



**Demande d'un crédit d'investissement de CHF 544'000.- pour l'acquisition d'un outil de gestion des séances de Municipalité et des séances du Conseil communal**

Préavis N° 2019 / 11

Lausanne, le 21 mars 2019

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

**1. Résumé**

Par le présent préavis, la Municipalité et le secrétariat du Conseil communal sollicitent l'octroi d'un crédit d'investissement de CHF 544'000.- afin de se doter d'une solution informatique intégrée pour la gestion de leurs séances. La mise en place d'un tel projet s'inscrit dans une volonté d'obtenir une gouvernance sans papier et d'optimiser la préparation, le suivi et la recherche des décisions des autorités communales.

**2. Objet du préavis**

Pour affronter les défis liés à la modernisation, l'administration doit se doter d'outils performants, efficaces et simples d'utilisation, cela est également le cas pour la Municipalité et le Conseil communal.

La dématérialisation des séances de la Municipalité et du Conseil communal permettra tant aux services administratifs, aux directions, au secrétariat du Conseil communal, au Secrétariat municipal (SMUN) et aux instances politiques de travailler d'une manière efficace et fiable et de simplifier les processus, tout en garantissant un degré de confidentialité fort.

Le projet comprend la mise en place d'une solution informatique de gestion assistée par ordinateur des séances de la Municipalité et du Conseil communal, de leur préparation, leur exécution puis leur clôture, incluant les suivis et diffusions des décisions.

La majorité des grandes villes suisses utilisent d'ores et déjà une telle solution informatique. Le Canton, quant à lui, utilise une application programmée par son administration pour ses propres besoins et qui sera prochainement remplacée par une nouvelle solution baptisée « Bleu SIEL » et dont le crédit a été adopté par le Grand Conseil en date du 1<sup>er</sup> novembre 2016.

Le périmètre du projet inclut la reprise d'une petite partie du périmètre fonctionnel de Goéland, dont celui de l'extranet du Conseil communal. La plateforme Goéland reste opérationnelle pour la gestion de nombreux processus administratifs, en lien généralement avec le territoire.

**3. Préambule**

*3.1 Organisation et préparation des séances de Municipalité*

Le schéma directeur 2015-2018 du SMUN, réalisé conjointement avec le Service d'organisation et d'informatique (SOI), a révélé le besoin de moderniser, de rationaliser et de sécuriser le processus de gestion des séances de Municipalité.

En effet, le fonctionnement général des séances de Municipalité se déroule aujourd'hui ainsi :

- les services préparent les notes et les documents des points qui doivent être abordés et décidés durant les séances de la Municipalité, puis les transmettent à leur direction respective afin de porter ces points à l'ordre du jour ;
- les assistant·e·s de direction préparent l'ordre du jour de leur direction et le diffusent après validation par leur directrice ou directeur, de même que les documents qui en découlent (par papier principalement) ;

- chaque assistant-e-s se charge de réunir tous les ordres du jour et les documents pour préparer le dossier de leur directrice ou directeur ;
- le SMUN, qui reçoit tous les documents, se charge de préparer la séance et de réunir également toutes les demandes de représentations, les invitations et les courriers qui devront être traités lors de la séance ;
- la Municipalité traite chaque point durant la séance hebdomadaire, selon un ordre des affaires préétabli ;
- une fois la séance terminée, le SMUN se charge de transmettre les décisions, cas échéant amendées, de la Municipalité aux directions, de les mettre en signature, ainsi que de rédiger le procès-verbal de la séance ;
- les directions sont en charge de transmettre les décisions aux différents services.

