



Implémentation d'un nouveau système d'information financier au sein de la Ville (SIF)

Préavis N° 2019 / 22

Lausanne, le 2 mai 2019

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

1. Résumé

Par le présent préavis, la Municipalité sollicite auprès du Conseil communal l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif de CHF 6'000'000.- destiné à financer et à implémenter le nouveau système d'information financier (SIF) au sein de la Ville, en remplacement du logiciel de gestion GEFI. En effet, après des années de bons et loyaux services (1997-2019) ce dernier arrive au bout de son cycle de vie (obsolescence technologique, limitations fonctionnelles et difficultés de maintenance et de développement de l'application).

2. Objet du préavis

Les différentes études menées par la Ville ont conduit au choix du logiciel Abacus, dans la perspective de ce changement, compte tenu de son adéquation en termes de fonctionnalités et coûts références. Le logiciel Abacus est largement utilisé par les communes vaudoises (Yverdon, Morges, Pully), ou encore la Ville de Neuchâtel.

La refonte du système d'information financier doit être l'occasion pour la Ville d'uniformiser les traitements comptables et les processus de gestion, ainsi que d'assurer le déploiement des futurs changements normatifs, tels que les MCH2.

D'autre part, il sera possible d'implémenter progressivement un système de contrôles internes et de gestion du risque standardisé au sein de la Ville, ceci en adéquation avec les normes et pratiques comptables modernes, tout en favorisant l'émergence d'une comptabilité analytique performante et le développement du contrôle de gestion par le biais d'un même outil.

3. Table des matières

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Résumé | 1 |
| 2. | Objet du préavis | 1 |
| 3. | Table des matières..... | 2 |
| 4. | Historique GEFI..... | 2 |
| 5. | Implémentation du nouveau système d'information financier (SIF) au sein de la Ville | 3 |
| 5.1 | Cartographie – couverture du programme..... | 4 |
| 5.2 | Organisation du projet..... | 5 |
| 5.3 | Mise en œuvre du programme SIF – implémentation d'Abacus | 6 |
| 5.4 | Calendrier d'implémentation d'ABACUS | 8 |
| 5.5 | Mise en œuvre du programme SIF – projets connexes | 9 |
| 5.6 | Mise en œuvre du programme SIF – vue d'ensemble | 11 |
| 5.7 | Cohérence avec le développement durable | 11 |
| 6. | Incidences sur le budget d'investissement | 12 |
| 6.1 | Compte d'attente..... | 12 |
| 6.2 | Présentation des besoins nécessaires à l'implémentation du SIF | 12 |
| 7. | Incidences sur le budget de fonctionnement | 13 |
| 7.1 | Charges d'amortissements et d'intérêts | 13 |
| 7.2 | Charges d'exploitation | 13 |
| 7.3 | Ressources humaines | 13 |
| 7.4 | Tableau récapitulatif des conséquences financières | 13 |
| 8. | Conclusions..... | 14 |

4. Historique GEFI

La Ville de Lausanne a acquis dans le contexte du franchissement de l'an 2000 un logiciel de gestion comptable et financier pour gérer les comptes de la Ville.

Son objectif premier est de satisfaire à la tenue d'une comptabilité générale et budgétaire conforme aux exigences de MCH1. Ce logiciel a par la suite connu un développement important au cours des années 1997 à 2019 en permettant notamment à une quarantaine d'applications de gestion de fonctionner en parallèle à GEFI. On peut notamment citer les logiciels paracomptables gérant des thématiques telles que les places portuaires, les amendes d'ordre ou les poursuites.

Enfin GEFI est utilisé également pour réaliser, de manière intégralement séparée, la comptabilité d'entités telles qu'EPURA S.A. ou encore l'Union mondiale des villes olympiques.

GEFI après des années de bons et loyaux services arrive au bout de son cycle de vie.

Les raisons sont les principalement les suivantes :

- **obsolescence technologique.** La solution technique (atelier de programmation) sur laquelle s'appuie GEFI est Oracle 8 (1997). De fait, la maintenance et l'évolution de la technologie sont difficiles et présentent un risque lié à la sécurité des systèmes et à la maintenabilité des environnements ;
- **disparition des compétences de développement de la solution.** Le développeur a annoncé un changement de son modèle d'entreprise depuis 2013 déjà pour se centrer sur un métier d'intégrateur de solutions plutôt qu'un métier de développement de solutions informatiques ; les compétences techniques nécessaires à la maintenance de GEFI se raréfient dès lors progressivement. Il en est de même au niveau du Service d'organisation et d'informatique de la Ville de Lausanne où les techniciens capables de maintenir et gérer la solution sont plus rares ;
- **limitations fonctionnelles.** L'environnement de la Ville de Lausanne évolue en permanence. Pour exemple, la place bancaire suisse a adopté en 2018 un nouveau standard pour gérer le trafic des paiements. En 2020, le BVR va évoluer avec le BVR QR Code, le moyens de paiement évoluent (paiement par internet, Twint, ...). Tous ces changements technologiques et de pratiques seront difficilement implémentables avec GEFI.

En synthèse, GEFI ne peut plus s'adapter à ces mutations. Dès lors, il est nécessaire d'envisager un programme de refonte du système d'information financier, et plus largement encore, de reconsidération de l'ensemble du fonctionnement de la gestion financière de la Ville de Lausanne afin de permettre l'adaptation continue de ses processus et organisation aux contingences externes, qu'elles soient normatives ou implicites.

