Déploiement d'un réseau en fibre optique sur le territoire communal par la création d'une société anonyme - Demandes de crédits d'investissement et de fonctionnement - Octroi d'un cautionnement solidaire - Réponse à la motion de M. Hildbrand », adopté par votre Conseil le 13 novembre 2012, BCC à paraître.

L'architecture générale des systèmes d'information (SI) peut être schématisée de la manière suivante :



Les acteurs (personnes physiques ou morales) seront intégrés ultérieurement dans les référentiels transversaux.

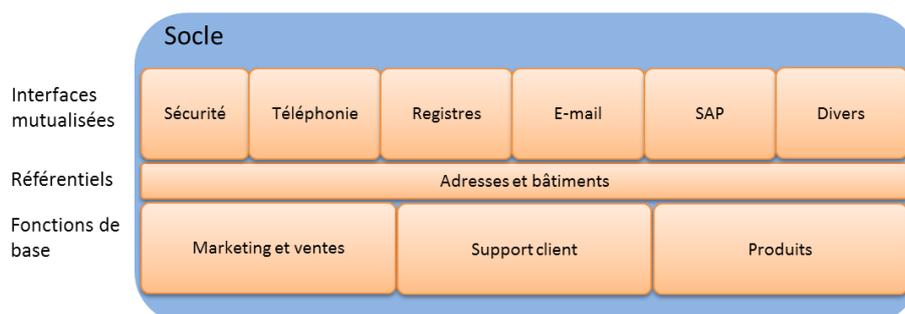
Compte tenu des nombreuses relations entre les activités commerciales des télécommunications et des énergies (activités de type CFO), un seul *mandant télécoms et énergies* sera mis en place. La mise en place d'un *mandant GRD* permettra de respecter la séparation totale des systèmes entre les activités de commercialisation et les activités de distribution. Cette même logique sera applicable aux autres sources, garantissant ainsi l'intégrité des données et le contrôle strict de leurs accès.

#### 4.2. Modifications des processus actuels et remplacement de systèmes

##### 4.2.1. Un CRM « standard »

Une solution standard garantit une bonne stabilité et une facilité d'évolution et de mise à jour. Dans cette perspective et dans le respect du cahier des charges, l'adaptation des processus sera toujours privilégiée à l'adaptation informatique de la solution choisie. Cette approche permet de maîtriser les risques techniques et financiers.

Une attention particulière sera accordée à l'accompagnement au changement lié à la mise en place de la solution CRM. Il sera une des clés principales de succès auprès des collaborateurs.



#### 4.2.2. Périmètre des systèmes remplacés

Un certain nombre de systèmes informatiques obsolètes pourront être remplacés par le CRM.

Pour les SiL les outils suivants seront mis hors service :

- Cabestan : outil de marketing pour des campagnes d'e-mailing, de SMS et de courrier.
- GCC : gestion centralisée des contrats des SiL, application Sharepoint isolée.
- GECO : gestion du courrier, application Sharepoint isolée qui stocke l'ensemble des interactions écrites (courriers et courriels) avec les clients des SiL pour le service commercial (SiLCOM).
- SMILE, SMILE GED, WEBSMILE : principale base de données pour les prestations télécoms du service multimédia. SMILE contient les profils clients, les souscriptions, la définition des produits, les paramètres techniques des services, l'historique des interactions et des tickets clients et les documents.
- SugarCRM (SiLCOM, SIMA) : applications CRM isolées qui gèrent environ 1'000 grands comptes SiLCOM, 300 clients entreprises et 8'000 prospects de SIMA.

### 5. Mise en œuvre

Le processus de mise en œuvre de toutes les phases du CRM s'étalera sur plusieurs années. Ce préavis présente le concept global et la mise en œuvre du socle de base.

Un appel d'offre international permettra de sélectionner l'entreprise mandatée qui réalisera le socle de base du CRM sous la supervision du SOI.

#### 5.1. Organisation de projet

Le projet est organisé par le SOI en collaboration étroite avec les SiL et le Service social (SSL).

Les enjeux majeurs du projet de mise en place du socle CRM, ainsi que ceux résultant de la configuration et l'utilisation du socle conduisent à la mise en place de 2 organisations :

- une organisation de projet classique, avec une assistance à maîtrise d'ouvrage par un spécialiste ;
- une organisation permanente pour l'extension du socle aux services concernés et la validation des évolutions, aussi bien transversale (socle) que verticale (besoins spécifiques par métier).