Constats :

- la rédaction des procès-verbaux des séances de la Municipalité implique une ressaisie de textes rédigés sur ordinateur. Le risque d'erreur est réel et nécessite des relectures multiples ;
- le suivi, la traçabilité, la confidentialité sont assurés par des processus organisationnels ne correspondant plus aux exigences en la matière ;
- la circulation et la diffusion d'un grand nombre de documents par différents canaux, sous différents formats impliquent des déplacements physiques de plusieurs acteurs, des processus de gouvernance, et conduit à la production annuelle de quelques 120'000 impressions ;
- même s'ils sont rares, des pertes de documents, ou des retards dans leurs traitements sont constatés ;
- le traitement des dossiers lors de déplacements est rendu ardu et réduit l'efficacité des magistrats ;
- l'accès à l'information, par exemple en cas de recherche ultérieure d'une décision, est extrêmement compliqué pour peu que la date de la décision ne soit pas connue. Il est également impossible de retrouver un ensemble de décisions ayant trait à un objet identique, une entité interne ou externe, éventuellement un usager de l'administration.

### *3.2 Organisation et préparation des séances du Conseil communal*

Le secrétariat du Conseil a fait le même constat que celui exposé ci-dessus : des saisies multiples de la même information dans différents documents et systèmes informatiques, qui augmentent le risque d'erreur et font perdre du temps.

Cela vaut aussi pour les listes de présence en commissions, le traitement des jetons de présence et le paiement des indemnités.

L'analyse des processus et des pratiques a permis de relever que de nouveaux outils pourraient être mis à disposition des membres du Conseil afin de faciliter la rédaction, la mise en consultation et la récolte de signatures des initiatives (postulats, motions, etc.) et des interpellations.

## **4. Besoins et objectifs**

### *4.1 Pour la Municipalité*

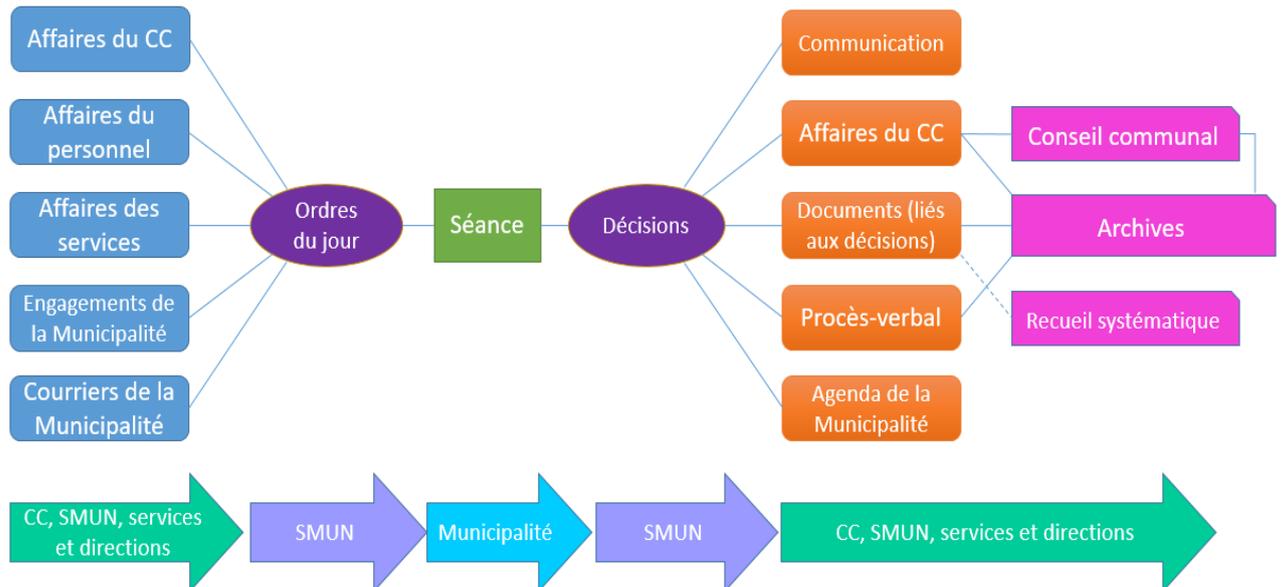
Au vu des problèmes et des risques répertoriés ci-dessus, l'administration a impérativement besoin d'une solution lui permettant d'automatiser et systématiser les processus et procédures.