5. Implémentation du nouveau système d'information financier (SIF) au sein de la Ville

La Ville de Lausanne de par sa taille et la diversité de ses tâches est une organisation complexe, aux multiples facettes, fournissant à ses habitants une grande richesse de prestations.

De cette complexité découle une organisation qui a été définie et mise en œuvre avec les moyens informatiques des années 90. Cette organisation comptable et financière peut bénéficier des améliorations apportées par les technologies plus récentes avec des notions de gestion de processus métiers, d'indicateurs de gestion, d'aide à la saisie et à la numérisation des documents.

Le programme SIF, dénommé « Projet SIF-2020 », a été officiellement lancé en mai 2016. Un compte d'attente de CHF 340'000.- a été validé par la Commission des finances (COFIN) afin de financer les travaux permettant d'établir le cahier des charges ainsi que les analyses nécessaires pour la phase d'étude, notamment l'analyse des besoins fonctionnels et dès lors de la solution informatique à implémenter. Tel qu'évoqué au préalable, l'évolution du système d'information financier de la Ville de Lausanne est nécessaire afin de faire face à l'obsolescence du logiciel GEFI (maintenance applicative), ainsi la nécessité de disposer d'un outil préformant permettant :

- d'uniformiser, simplifier, optimiser et dans la mesure du possible dématérialiser les processus financiers et comptables ;
- de profiter des nouvelles technologies pour fiabiliser et faciliter la gestion comptable et financière ;
- d'uniformiser et automatiser les processus de gestion et de suivi budgétaire pour les services ;
- de renforcer le contrôle de gestion et l'implémentation d'un système de contrôle interne (SCI) standardisé au sein de la Ville ;
- de respecter les obligations légales, notamment s'agissant de la mise en œuvre du futur plan comptable MCH2 ;
- optimiser le nombre de systèmes et d'application utilisés dans le système d'information financier.

La refonte du système d'information financier doit être l'occasion pour la Ville d'uniformiser les traitements comptables et les processus de gestion en les simplifiant, les automatisant dans la mesure du possible, tout en les rendant plus robustes et contrôlables. Cela permettra également de simplifier la gestion, améliorer l'efficacité et limiter les erreurs en dématérialisant progressivement les processus.

D'autre part, il sera possible, d'implémenter progressivement un systèmes de contrôles internes et de gestion du risque standardisé au sein de la Ville, en adéquation avec les normes et pratiques comptables modernes, tout en favorisant l'émergence d'une comptabilité analytique performante et le développement du contrôle de gestion par le biais d'un même outil. En effet, les fonctions limitées de GEFI ont nécessité la mise en place de nombreuses applications « financière et de gestion » dans différents services de la Ville.

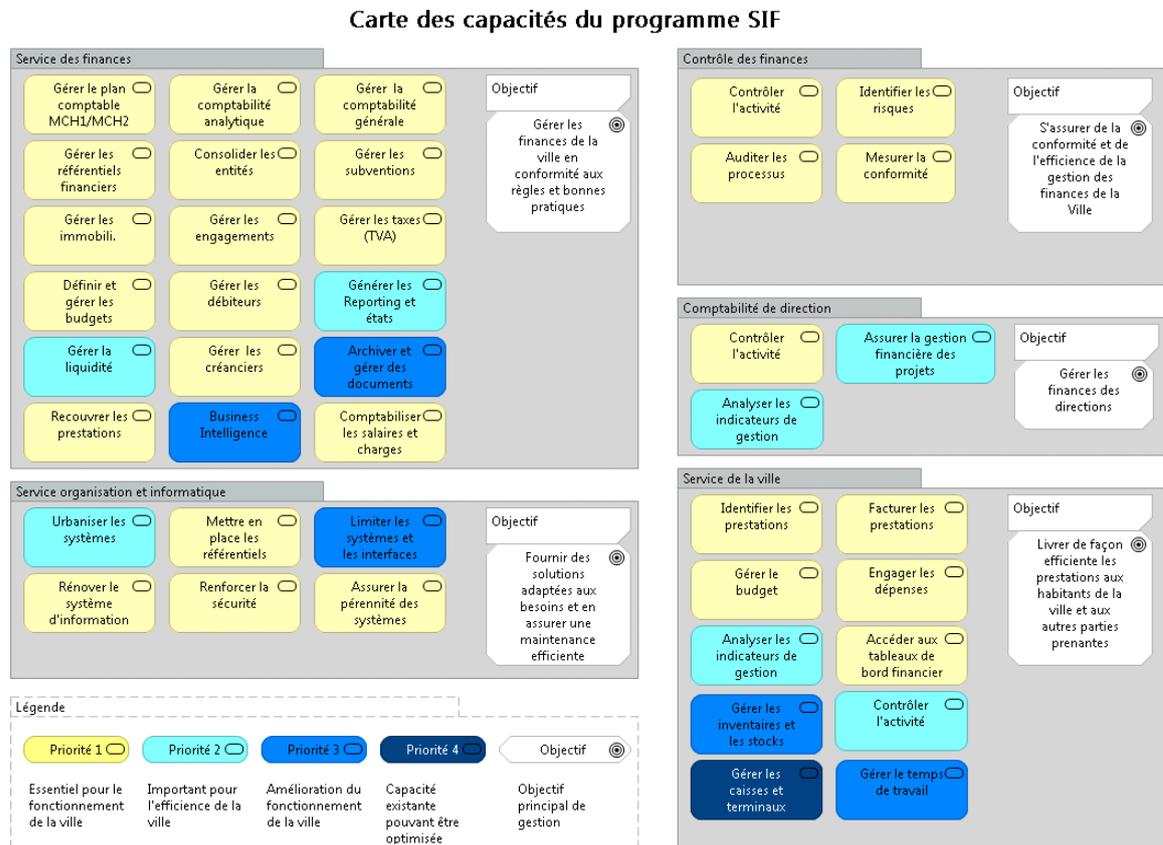
On peut citer les solutions de gestion des stocks de produits, les logiciels de facturation divers, le suivi financier des grands travaux, voire des comptabilités gérées dans des petits progiciels.

