

Proposition du Conseil administratif du 23 mai 2024 en vue de l'ouverture d'un crédit complémentaire au crédit de 10 370 115 francs voté le 5 octobre 2021 (proposition PR-1455), pour un montant total de 3 865 600 francs, soit:

- 2 748 100 francs destinés à compléter le financement du renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP pour le projet Core ERP (montant de base);**
- 1 117 500 francs destinés à compléter le financement du renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP pour un outil de planification et d'exécution budgétaire (montant supplémentaire optionnel).**

Mesdames les conseillères municipales, Messieurs les conseillers municipaux,

Introduction

Le Conseil municipal votait le 5 octobre 2021 la proposition PR-1455 afin d'assurer le financement du renouvellement du progiciel de gestion SAP. Ce programme, appelé Programme Novo ERP, consiste, pour sa grande majorité, au basculement de la version de SAP utilisée aujourd'hui par la Ville de Genève (version ECC 6.0) vers la nouvelle version de SAP S4/HANA.

Pour rappel, la solution logicielle SAP couvre différents domaines métiers essentiels au bon fonctionnement de l'administration: les finances (pour la comptabilité financière et analytique de la Ville ainsi que pour le budget), les achats (pour la gestion des achats, commandes, factures fournisseurs et contrats), les ressources humaines (pour la gestion des temps, la budgétisation des coûts du personnel et la gestion des salaires) et enfin les subventions (pour la gestion des subventions dans le domaine de la culture, du sport, du social ou encore les subventions du Service Agenda 21 – Ville durable (A21) et d'autres services).

Une «étude Novo ERP» avait été préalablement réalisée entre 2019 et 2020 par un prestataire externe afin de recenser les besoins des métiers et de proposer une feuille de route pour le renouvellement. Cette étude avait ainsi abouti à la demande de crédit PR-1455.

Exposé des motifs

Depuis le vote du crédit, les équipes ont complété les premières étapes du programme en quasi-adéquation avec la planification présentée dans la proposition PR-1455.

L'acquisition des licences et le changement d'infrastructure nécessaires ainsi que la migration du progiciel dans sa version actuelle (SAP ECC 6.0) vers la nouvelle technologie (SAP for HANA) ont été effectués avec succès.

Les équipes ont également développé et mis en service une suite de nouvelles applications pour une gestion largement améliorée des subventions et des prestations sociales de l'administration (portant sur un volume financier de plus de 280 millions de francs par an), projets qui se sont avérés plus ardues et complexes qu'anticipés.

En parallèle, les responsables des processus transverses des domaines financiers, achats, logistique et ressources humaines (RH) ont défini le périmètre fonctionnel exact de la migration du cœur du système.

Ce projet appelé «Core ERP» a nécessité le lancement d'un appel d'offres public pour choisir le prestataire qui va nous accompagner pour la migration vers SAP S/4, sur la base d'un cahier des charges précis et détaillé. Le retour de cet appel d'offres et notamment son coût est désormais connu et supérieur aux attentes.

Les équipes techniques appréhendent à présent mieux les environnements supplémentaires et travaux techniques qui seront nécessaires pour assurer pleinement cette migration ainsi que les coûts associés. La compréhension plus fine de la nouvelle version standard de SAP (S4/HANA) a ainsi mis en lumière que celle-ci n'incluait pas les modules couvrant la planification et l'exécution budgétaire. Des solutions de contournement existent et permettraient d'assurer la continuité des opérations de la Ville de Genève, mais celles-ci sont loin d'être optimales et induiraient des restrictions qualitatives par rapport à l'évolution des besoins et des attentes en matière de gestion budgétaire. C'est pourquoi le périmètre du programme initial se doit d'être modifié pour intégrer cette nouvelle contrainte. Il est à noter que tôt ou tard cette évolution devrait être effectuée et donc financée, et qu'il serait plus onéreux et complexe de le faire ultérieurement qu'en l'intégrant dès à présent dans le programme Novo ERP.