Pour cela, la solution doit notamment permettre :

- la préparation d'un seul et unique ordre du jour (à la place des sept ordres du jour des directions et de l'ordre du jour général pour les séances de Municipalité) ;
- la diffusion électronique de l'ordre du jour et des documents qui y sont liés à toutes les parties prenantes en fonction de leurs attributions ;
- le suivi et la communication individuelle des décisions ;

- le lien avec les services transversaux (Unité communication, Service du personnel, huissiers, Conseil juridique, etc.) ;
- une aide pour éviter la double saisie du procès-verbal ;
- l'archivage et la recherche efficace des décisions et des documents y relatifs.

### Cycle de vie de l'information



#### 4.2 Pour le Conseil communal

Au vu des besoins et des risques répertoriés ci-dessus, le secrétariat du Conseil communal préconise une solution permettant d'automatiser et systématiser les processus et procédures.

Pour cela, la solution doit notamment permettre :

- à partir des informations entrées une fois dans le système, la génération de l'ordre du jour du Conseil, des procès-verbaux décisionnels de séances, des décisions du Conseil et des documents de suivi des travaux du Conseil ;
- la diffusion électronique de l'ordre du jour et des documents qui y sont liés à toutes les parties prenantes en fonction de leurs attributions ;
- le suivi des travaux des commissions, la communication des convocations, la tenue d'un agenda des séances ;
- la rédaction uniformisée des initiatives, la récolte de signatures, et la transmission au secrétariat des documents finalisés et comportant toutes les signatures ;
- la rédaction uniformisée des rapports de commission, la récolte des avis des membres de la commission et la transmission au secrétariat des documents finalisés et signés ;
- la mise à disposition d'espaces virtuels sécurisés d'échanges entre membres du Conseil, d'espaces personnels de classement et d'organisation des dossiers.

En ce qui concerne l'Extranet pour le Conseil communal lié à Goéland, il disparaîtra. Les documents s'y trouvant devront être repris dans la nouvelle application afin de pouvoir assurer le suivi des dossiers en cours et permettre une recherche efficace des archives.

### 4.3 Buts de l'outil

Le but de cet outil de gestion est de répondre aux principaux objectifs suivants :

- simplification de la diffusion des documents et des décisions ;
- facilitation de la communication entre les différents acteurs ;
- accessibilité aux documents et décisions via des terminaux mobiles ;
- amélioration de la qualité des processus ;
- automatisation des tâches dans le but d'en réduire le temps d'exécution et la marge d'erreur ;
- systématisation de la manière de travailler et de l'utilisation des documents ;
- sécurisation de la confidentialité ;
- mise en place d'un outil de recherche performant ;
- limitation de l'emploi de papier.

Bien entendu, il ne sera pas exclu de matérialiser certains documents afin d'en faciliter la lecture, mais les documents de référence seront électroniques.

Un rapport sur les besoins, faisant état des processus actuels, a été réalisé par un partenaire. Ce rapport a fait office de cahier des charges pour l'ouverture du marché public.

La solution devra, en outre, permettre un interfaçage aisé entre les affaires du Conseil communal et celles de la Municipalité.

Au niveau des instances politiques, il est impératif que cet outil soit facile d'utilisation et ergonomique. Les documents doivent pouvoir être accessibles facilement et lisibles sur tous les supports.

## 5. Gain sur l'organisation du travail au sein de l'administration

En ce qui concerne les séances de la Municipalité, actuellement, la gestion et la préparation des séances, ainsi que leur suivi, occupent environ 3 ept au niveau du secrétariat du SMUN (sans compter le travail du secrétaire municipal, de son adjointe et de la responsable du secrétariat). La seule rédaction des procès-verbaux des séances de la Municipalité représente environ 0.4 ept pour le secrétariat du SMUN.