La multiplication des applications a entraîné celle des interfaces entre ces applications, avec des coûts de mise en place, de maintenance et d'évolution associés. L'approche du programme et un de ses objectifs est donc de simplifier et optimiser autant que faire se peut le nombre et la variété des systèmes, de supprimer certains d'entre eux si l'opportunité se présente afin de développer un système informatique plus performant.

De cet objectif découle une cartographie des systèmes plus homogène et réduisant la variété des logiciels utilisés.

5.1 Cartographie – couverture du programme

La cartographie suivante montre l'objectif en termes de capacités que le programme SIF devra fournir aux services de la Ville.



Cette carte permet d'identifier les principales parties prenantes internes de la Ville et ce que le programme doit livrer en termes de capacités de gestion, en adéquation aux objectifs.

Service des finances

Le Service des finances doit pouvoir obtenir les capacités essentielles à son objectif de gestion des finances de la Ville.

Ces capacités sont la gestion des deux modèles de comptes harmonisés (1 et 2), la comptabilité générale, analytique, auxiliaire (débiteurs et créanciers), la gestion budgétaire et la gestion des engagements, la comptabilisation des salaires et traitements provenant en majeure partie de Peoplesoft. La gestion de la liquidité est déjà assurée par un outil moderne et pourra faire l'objet d'une rénovation ultérieure. Les reporting et états financiers seront quant à eux améliorés au fil des besoins. Enfin, l'archivage électronique et la possibilité de générer des analyses transversales pourront être fournis ultérieurement.

Services de la Ville

Pour les autres services, l'essentiel est de pouvoir fournir de façon efficiente les prestations demandées par les parties prenantes de la Ville au premier titre desquelles figurent les habitants. Le programme doit donc impérativement préserver et améliorer la capacité de gérer ces prestations, de les facturer au cas échéant, de gérer le budget et les dépenses liées à l'exécution de ces prestations au service des bénéficiaires. De la même façon que pour le Service des finances, les indicateurs de gestion et les éléments de contrôle de gestion devront être fournis rapidement dans le programme. Ultérieurement, la gestion des stocks et des inventaires ainsi que la gestion du temps de travail pourront améliorer encore l'efficacité des processus de gestion.

Comptabilités de direction

Les capacités qui devront être fournies aux comptabilités de direction concernent le contrôle de gestion de l'activité, les processus de mesure de la performance ainsi que la gestion économique des projets. Ces capacités permettront aux comptabilités de direction de soutenir les services qui leur sont rattachés.

Contrôle des finances

Enfin, une des capacités essentielle que devra livrer le programme est l'amélioration de la traçabilité des opérations financières, la gestion des risques, l'audit des processus et le contrôle interne. Toutes ces capacités sont nécessaires pour établir un système de contrôle interne performant.

Service d'organisation et d'informatique

Le Service d'organisation et d'informatique (SOI), responsable d'assurer la fiabilité, l'intégrité et la cohérence du système d'information global, prend en charge la maîtrise d'œuvre du système, la coordination des sous-projets et la conception de l'architecture de la solution, la mise en œuvre de référentiels modernes, la mise en conformité, voire dans certains cas la modernisation des solutions interfacées avec le système financier cœur (Abacus), et la conception et la réalisation des outils d'exploitation des données financières (tableaux de bord, analyses, ...). Il est en outre le garant de la sécurité de l'information et de la disponibilité du système.

Accompagnement du changement

Ces évolutions ne pourront se faire sans un précieux soutien des collaborateurs issus des métiers de la comptabilité de la Ville, et nécessitera un accompagnement du changement soigné, une campagne de formation importante des collaborateurs aux nouveaux outils couplée à une refonte de certains processus de gestion.

Cet accompagnement est clairement un des objectifs prioritaires du programme. L'organisation de projet prévue à cet effet prend en considération cet élément majeur.