Il ressort de cette connaissance approfondie qu'un financement complémentaire de 3 865 600 francs (toutes taxes comprises (TTC) incluant la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et les intérêts intercalaires) est nécessaire pour mener à bien le programme et contribuer sensiblement à l'amélioration de l'efficacité de l'administration tout en facilitant l'accès aux prestations pour les bénéficiaires et usagers, consistant à:

- a) compléter le financement du Programme Novo ERP pour sa partie Core ERP;
- b) financer l'acquisition et le développement des modules nécessaires permettant la planification et l'exécution budgétaire.

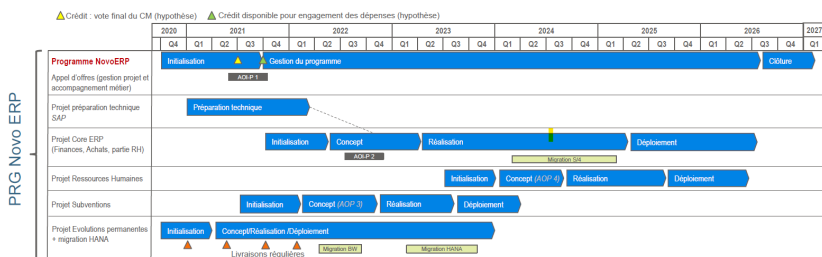
Montant de base de 2 748 100 francs, destiné à compléter le financement du renouvellement du progiciel de gestion SAP pour le projet Core ERP

Périmètre, planification et estimation financière initiales (proposition PR-1455)

Le périmètre initial du programme Novo ERP prévoyait cinq projets :

1. Le projet de préparation technique SAP S/4 Hana.
2. Le projet de migration SAP S/4 Hana avec une standardisation des processus Finances, Achats, Salaires et budgets RH.
3. Le projet qui s'attachera à sélectionner une solution spécifique à la gestion du «cycle de vie» du collaborateur/de la collaboratrice, depuis son recrutement jusqu'à son départ, y compris la formation, des évaluations périodiques, etc.
4. Le projet de sélection, implémentation et migration vers une ou plusieurs solutions pour la gestion des subventions.
5. Le projet qui assurera la livraison d'évolutions permanentes sur la plateforme actuelle, ECC 6.0, dans l'attente des implémentations sur SAP S/4.

La planification prévoyait un démarrage des travaux en 2021 et une clôture du programme fin 2026.



L'estimation financière initiale de la proposition PR-1455 était la suivante:

Coûts totaux de la proposition PR-1455

Renouvellement du progiciel SAP	9 929 900
Locaux et équipements	<u>1 077 215</u>
Total du crédit initial (TTC)	10 370 115

Etat du programme et réalisations effectuées

A ce jour, l'état des lieux des cinq projets initiaux est le suivant:

1. Le projet.
2. De préparation technique SAP S/4 Hana s'est transformé en projet de migration technique:

Une première migration de la solution actuelle (ECC 6.0) a été effectuée vers une nouvelle infrastructure technique (base HANA), hébergée et opérée par la société SAP Suisse SA. Ce projet est terminé et a coûté 345 540 francs. Les frais de licences (passage en mode abonnement) ainsi que les frais d'hébergement et d'opérations (passage en mode Cloud privé, c'est-à-dire opéré par les équipes SAP sur des serveurs hébergés à Zurich) ont été financés par une augmentation du budget de fonctionnement de la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) depuis 2023 (charges induites par la proposition PR-1455).

3. Le projet de migration SAP S/4 HANA, incluant notamment une standardisation des processus Finances, Achats, Logistique, Salaires et Budgets:

L'initialisation de ce projet appelé «Core ERP» est terminée. L'appel d'offres public pour choisir le prestataire qui va nous accompagner pour la migration vers SAP S/4 a été lancé début décembre 2023. Le marché a été adjugé et nous prévoyons de signer le contrat à l'issue de la période de recours de l'appel d'offres public début mai 2024.

4. Le projet dans le domaine des ressources humaines (RH) qui s'attachera à sélectionner une solution spécifique pour la gestion du cycle de vie du collaborateur/de la collaboratrice, depuis son recrutement jusqu'à son départ, y compris la formation, des évaluations périodiques, etc., a démarré avec des équipes internes uniquement afin de limiter ses coûts.