La préparation et le suivi des ordres du jour demande, chaque semaine, aux secrétariats de direction une dizaine d'heures de travail afin de préparer l'ordre du jour et les dossiers distribués aux parties prenantes, les membres de la Municipalité en tête.

Des gains d'efficacité au SMUN (principalement pour la rédaction des procès-verbaux), ainsi qu'aux secrétariats des directions, sont attendus. Ces gains d'efficacité sont, en l'état, difficilement chiffrables. Une évaluation devra être entreprise une fois la mise en œuvre du projet réalisée.

Des personnes de référence pour la gestion du logiciel devront toutefois être nommées tant au SMUN qu'au SOI. Ces personnes feront office de répondants métier et technique. Les compétences de qualité et de précision attendues pour ces personnes au SMUN seront importantes afin d'assurer une utilisation optimale de ce logiciel. Le SOI devra quant à lui augmenter sa disponibilité en matière de support informatique et de gestion technique de la solution.

Pour ce qui est du Conseil communal et de son secrétariat, le temps économisé par la suppression des opérations répétitives (voir point 3.2) sera réaffecté à d'autres tâches, notamment celles liées à la rédaction et à la publication du Bulletin du Conseil, mais aussi celles relatives à la réintégration au sein du secrétariat du Conseil communal de la gestion de la Commission de recours en matière d'impôt.

## 6. Mise en œuvre

### 6.1 *Marché public*

Afin de pouvoir déterminer le montant nécessaire à ce projet, un appel d'offres à un tour a été effectué, selon le cadre juridique fixé par la loi vaudoise sur les marchés publics (LMP VD) et à son règlement d'application (RLMP VD). Cinq offres ont été reçues et jugées sur une série de critères définis par le comité de pilotage du projet composé de représentants du secrétariat du Conseil communal, du SMUN et du SOI. Deux offres restaient en concurrence et, afin de les départager, un prototype a été demandé aux deux soumissionnaires. Le comité de pilotage a ainsi pu tester les deux prototypes et noter ces derniers sur la base de cinq critères. La Municipalité a adjudgé le marché, en date du 29 novembre 2018 à une société, pour un montant de CHF 118'500.- TTC pour l'acquisition de la solution, sous réserve de l'acceptation de cette demande de crédit par votre Conseil.

Les coûts de maintenance se montent à CHF 10'700.- TTC pour la première année et à CHF 19'000.- TTC pour les années suivantes.

Le contrat d'achat, base de l'offre décrite ci-dessus, n'a pas été conclu, en attente de la décision du Conseil.

La solution doit être utilisée dans le cadre de l'exercice de la démocratie. L'outil ne doit pas être un obstacle ou un perturbateur du débat démocratique ou de la gouvernance de la Ville. Ainsi, l'ajustement des interfaces utilisateurs pour une ergonomie (appelée aujourd'hui expérience utilisateur) est considérée comme cruciale et le budget est complété en conséquence.

### 6.2 *Offre retenue*

La société retenue a d'ores et déjà travaillé pour la Ville de Lausanne pour la dématérialisation des dossiers du personnel et a également créé le bureau virtuel du Grand Conseil pour le Canton du Valais.

La solution est construite sur le moteur d'application RAPv4 qui est une plateforme permettant de mettre en œuvre des solutions informatiques en se basant sur des descriptions de processus, des interfaces et des interactions plutôt qu'en effectuant de la programmation standard.

La solution choisie a pour avantage d'être créée à l'image de la Ville de Lausanne et à ses besoins. Toutefois, celle-ci étant créée de A à Z, elle nécessitera une implication importante de ressources à l'interne et donc une disponibilité moindre pour les affaires courantes.