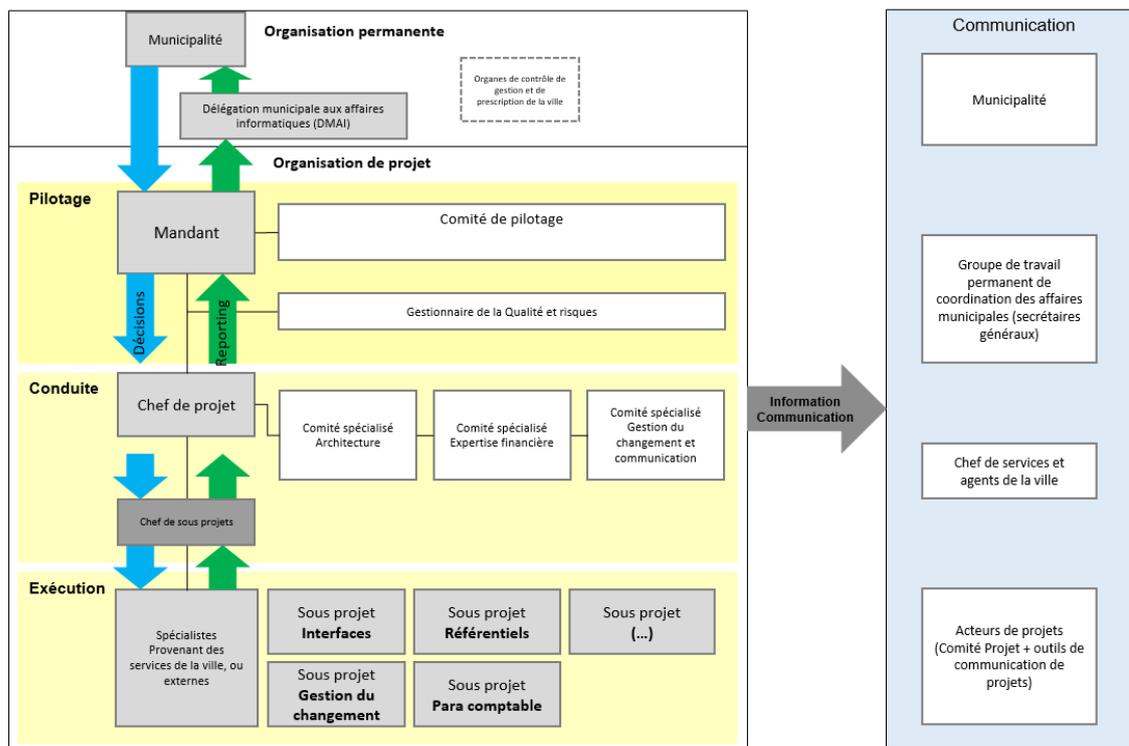
5.2 Organisation du projet

Afin de permettre la mise en œuvre de cet important programme, la conduite du projet est assurée selon la méthodologie standard Hermes 5.1 appliquée par le SOI et s'articule sur une structure hiérarchique constituée de trois niveaux :

- **pilotage** : réalisé par le mandant, le comité de pilotage (COPIL) dont le rôle est de piloter le projet dans son ensemble et de garantir l'atteinte des objectifs fixés en intégrant le gestionnaire de la qualité et des risques ;
- **conduite** : effectuée par le chef de projet qui assure la conduite du projet, son suivi ainsi en accord avec le comité spécialisé ;
- **exécution** : réalisée essentiellement par les spécialistes de la Ville et des prestataires, qui garantissent les livrables et leur qualité. Les ressources internes valideront les livrables et leurs intégrations dans le système d'information de la Ville de Lausanne ;
- **communication** : s'agissant d'un projet transversal, il est essentiel qu'un plan de communication soit défini et que les acteurs concernés soient régulièrement informés de son évolution ;
- **gestion du changement** : l'évolution du système d'information financier de la Ville représente un changement majeur dans l'organisation de ses processus. C'est pourquoi, un comité spécialisé en gestion du changement est mis sur pied afin de d'intégrer pleinement l'aspect humain, minimiser les risques liés à cette évolution et améliorer les résultats et la valeur ajoutée du projet.

L'organisation déployée pour ce projet est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Organisation programme



En fonction de l'évolution et de la maturité du projet, différentes compétences supplémentaires seront associées à cet organigramme. L'organisation telle que présentée en préambule se verra ainsi adaptée de manière dynamique en fonction des besoins et des thématiques étudiées.

La transformation et l'adaptation du système d'information financier entraîne un ensemble de projets de mise en œuvre qui sont particulièrement dépendants les uns des autres. Dans ce cadre, un programme de projets a été identifié dans le cadre de l'étude.

5.3 Mise en œuvre du programme SIF – implémentation d'Abacus

Les logiciels financiers Abacus sont développés par la société Abacus. Avec 41'000 clients, elle est le fournisseur suisse de logiciels de gestion d'entreprise le plus représenté au niveau du secteur des petites et moyennes entreprises. Le siège principal se trouve à Wittenbach (St-Gall). D'autres succursales sont situées à Bienne et Thalwil. Ses logiciels de comptabilité financière et la comptabilité analytique sont largement utilisés au sein des collectivités publiques suisses, et plus particulièrement les communes vaudoises, depuis de nombreuses années. Ainsi, des collectivités publiques vaudoises (Yverdon, Morges, Pully, etc.), la ville de Neuchâtel, ainsi que l'ensemble des communes neuchâteloises ont choisi de l'implémenter au sein de leur administration.

Le module financier est à considérer comme un élément central d'une solution ERP sur laquelle peuvent venir se greffer d'autres modules :



Le logiciel offre aux processus de comptabilité des modules flexibles et performant pouvant être combinés entre eux (comptabilité des débiteurs, des créanciers, comptabilité analytique, ...).

Le périmètre retenu dans le cadre du présent projet vise à implémenter les modules suivants :

- Abacus données de base ;
- comptabilité financière et analytique ;
- comptabilité des immobilisations ;
- electronic banking ;
- comptabilité des débiteurs ;
- comptabilité des créanciers ;
- gestion des projets et des prestations ;
- gestion des commandes, facturation ;
- e-business.

Ces modules couvrent les capacités qui doivent être fournies aux services de la Ville.