Un ou plusieurs appels d'offres seront lancés à l'issue de cette phase d'initialisation.

5. Le projet de remplacement de SAP GM pour la gestion des subventions a été scindé en deux projets distincts: «Subventions» et «Prestations sociales».

a) Le premier projet «Subventions» répond aux besoins des services subventionneurs de l'administration principalement dans les domaines de la culture, du sport, du social et du développement durable.

La solution proposée basée sur un logiciel moderne et convivial déjà présent dans l'administration (Service Now) apporte des bénéfices majeurs.

Tout d'abord aux bénéficiaires en proposant: un formulaire en ligne convivial, la réutilisation de leur identité numérique cantonale (e-démarches), la récupération automatique de leurs données depuis les registres cantonaux

(Calvin et REG), la possibilité d'interagir avec l'administration (conversation en ligne), la transparence dans la progression du traitement (barre de statut).

Puis aux gestionnaires de la Ville de Genève: en leur évitant l'étape de vérification de la conformité des demandeurs (grâce à l'utilisation de comptes e-démarches déjà vérifiés par le Canton), en leur mettant à disposition un historique complet des interactions avec les bénéficiaires, et en proposant des écrans simplifiés et un reporting en temps réel sur l'état des dossiers en cours.

Le déploiement de ce projet est terminé pour le Service des sports (SPO) qui a par ailleurs servi de pilote et dispose du nouveau Portail de subventions depuis juin 2023. Le déploiement pour les autres services concernés (Service culturel (SEC), Unité vie associative (UVA) à la Direction du département de la cohésion sociale et de la solidarité (DCSS), A21 et Direction du département de la culture et de la transition numérique (DCTN) est en cours et sera terminé d'ici à l'automne 2024.

- b) Le deuxième projet «Prestations sociales» répond aux besoins du Service social (SOC) pour le versement des prestations sociales et les demandes d'allocations de rentrée scolaire.

Ce projet apportera également des apports fonctionnels majeurs par rapport à l'ancien système aussi bien pour les bénéficiaires (5000 bénéficiaires mensuels touchant les subsides) que pour les gestionnaires internes à l'administration. Un accès non numérique à ses prestations demeure bien entendu possible.

Ce projet est en cours de réalisation avec une priorité liée à la saisonnalité de l'allocation de rentrée scolaire et sera normalement terminé d'ici à fin 2024. A son échéance, la Ville pourra se désengager de la solution actuelle basée sur le module SAP GM avant la migration vers S4/Hana (projet «Core ERP»).

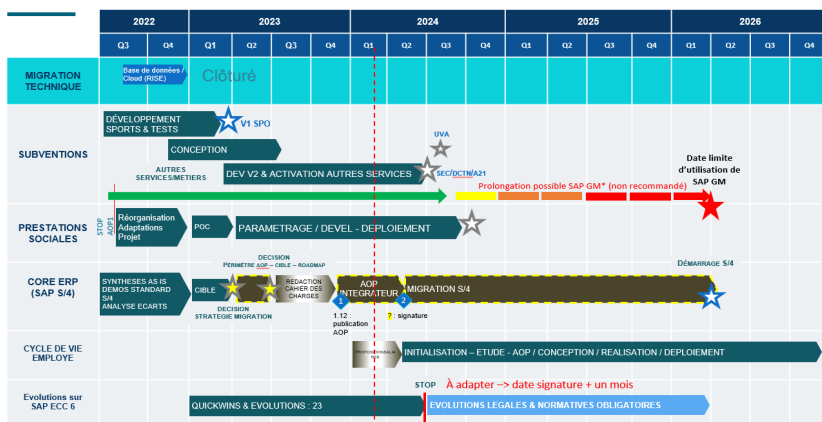
Le coût total de ces deux projets «Subventions» et «Prestations sociales» (environ 3 millions de francs) est largement supérieur au chiffreage initial présenté dans la proposition PR-1455. Les raisons de ce dépassement seront expliquées en détail au chapitre «Frais induits par la réalisation du projet» ci-après.