Le socle CRM sera conçu comme un référentiel. Dans cette perspective, le SOI a déjà nommé un responsable des registres et des données transverses. Sa responsabilité est la modélisation et la mise en place des mécanismes d'assurance qualité.

#### 5.2. Processus marchés publics

La procédure d'appel d'offre est soumise au cadre juridique fixé par la loi vaudoise sur les marchés publics (LMP VD) et à son règlement d'application (RLMP VD). En raison du montant global estimé du marché (socle et verticaux), une procédure d'appel d'offre européenne à deux tours a été retenue. Lors du premier tour, les entreprises les mieux placées comme soumissionnaires seront retenues, tandis que lors du deuxième tour, les solutions et les prix des offres seront évalués.

Des critères détaillés d'évaluations ont été validés à l'avance par les différents services impliqués afin de garantir à la procédure la plus grande objectivité possible et une totale neutralité.

#### 5.3. Calendrier de projet

De mars 2013 à juillet 2014, les SiL, le SSL et le SOI ont recensé les besoins des utilisateurs, identifié les besoins d'interfaçage et les dépendances, construit la stratégie du projet et identifié les mécanismes de financement du projet. Plusieurs étapes principales sont à relever au cours de ce processus.

Le 27 juillet 2014, après accord de principe du comité de pilotage, du comité des sponsors et du COPILINF, la procédure internationale de marché public a débuté. Cette procédure devrait être close d'ici au 5 décembre 2014. Le prestataire et de la solution pourra ensuite être finalisé.

Pour la réalisation du socle CRM, le planning est le suivant :

- du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 30 mars 2015, réalisation des spécifications détaillées ;
- du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 30 septembre 2015 développement, tests et mise en service du socle de base.

Les verticaux (énergies, multimédia, SSL) seront réalisés en plusieurs phases, entre septembre 2015 et le courant de l'année 2019.

#### 5.4. Financement

La période prise en considération pour les investissements correspond à la législature en cours et concerne l'année 2015. Les investissements nécessaires pour établir le socle CRM se résument comme suit :

Description	Coûts 2015
Spécifications détaillées	CHF 100'000
Installation et paramétrage de base	CHF 470'000
Mise en place des interfaces transverses	CHF 468'000
<b>Total</b>	<b>CHF 1'038'000</b>

Le financement du socle sera entièrement assuré par le SOI, mais via deux sources de financement : CHF 738'000.- par le présent préavis (montant initialement prévu au plan des investissements des SiL) et CHF 300'000.- sur le préavis des autorisations d'achats 2015 qui sera soumis à votre Conseil dans le cadre de la procédure budgétaire.

Dans les phases ultérieures, les projets utilisant le socle CRM seront financés entièrement par les budgets de fonctionnement des services concernés. Les projets dédiés au domaine de l'énergie et des télécommunications sont déjà indiqués comme prioritaires sur les années 2016 à 2019. Le service social a également planifié, dans son schéma directeur informatique, la réalisation d'une solution renforçant sa capacité à gérer les relations avec ses usagers.

## 6. Conséquences du préavis

Le déploiement et l'exploitation du CRM impliquent des moyens financiers importants mais aussi une plus forte orientation des collaborateurs, qui devront être formés en conséquence, vers les clients et les citoyens. Ces charges, ainsi que les coûts de développement des verticaux métiers, seront supportés par les budgets de fonctionnement des services concernés.

### 6.1. Conséquences sur le budget d'investissement

Les investissements sollicités par le présent préavis se montent à CHF 738'000.-. Le crédit ne prend pas en compte les coûts internes de personnel ni les intérêts intercalaires.

(en milliers de CHF)	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Dépenses d'investissements (SOI)	738	0	0	0	0	<b>738</b>
Recettes d'investissements (SOI)	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total net</b>	<b>738</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>738</b>

Ce projet figure au plan des investissements des SiL 2014-2017 au titre de « module CRM (gestion de la relation client) », qui prévoyait des dépenses réparties entre 2014 (CHF 488'000.-) et 2015 (CHF 250'000.-). Le retard s'explique par l'extension du projet à l'ensemble de l'Administration. En outre, le socle du CRM étant commun, cet investissement sera finalement attribué au SOI, qui en assumera les impacts financiers.

## 6.2. Conséquences sur le budget de fonctionnement

### 6.2.1. Charges de personnel

Ce projet, dans son ensemble (socle et blocs verticaux), implique la redéfinition des tâches d'une partie du personnel.