Ils permettent également d'utiliser les technologies modernes afin de favoriser l'émergence du tout numérique, comme le support des pdf, l'envoi d'e-mails, l'archivage, la numérisation des factures des fournisseurs avec attribution automatique à la transaction comptable ainsi que le traitement automatique des factures électroniques. En outre, un soutien au moyen du Workflow de la procédure visa avec documents originaux numériques permet de simplifier et rationaliser les processus de validation des factures. Cette solution doit également nous permettre de mettre en avant l'e-facture auprès de nos clients afin de développer son utilisation et limiter les impressions papier.

La refonte du système d'information financier doit être l'occasion pour la Ville d'uniformiser les traitements comptables et les processus de gestion et assurer le déploiement des futurs changements normatifs, tels que les MCH2. En effet, l'ERP alloue la flexibilité nécessaire permettant de structurer l'information comptable selon des plans comptables différents (MCH1 et MCH2). Cela permettra dès lors d'anticiper le changement normatif à l'horizon 2022 au niveau de l'ensemble des communes vaudoises.

5.4 Calendrier d'implémentation d'ABACUS

L'implémentation du projet est prévue selon le calendrier suivant :

| | Jalons | Date |
|----|---|------------------------|
| J0 | Adoption du préavis par le Conseil communal | mi-2019 |
| J1 | Appel d'offres Recrutements, établissement des plannings et constitution des équipes | été 2019 début 2020 |
| J2 | Fin de la phase de conception | 01.09.2020 |
| J3 | Fin de la phase de réalisation gestion budgétaire | 01.03.2021 |
| J4 | Premier budget saisi dans le système, fin de la réalisation | 31.12.2021 |
| J5 | Premier exercice clôturé dans le système | 31.03.2023 |
| J6 | Premier boucllement produit avec ABACUS | 01.06.2023 |
| J7 | Début de la phase de maintenance | 30.06.2023 |

De J0 à J1, fin de la phase d'initialisation

Cette phase permettra de réaliser un appel d'offres afin de désigner un intégrateur Abacus. En effet, après avoir choisi le logiciel, il est essentiel de pouvoir identifier un intégrateur compétent afin d'accompagner la Ville lors de l'implémentation du projet. En outre, il s'agira d'affiner les plannings, de recruter les personnes, et ainsi d'organiser les équipes nécessaires à la phase de conception.

De J1 à J2, phase de conception

La conception générale de la solution ABACUS et de ses satellites permettra de définir correctement le mode opératoire et les processus à mettre en place pour assurer les fonctions clés de la Ville. Une analyse des écarts au fonctionnement actuel sera notamment produite ainsi qu'un plan de gestion du changement.

De J2 à J3, réalisation de la gestion du budget 2022

La phase de réalisation du budget 2022 permettra de saisir dans le système l'ensemble des éléments servant au processus budgétaire de la Ville pour l'exercice en question.

De J3 à J4, mise en œuvre du processus budgétaire 2022 et fin de réalisation

Le premier processus budgétaire, pour le budget 2022 sera réalisé dans la solution Abacus. En parallèle, la finalisation de la réalisation pour la mise en œuvre de la comptabilité générale et des comptabilités auxiliaires sera réalisée.

De J4 à J5, réalisation du premier exercice comptable

Le premier exercice comptable sera donc l'exercice 2022, qui devra permettre l'exécution des processus essentiel au bon fonctionnement de la Ville : encaissement des débiteurs, règlement des créanciers, comptabilisation des salaires et charges sociales, suivi budgétaire et gestion des engagements. Cet exercice permettra de mettre en production le système. Cet exercice permettra également à mettre en œuvre les modules complémentaires comme la gestion des stocks, la gestion de projet ou encore la BI.

De J5 à J6, premier boucllement des comptes dans ABACUS

Pour assister le Service des finances dans le premier boucllement, l'équipe projet et les consultants extérieures resteront mobilisés fortement pour garantir une présentation des comptes dans les délais requis par la gouvernance de la Ville.

De J6 à J7, support rapproché du projet et préparation de la phase de maintenance du système

Dès lors, le système passera dans un cycle de maintenance et d'amélioration continue. Les fonctionnalités supplémentaires telles que l'e-banking ou la gestion e-business seront alors livrés.

L'implémentation d'ABACUS peut être considérée comme le cœur du nouveau système d'information financier de la Ville. Afin d'assurer sa mise en œuvre il s'agit également de prendre en considération d'autres projets connexes. Ces derniers sont présentés ci-après.

5.5 Mise en œuvre du programme SIF – projets connexes

Afin d'accompagner le déploiement de la solution ABACUS au sein de la Ville, il a également été l'occasion de mener des ateliers parallèles. Ceci afin d'améliorer la connaissance de l'environnement actuel afin de faciliter la transition dans le nouveau système (référentiels informatiques, processus comptables et opérationnels). D'autres programmes devront être également déployés pendant le déploiement du SIF afin d'assurer sa compatibilité technique future (QR-Code) ou normative (MCH2).