6. Le projet qui assurera la livraison d'évolutions permanentes sur la plateforme actuelle, ECC 6.0, dans l'attente des implémentations sur SAP S/4.

Une douzaine de petits projets d'améliorations ont été livrés couvrant des exigences légales ou des priorités métiers ne pouvant attendre la migration du projet «Core ERP».

Parmi ces derniers, on retrouve notamment l'implémentation d'un nouveau système de gestion du contentieux (Inkasso) nécessaire pour la gestion des éventuels impayés induits par la facturation de quelque 20 000 entreprises genevoises pour la levée des déchets (levée de la tolérance).

La planification actualisée du Programme Novo ERP est la suivante:



En regard de la planification initiale, on peut relever que:

1. une première migration technique (SAP S4/Hana) a été livrée en avance de phase;
2. l'appel d'offres public de «Core ERP» a été réalisé et le marché a été adjugé avec une date de démarrage de la phase de conception du projet inchangée pour le deuxième trimestre 2024;
3. le projet RH «Cycle de vie du collaborateur/de la collaboratrice» a été démarré avec six mois de retard;
4. le projet «Subventions» est partiellement livré (pour le SPO) et sera livré complètement en septembre 2024;
5. le projet «Prestations sociales» sera partiellement livré en juin 2024 pour sa partie relative aux Allocations de rentrée scolaire (ARS) et finalisé complètement fin 2024.

Demande de financement complémentaire pour le projet Core ERP

Le projet appelé «Core ERP» a nécessité le lancement d'un appel d'offres public pour l'intégrateur, sur la base d'un cahier des charges précis et détaillé. Le retour de cet appel d'offres et notamment son coût sont désormais connus et supérieurs aux attentes.

Les équipes techniques appréhendent mieux les environnements supplémentaires et travaux techniques qui seront nécessaires pour assurer cette migration et leurs coûts associés.

Afin de poursuivre et finaliser le projet de renouvellement du progiciel de gestion SAP et en particulier son volet Core ERP, il apparaît qu'une demande de crédit complémentaire de 2 500 000 francs (HT), soit 2 748 100 francs TTC incluant la TVA et les intérêts intercalaires, s'avère nécessaire.

	Montants en francs
Complément contrat intégrateur projet «Core ERP»	1 500 000
Environnement techniques SAP S4 en Dual Landscape	700 000
Adaptation des interfaces des nouveaux systèmes tiers et mise en compatibilité avec S4/HANA	300 000
TVA et les intérêts intercalaires	<u>248 100</u>
Total TTC	2 748 100

Voici la justification détaillée:

- 1 500 000 francs (HT) manquants pour couvrir le coût total de l'intégrateur SAP sur les deux années de projet. Basé sur l'offre forfaitaire du prestataire, les options possibles à activer et une réserve pour les imprévus, le montant total est estimé à 3 500 000 francs (HT). Il comprend notamment les prestations et valeurs ajoutées suivantes:
 - L'abandon du module financier spécifique PSCD (outil permettant la gestion de tiers pour des collectivités publiques notamment en matière de flux fiscaux mais qui ne correspond pas aux besoins de la Ville) qui implique des coûts de maintenance élevés (d'environ 100 000 francs par an). Cet outil engendre également des coûts à chaque implémentation de modules connexes, ceux-ci n'étant pas paramétrés pour se connecter avec ce module PSCD très rare sur le marché. Les coûts d'investissement sont systématiquement plus élevés, atteignant le double dans certains cas (module INKASSO de suivi du contentieux par exemple). Ce module engendre un important surcroît de travail et de réconciliation à la Direction financière, pouvant être évalué à 1 équivalent temps plein (ETP) supplémentaire. Pour toutes ces raisons, il a été décidé de profiter du projet

de migration pour enlever ce module. Il serait en effet plus cher et plus compliqué de faire cette opération dans un deuxième temps comme initialement prévu.