Un collaborateur par direction et par métier aura en charge la responsabilité fonctionnelle du CRM. Cette charge de travail pourra être assumée grâce aux gains d'efficacité que permettra le CRM.

### 6.2.2. Charges d'exploitation

Le socle CRM implique des charges d'exploitation pour les quelques licences logicielles nécessaires à l'exploitation du socle (les licences utilisateurs ne font pas partie du préavis et seront progressivement acquises par les services), l'hébergement et la maintenance. L'hébergement sera interne ou confié à un partenaire tiers.

(en milliers de CHF)	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Licences pour le socle de base (SOI)	2	2	2	2	2	10
Hébergement (SOI)	31	63	63	63	63	283
<b>Total net</b>	<b>33</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>293</b>

Les coûts effectifs dépendront des contrats qui seront effectivement passés avec un sous-traitant. Les coûts sont assumés par une augmentation du budget ordinaire du SOI.

Les coûts du SOI seront refacturés aux services, conformément aux pratiques actuelles. Ils seront entièrement compensés par les utilisateurs du socle dans le cadre des budgets des services concernés, pour 2015 sur le budget des SiL.

### 6.2.3. Charges financières

Calculés sur la base du taux d'intérêt de 2.75%, les intérêts moyens développés par le présent préavis s'élèvent à CHF 11'000.-, à compter de l'année 2016.

Les investissements pour le CRM se montent au total à CHF 738'000.- et sont amortis sur 5 ans : l'amortissement annuel se monte à CHF 147'600.- par an.

### 6.2.4. Revenus supplémentaires et diminution de charge

La mise en place et la gestion des clients et des citoyens avec le CRM n'apportent pas explicitement des gains d'échelle. Cependant, lors de l'ouverture totale des marchés de l'énergie, le CRM sera un outil indispensable pour limiter les coûts de gestion et contenir les pertes de clients. Il permettra donc de conserver des excédents de revenus.

La mise hors service ou le remplacement de certains outils informatiques (coûts de licences et d'exploitation) peut déboucher sur une diminution des charges, une fois que les verticaux pour les SiL et le SSL auront été réalisés.

Le socle CRM doit permettre une plus-value pour l'ensemble des services de l'administration. Dans un premier temps, les services bénéficieront d'informations de référence plus fiables, alors que les multiples processus de gestion seront en partie mutualisés. Les gains en charge de travail ne peuvent pas être immédiatement évalués. Cependant l'ergonomie, l'évolutivité et l'automatisation de nombreux processus collaboratifs permettront de continuer l'intensification des tâches de l'administration, sans augmenter le personnel.

Les services bénéficieront d'une meilleure capacité de renseigner le public et de façon plus transverse, dans le respect de la législation sur la protection des données personnelles.

### 6.3. Tableau récapitulatif des conséquences financières

Les impacts financiers cumulés pour le SOI et les SiL et relatifs à l'exploitation du socle sont les suivants :

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Personnel suppl. en CDD (en EPT)	0	0	0	0	0	0	0
(en milliers de CHF, arrondi)							
Charges de personnel	0	0	0	0	0	0	0
Charges d'exploitation	33	65	65	65	65	65	358
Charge d'intérêts	0	11	11	11	11	11	55
Charge d'amortissement	0	148	148	148	148	148	738
<b>Total charges suppl.</b>	<b>33</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>224</b>	<b>1'151</b>
Revenus supplémentaires	0	0	0	0	0	0	0
Diminution de charges (utilisateurs du socle)	-33	-65	-65	-65	-65	-65	-358
<b>Total net</b>	<b>0</b>	<b>159</b>	<b>159</b>	<b>159</b>	<b>159</b>	<b>159</b>	<b>793</b>

## 7. Conclusion

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous demande, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre la résolution suivante:

*Le Conseil communal de Lausanne,*

vu le préavis N 2014/57 de la Municipalité, du 2 octobre 2014 ;  
ouï le rapport de la commission nommée pour examiner ce préavis ;  
considérant que l'objet a été porté à l'ordre du jour,

*décide :*

1. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 738'000 pour équiper l'administration d'un socle CRM de gestion des clients/citoyens ;
2. d'autoriser la Municipalité à amortir les dépenses relatives au CRM sur 5 ans sur la rubrique 1500.331 du Service d'organisation et d'informatique (SOI);
3. d'autoriser la Municipalité à calculer et à comptabiliser les intérêts y relatifs sur la rubrique 1500.322 de SOI.

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :  
Daniel Brélaz

La secrétaire adjointe :  
Sylvie Ecklin