Les principaux ateliers menés ou à mener en parallèle sont synthétisés ci-dessous :

- **référentiels tiers et comptables.** La mise en place du système d'information financier repose sur une bonne maîtrise des référentiels de données. Ces référentiels de données sont les habitants, les autres débiteurs, les créanciers mais aussi les adresses, le plan de compte, les éléments de gestion partagés entre les différentes applications. Il n'est pas possible de mettre en place un système de gestion sans processus garantissant la gestion des doublons dans les bases de données, la mise à jour des informations et une bonne maîtrise des mutations. L'ensemble de ces objectifs constitue la cible du projet Référentiels de la Ville ;
- **interfaces – paracomptables.** Une des caractéristiques essentielles de la Ville est la variété des métiers et des prestations qui sont fournies aux habitants. Cela va de la gestion de l'espace communal à la sécurité en passant par l'éducation, la culture, l'économie, les infrastructures, les sports et le statut tout particulier de Lausanne dans ce domaine. La variété de ces métiers entraîne une variété de prestations qui sont pour la plupart gérées dans des systèmes « spécifiques », le para comptable. Pour assurer une évolution du système de gestion financier et pouvoir continuer à comptabiliser correctement les prestations fournies aux habitants, une adaptation de ces systèmes est nécessaire.

De façon symétrique, la gestion du parc immobilier de la Ville, son Service du logement et des gérances, son Service social utilisent une application spécifique permettant de gérer correctement les opérations de régie immobilière. Ces opérations doivent également être intégrées dans le système de gestion financier, tout comme la paie des agents de la Ville, la gestion des poursuites, la gestion des amendes d'ordre, la gestion des grands travaux.

Il est donc indispensable de piloter un projet transverse d'adaptations du paracomptable et interfaces qui sont nécessaires pour la mise en conformité du système d'information financier ;
- **BVR QR Code.** La place financière suisse fait évoluer le BVR en intégrant un nouveau procédé d'identification des BVR, le QR Code. Ce procédé permettra notamment de nouveaux moyens de règlements de ces BVR (Smartphone) et de simplifier la production des BVR. Les avantages de ce BVR sont les suivants :
 - **plus simple** : il est possible d'imprimer les factures QR, sur toute imprimante et tout papier à lettre ;
 - **plus clair** : toutes les informations de paiement sont intégrées dans le code QR et se traitent automatiquement ;
 - **plus efficace** : la facture QR est moins sujette aux erreurs, elle fait gagner du temps et demande moins de travail.

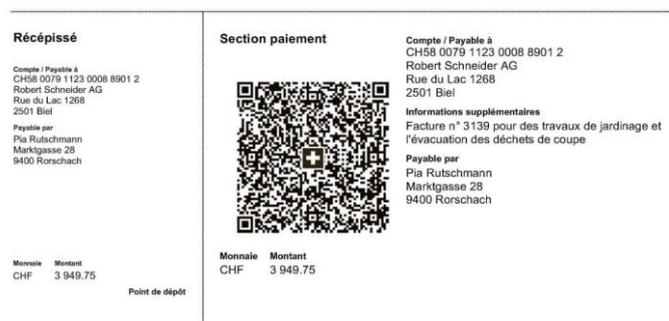


Figure 1 Exemple de BVR QR Code

A l'horizon mi-2020, la Ville recevra des BVR QR Code et devra être capable également d'en émettre pour facturer ses prestations lors de la mise en œuvre d'Abacus.

- **Dématérialisation des factures fournisseurs.** La transformation digitale du processus de facturation fournisseurs est aujourd'hui en œuvre dans de nombreux cantons, communes et au niveau de la confédération. La mise en œuvre de la digitalisation des échanges de factures au niveau de la confédération, y compris la validation via signature électronique, a conduit celle-ci à de grands gains en termes de coût de traitement et de rapidité de traitement pour les factures fournisseurs. Une analyse est déjà en cours dans ce sens à la Ville depuis l'année 2018. La direction FIM, implémentera cette solution, en tant que direction pilote. Une fois testé et optimisé, la dématérialisation sera appliquée à l'ensemble des directions et services de la Ville.

La réduction des coûts administratifs et la réduction des temps de traitement apporteront des gains à la Ville et à ses fournisseurs.

- **Gestion du changement.** L'évolution du système d'information financier s'accompagne d'une évolution des modes d'organisation de la Ville. Il est dès lors nécessaire de bien gérer le changement des organisations de la Ville et de permettre aux acteurs de celle-ci de s'adapter. La gestion du changement est composée de 5 thématiques incontournables, qui doivent être prises en considération et planifiées :
 - le plan de communication ;
 - le plan d'action et feuille de route pour les acteurs principaux au changement ;
 - le plan de coaching afin d'accompagner les managers et superviseurs tout au long du projet ;
 - le plan de gestion des facteurs de résistances ;
 - le plan de formation.

Pour mener à bien le projet d'adaptation de la Ville de Lausanne en prenant également en considération les impacts organisationnels, un accompagnement significatif doit être consacré à cette gestion du changement qui est la clé du succès du programme.

En outre, il faut noter qu'en marge du programme SIF des projets d'envergure sont également en cours avec des impacts sur le système financier. Parmi ceux-ci, les plus importants sont les projets de modernisation de la solution de gestion des places de port.