- La mise en place d'un nouveau modèle analytique harmonisé entre les services qui permettra de mieux comprendre et analyser l'impact financier des politiques publiques de l'administration. Il devrait également permettre une meilleure efficacité dans le codage des écritures.
- L'implémentation d'une quarantaine de bonnes pratiques SAP S4/Hana, comme les processus achat, de gestion des stocks ou encore de clôture annuelle des comptes.
- 700 000 francs pour cinq environnements SAP S4 (Dual Landscape) qui devront être disponibles en parallèle de nos environnements SAP ECC 6.0 durant toute la durée du projet, soit durant deux à trois ans. Cela est nécessaire pour pouvoir à la fois garder une partie de la configuration actuelle (comme les paramètres de la paye) et modifier ce qui doit l'être (les codes analytiques notamment).
- 300 000 francs pour assurer la montée de version des différentes applications intégrées à SAP pour les rendre compatibles avec la nouvelle version S4/HANA et modifier les interfaces, notamment quand celles-ci sont en lien avec le module PSCD qui sera enlevé. Parmi celles-ci, on retrouve les nouveaux outils de gestion de recouvrement et de contentieux, de dématérialisation des factures, de planification RH, de paiement des subventions ou encore de gestion du domaine public.

Ces demandes complémentaires s'expliquent également par un contexte actuel différent de celui qui avait été anticipé pour les estimations initiales de la proposition PR-1455, notamment:

- Le coût moyen des spécialistes SAP a été largement sous-évalué; cela s'explique par la rareté actuelle de ces ressources humaines sur le marché suisse.
- L'ampleur du nombre de nouveaux projets à déployer parallèlement dans le cadre du Plan directeur pour la transformation numérique de l'administration: la DSIC a en effet dû se mobiliser et organiser ses équipes pour délivrer de nombreuses prestations numériques au bénéfice de la population et de l'administration (portefeuilles E-Genève et E-Administration, crédits PBTN et PSIC). Les ressources internes de la DSIC ont donc été accaparées sur d'autres enjeux répondant à des demandes à la fois urgentes et pertinentes. Relevons toutefois que de nouveaux postes pour la DSIC ont été octroyés par le Conseil municipal au budget 2024 et que les recrutements sont en cours.
- Le besoin d'un encadrement spécialisé plus important que prévu pour le Programme Novo ERP avec l'accompagnement de ressources expertes sur le progiciel SAP est apparu comme indispensable.

- Les estimations initiales de la charge de développement pour les projets «Subventions» et «Prestations sociales» ne tenaient pas compte des ajouts fonctionnels et techniques supplémentaires nécessaires pour assurer un dépôt fluide des demandes par les subventionné-e-s et une gestion efficace par les services de l'administration. Ces ajouts sont détaillés dans la section «Etat du programme et réalisations effectuées» ci-avant.
- Les coûts des environnements techniques nécessaires pour assurer une migration selon la stratégie choisie se sont avérés supérieurs aux attentes.

Cela a eu pour effet de renchérisser les travaux réalisés jusqu'à présent, notamment les projets «Subventions» et «Prestations sociales» ainsi que la phase d'initialisation du projet «Core ERP».

Enfin, il convient de rappeler qu'une bonne réalisation du projet «Core ERP» est indispensable pour atteindre les objectifs initiaux du Programme Novo ERP d'amélioration de l'efficacité de l'administration, à savoir: harmoniser les processus de travail dans les différents services de l'administration; améliorer l'ergonomie avec les nouveaux écrans de SAP S4; fournir des indicateurs de gestion avec les nouveaux rapports analytiques de SAP S4; maîtriser les accès par processus avec une ségrégation des tâches afin d'être conformes aux bonnes pratiques en matière de contrôle interne; nettoyer les données de référence avec une gestion centralisée des tiers (personnes physiques et morales).

Frais induits par la réalisation du projet

S'agissant des charges de personnel, la proposition PR-1455 prévoyait des frais induits de 416 000 francs par an sur les lignes 30 des services métiers concernés hors DSIC. Du personnel auxiliaire en renfort de ces services a bien été engagé, et certain-e-s employé-e-s ont également augmenté leur taux d'activité pour mener à bien ce projet.