### 6.3 *Mesures d'accompagnement*

Comme expliqué dans le paragraphe ci-dessus, il s'agit de compenser les ressources internes qui seront mobilisées à la création de l'outil, ainsi que prévoir un accompagnement au changement. En effet, au vu du nombre important des personnes touchées par cet outil et de l'impact que ce changement aura sur leur travail, il est important de pouvoir accompagner tous les utilisateurs et utilisatrices lors de la mise en œuvre du projet. Dans ce but, deux postes ont été identifiés comme primordiaux au développement et nécessitant une compensation :

- un-e chef-fe de projet, certifié Hermes, du SOI ;
- la responsable du secrétariat de la Municipalité.

Le SOI prévoit l'engagement d'un-e chef-fe de projet (consultant externe) pour mener le projet, à 60% (0.6 ept), pour une durée de 14 mois et pour un montant de CHF 165'000.- TTC.

Le Secrétariat municipal prévoit l'engagement d'un-e auxiliaire pour le secrétariat de la Municipalité, à 80% (0.8 ept), pour une durée de 14 mois et pour un montant de CHF 100'000.- TTC.

Au vu de l'importance du projet et de son impact sur les pratiques de travail pour un grand nombre de personnes (instances politiques et personnel administratif), le développement et la mise en œuvre du projet sera accompagné par un groupe de suivi composé notamment de secrétaires généraux, de chef-fe-s de service, d'assistant-e-s de direction et de service, ainsi que de membres du secrétariat du

Conseil communal et du Secrétariat municipal. L'accompagnement au changement se verra renforcé selon les besoins et l'avancement de la mise en œuvre du projet.

Afin d'assurer le succès du projet, une priorisation des fonctionnalités du programme sera effectuée, elle permettra ainsi de tenir compte de la valeur créée et devra être convenue par le groupe d'accompagnement.

#### 6.4 Mesures de maintenance

Après la finalisation du projet, le SOI sera responsable de maintenir la solution et de coordonner les évolutions avec le fournisseur. En fonction de l'importance de la solution pour la Ville, un chef de projet solutions du SOI sera dédié à 10% (0.1 ept) à la solution, pour un montant de CHF 22'000.-/an.

#### 6.5 Calendrier du projet

Le calendrier du projet s'étendra sur un an environ à partir de l'approbation de cette demande de crédit par votre Conseil.

Le calendrier se base sur l'hypothèse d'une décision du Conseil Communal d'ici au printemps 2019 :

- conception et réalisation : d'ici mars 2020 ;
- déploiement : avril – juin 2020 ;
- clôture du projet : juillet 2020.

### 7. Cohérence avec le développement durable

La mise en place de cette solution informatique répond aux préoccupations de développement durable, à des impératifs de modernisation de l'administration, mais, surtout, doit permettre au SMUN et au Secrétariat du Conseil communal d'assumer de manière efficace les diverses demandes d'amélioration qui lui sont faites régulièrement.

La solution de gouvernance sans papier s'inscrit dans une volonté de développement durable. Elle limite au maximum l'utilisation de papier, d'encre et des machines d'impression ou de reproduction, limite les trajets physiques afin de faire circuler les documents, et paradoxalement va conduire à une réduction des volumes de stockage (limitation des doublons) ou de durée d'utilisation des postes de travail lors des ressaisies de textes.

### 8. Aspects financiers

#### 8.1 Incidences sur le budget d'investissement

(en milliers de CHF)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Dépenses d'investissements	395	149					544
Recettes d'investissements							0
<b>Total net</b>	<b>395</b>	<b>149</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>544</b>

Un montant de CHF 600'000.- avait été planifié au plan des investissements 2019–2022 pour le projet de dématérialisation des séances de la Municipalité. Un compte d'attente de CHF 50'000.- a été ouvert le 24 mai 2018 pour le lancement du projet, et CHF 16'000.- ont d'ores et déjà été dépensés.

Le coût d'acquisition étant de CHF 118'500.- TTC, le solde de cette prévision peut prendre en charge les besoins d'accompagnement qui se montent à CHF 265'000.- TTC.