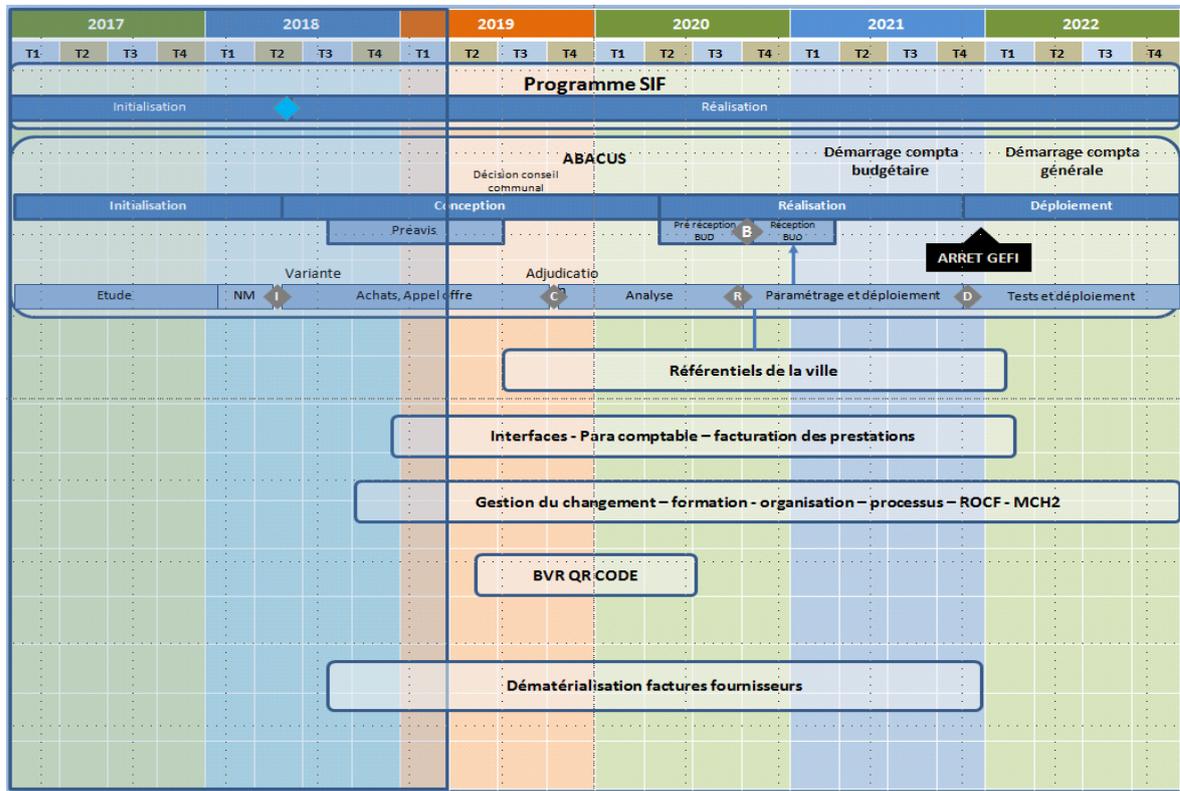
Enfin comme évoqué, la partie liée à la gestion immobilière est actuellement en cours d'implémentation au sein de la Ville par l'intermédiaire du projet GIMMO¹.

Ces projets sont connectés au programme principal et les dépendances sont importantes entre les différents travaux.

¹ Préavis N° 2016/69 du 15 décembre 2016 « Remplacement de l'application de gestion immobilière OFIGER ».

5.6 Mise en œuvre du programme SIF – vue d’ensemble

De manière globale, la mise en œuvre du projet ABACUS et de ses projets connexes peut dès lors être schématisée de la manière suivante :



Tel que présenté ci-dessous, l’implémentation du nouveau progiciel comptable de la Ville, s’accompagne de plusieurs projets menés parallèlement afin d’assurer une cohérence globale du programme.

5.7 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 Service des finances et à tous les acteurs du système financier de la Ville de Lausanne communal d’assumer de manière efficace les diverses demandes d’amélioration qui leur sont faites régulièrement.

La dématérialisation des flux financiers et la vision d’une 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. Ceci va compenser l’énergie utilisée pour la mise en œuvre et la gestion du système servant à dématérialiser et gérer les documents électroniques.

Cette dématérialisation, ainsi que la modernisation et fiabilisation des référentiels comptables, vont conduire à une diminution des volumes de stockage physique et une limitation de l’augmentation des volumes de stockage informatique (limitation des doublons papiers et numériques). La durée d’utilisation des postes de travail lors des ressaisies des documents ou recherche d’information sera également réduite.

6. Incidences sur le budget d'investissement

Ce projet figure au plan des investissements (PI) des objets multi direction 2019-2022 pour un montant de CHF 6'000'000.- au titre de « Renouvellement du logiciel de gestion financière ».

| (en milliers de CHF) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Dépenses d'investissements | 1'000 | 1'500 | 2'700 | 800 | 6'000 |
| Recettes d'investissements | | | | | 0 |
| Total net | 1'000 | 1'500 | 2'700 | 800 | 6'000 |

Les dépenses y relatives sont à mettre en relation, d'une part, avec le déploiement de la solution et, d'autre part, avec les coûts liés à l'étude qui a fait l'objet d'un compte d'attente.

6.1 Compte d'attente

Le compte d'attente intitulé « Introduction d'un nouvel ERP – SIF 2020 » en vue du remplacement du programme comptable actuel a été adopté par la Commission des finances (COFIN) en date du 23 mai 2016 pour un montant de CHF 340'000.-. Ce montant a été alloué afin de couvrir les différents frais induits par l'étude de ce projet ainsi que la réalisation d'un cahier des charges décrivant les besoins et la sélection de l'adjudicataire de la nouvelle solution. Il a également été l'occasion de mener des ateliers parallèles afin d'améliorer la connaissance de l'environnement actuel afin de faciliter la transition dans le nouveau système (référentiels informatiques, processus comptables et opérationnels). A ce jour l'utilisation du compte d'attente peut être synthétisée de la manière suivante :

| Situation compte d'attente | CHF |
|-------------------------------|------------------|
| Budget | 340'000.- |
| Montant factures | 250'136.- |
| Montant commandes 2019 | 49'864.- |
| Solde disponible | 40'000.- |

Environ CHF 50'000.- devraient encore être consommés en 2019. Un solde disponible de CHF 40'000.- est dès lors mis en évidence.

6.2 Présentation des besoins nécessaires à l'implémentation du SIF

Tel qu'évoqué préalablement, le coût du projet a été planifié dans le plan des investissements de la Ville pour un montant de CHF 6 millions. Ce montant se décompose de la manière suivante :

| N° | Libellé | Montant (en CHF) |
|------------------|---|------------------|
| 1 | Etude, préavis, et appel d'offre (Compte d'attente) | 300'000 |
| 2 | Intégration de la solution Abacus | 3'474'200 |
| 3 | Développement informatique pour les interfaces et para comptables | 785'000 |
| 4 | Matériel informatique (serveurs, postes formation, tablettes, etc.) | 60'000 |
| 5 | Développement système de contrôle interne et analytique | 400'000 |
| 6 | Gestion du changement, formation, accompagnement de la ville | 880'000 |
| 7 | Gestion de la qualité et des risques | 100'800 |
| Total TTC | | 6'000'000 |

7. Incidences sur le budget de fonctionnement

7.1 Charges d'amortissements et d'intérêts

Les dépenses d'investissement seront amortis en 5 ans ce qui correspond à un montant de CHF 1'200'000.- par année.

Quant aux charges d'intérêts, elles représentent un montant annuel de CHF 82'500.- (CHF 6 millions x 2.5% x 0.55).

7.2 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation intègrent un montant forfaitaire annuel de CHF 15'000.- concernant le serveur d'application et infrastructures et un montant annuel à terme de CHF 300'000.- pour les licences du progiciel de gestion financière ainsi que la maintenance évolutive. En 2021, les coûts sont calculés au prorata de la mise en œuvre de la solution (CHF 225'000.-). Ce coût est déterminé par la taille de la Ville (nombre d'habitants) et non pas le nombre de licences qui seront déployées (qui sont illimités).

Les coûts supplémentaires seront intégralement financés dans le cadre du budget du Services des finances, essentiellement par réallocation des montants en lien avec la maintenance et le développement du logiciel GEFI.

7.3 Ressources humaines

L'implémentation de ce projet au sein de la Ville, nécessitera des soutiens externes à mettre en lien avec les compétences dont la Ville aura besoin afin d'implémenter la solution. Ils seront financés dans le cadre des montants alloués par le biais du préavis. En parallèle, la Ville nécessitera également le soutien de collaborateurs essentiellement issus des métiers de la comptabilité et de l'informatique qui seront sollicités dans les différents ateliers afin d'accompagner, implémenter et tester le nouveau système d'information financier.

Selon les étapes du projet, une mobilisation équivalente estimée à environ une quinzaine d'ept œuvrera en parallèle aux tâches habituelles, afin de pouvoir accompagner le projet, procéder aux vérifications de la bonne marche du système, organiser et réaliser les formations, définir et rédiger les nouveaux manuels de procédures comptables tout en structurant et développant les thématiques lien avec le Masterdata, le reporting et la comptabilité analytique.

Compte tenu de ce qui précède, et afin d'accompagner la transition dans le nouveau système, une enveloppe de 4 ept en CDD durant 3 ans sera intégrée au budget afin permettre l'accompagnement de la démarche au sein de la Ville. Les charges y relatives, seront refacturée au préavis.

7.4 Tableau récapitulatif des conséquences financières

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 | Total |
|------------------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Personnel suppl. (en EPT) | | 4.0 | 4.0 | 4.0 | | 4.0 |
| (en milliers de CHF) | | | | | | |
| Charges de personnel | | 420 | 570 | 420 | | 1'410 |
| Charges d'exploitation | | | 240 | 315 | 315 | 870 |
| Charges d'intérêts | | 83 | 83 | 83 | 83 | 330 |
| Amortissements | | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 1'200 | 4'800 |
| Total charges suppl. | 0 | 1'703 | 2'093 | 2'018 | 1'598 | 7'410 |
| Diminution de charges | | 0 | -240 | -315 | -315 | -870 |
| Revenus (refacturation au préavis) | | -420 | -570 | -420 | 0 | -1'410 |
| Total net | 0 | 1'283 | 1'283 | 1'283 | 1'283 | 5'130 |

8. 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 / 22 de la Municipalité, du 2 mai 2019 ;

où le rapport de la Commission permanente des finances qui a examiné 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 CHF 6'000'000.- destiné au remplacement de la solution informatique GEFI et à l'adaptation des autres logiciels de gestion financière ;
2. de balancer le compte d'attente 6900.581.683 ouvert pour couvrir les frais d'étude par prélèvement sur le crédit mentionné sous chiffre 1 ci-dessus ;
3. d'amortir annuellement le montant figurant sous chiffre 1 ci-dessus par la rubrique 6900.331 « Amortissement du patrimoine administratif » du budget du Service des finances ;
4. de faire figurer sous la rubrique 6900.390 les intérêts relatifs aux dépenses découlant du crédit figurant sous chiffre 1 ci-dessus.

Au nom de la Municipalité

Le syndic
Grégoire Junod

Le secrétaire
Simon Affolter