De plus, il est prévu un montant de CHF 20'000.- pour l'appui d'un ergonome (spécialiste de l'expérience utilisateurs), CHF 40'000.- pour les développements supplémentaires relatifs à l'expérience utilisateur, CHF 40'500.- pour des interfaçages à faire avec d'autres solutions de la Ville (GED, annuaire, Goéland, GEFI, éditique, etc.) et qui n'avaient pas été envisagés dans l'appel d'offres, et CHF 10'000.- pour l'accompagnement et le support au Conseil communal lors de la mise en service de la solution.

Les coûts sont répartis selon le tableau ci-dessous.

	2019	2020	2021	Total
Compte d'attente	CHF 50'000			CHF 50'000
Acquisition logiciel	CHF 85'500	CHF 33'000		CHF 118'500
Frais autres (ergonome, inter-façages, support)	CHF 70'000	CHF 40'500		CHF 110'500
Mesures d'accompagnement	CHF 189'300	CHF 75'700		CHF 265'000
<b>Total</b>	<b>CHF 394'800</b>	<b>CHF 149'200</b>	<b>CHF 0</b>	<b>CHF 544'000</b>

Il est à noter que le montant prévu au plan des investissements ne concernait que le projet pour la Municipalité et l'administration communale. La partie relative aux séances du Conseil communal a pu être intégrée au projet de base sans en augmenter le coût prévu.

### 8.2 Incidences sur le budget de fonctionnement

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Personnel suppl. (en EPT)	1.0	0.4					1.4
<b>(en milliers de CHF)</b>							
Charges de personnel	189.3	75.7					265
Charges d'exploitation							
Charges d'intérêts		7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	37.5
Amortissements		108.8	108.8	108.8	108.8	108.8	544
<b>Total charges suppl.</b>	<b>189.3</b>	<b>192</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>846.5</b>
Diminution de charges							
Revenus	-189.3	-75.7					-265
<b>Total net</b>	<b>0</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>116.3</b>	<b>581.5</b>

Les charges de personnel correspondent aux 1.4 ept demandés par le SMUN et le SOI en tant que mesure d'accompagnement dans le cadre du développement du projet AGIR.

Les frais de maintenance se montent à CHF 10'700.- TTC la première année, puis à CHF 19'000.- TTC les années suivantes et seront pris en charge par le budget de fonctionnement actuel.

En fonction de la durée retenue de cinq ans, les charges annuelles d'amortissement s'élèvent ainsi à CHF 108'800.- dès 2020.

Calculés sur la base d'un taux moyen de 2.5%, les intérêts théoriques moyens développés par le présent préavis s'élèvent à CHF 7'500.- par année à compter de l'année 2020.

## 9. Conclusions

Eu égard à ce qui précède, la Municipalité vous prie, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,  
vu le préavis N° 2019 /11 de la Municipalité, du 21 mars 2019 ;  
où 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'adopter le projet d'acquisition d'un outil de gestion des séances de Municipalité et des séances du Conseil communal ;
2. d'allouer, à cet effet, à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 544'000.- destiné à l'acquisition et aux mesures d'accompagnement nécessaires pour le développement et la mise en service du logiciel ;
3. d'amortir annuellement, sur une durée de cinq ans, le montant indiqué sous chiffre 2 par la rubrique 1103.331 du budget de fonctionnement du Secrétariat municipal ;
4. de faire figurer sous la rubrique 1103.390 du budget de fonctionnement du Secrétariat municipal les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit mentionné sous chiffre 2 ci-dessus. ;
5. de balancer le compte d'attente n° 1103.581.144 ouvert pour couvrir les frais d'appel d'offres, par prélèvement sur le crédit prévu sous chiffre 2.

Au nom de la Municipalité

Le syndic  
Grégoire Junod

Le secrétaire  
Simon Affolter