Cet effort est important mais insuffisant en regard des changements plus conséquents qu'initialement prévu que le projet «Core ERP» va générer dans les pratiques des services notamment dans les domaines financiers et achats (y compris pour les constructions). Un montant complémentaire de 180 000 francs par an sur la ligne 30 des services métiers, hors DSIC, est donc nécessaire pour accompagner le changement des processus internes.

S'agissant des charges d'exploitation, la proposition PR-1455 prévoyait également des frais induits de 430 800 francs par an sur la ligne 31 (dépenses générales) du budget de la DSIC. Ce montant a été utilisé pour couvrir les charges d'hébergement et d'exploitation de la nouvelle infrastructure technique (SAP Hana) et pour les licences applicatives nécessaires aux projets «Subventions» et «Prestations sociales».

A la suite de l'appel d'offres public «Core ERP», il a été constaté un besoin de se doter de licences SAP supplémentaires induisant les charges suivantes:

- 80 000 francs par an pour SAP Enable Now, un outil d'assistance en ligne, de formation avec la production de contenu e-learning et un outil de production automatisée de la documentation système;
- 70 000 francs pour SAP Signavio, un outil de modélisation des processus;
- 50 000 francs pour SAP Advanced Financial Closing, un outil d'aide et d'automatisation de la clôture annuelle des comptes, indispensable pour la Direction financière.

Un montant complémentaire de 200 000 francs hors taxes par an sur la ligne 31 de la DSIC sera donc nécessaire à compter du budget 2025. Relevons toutefois que cette augmentation du budget DSIC sera partiellement compensée à partir de 2027 par une réduction de 100 000 francs liée à l'abandon du module PSCD.

Montant supplémentaire optionnel de 1 117 500 francs, destiné au renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP pour un outil de planification et d'exécution budgétaire

Le passage à la version S/4 HANA de SAP est une étape importante et offre des avantages en termes de fonctionnalités et de performances. Cependant, cela implique également la nécessité de s'adapter aux changements et de trouver des solutions alternatives pour les processus qui ne sont plus pris en charge par cette nouvelle version.

Dans le cadre du projet Core ERP, l'équipe projet a été informée par l'éditeur SAP de la fin de la maintenance des outils de planification budgétaire utilisés par la Ville de Genève. Au moment de la rédaction de la proposition PR-1455, cette information n'était pas connue, et son financement n'a pas été intégré.

Le processus budgétaire de la Ville de Genève est un élément central de l'administration, permettant de planifier et de gérer les ressources financières pour répondre aux besoins de la municipalité. Ce processus implique différentes parties prenantes et comprend plusieurs étapes clés.

Face à l'obsolescence des transactions standards existantes pour la saisie du budget dans le logiciel SAP ECC 6.0, l'administration doit prendre des mesures pour résoudre ce problème majeur et assurer la continuité de ses processus budgétaires.

Dans l'intervalle, la DSIC a trouvé une solution temporaire pour résoudre ce problème lors de la migration. Cette alternative n'est pas considérée comme

viaible à long terme car SAP ne garantit pas la disponibilité des transactions dans le futur.

Un module spécialisé est donc indispensable pour piloter et gérer les éléments budgétaires décrits ci-après, afin de répondre aux besoins spécifiques de la Ville de Genève en matière de gestion budgétaire, dont le coût complémentaire peut se détailler ainsi:

	Montants en francs
Outil d'élaboration et d'exécution budgétaire (dépenses de fonctionnement) intégrant différents scenarii	500 000
Outil de planification budgétaire (investissements)	400 000
Workflows (demandes des services et approbations de la Direction financière (DFIN))	100 000
TVA et les intérêts intercalaires	<u>117 500</u>
Total TTC	1 117 500

Les renseignements ci-dessus sont repris d'une pré-étude succincte réalisée pour une solution budgétaire. Les prix sont indiqués sous toute réserve et peuvent varier selon la solution budgétaire choisie et les résultats de l'appel d'offres à réaliser.

Elaboration budgétaire (dépenses de fonctionnement)

a) Composantes budgétaires

Dans le cadre du processus budgétaire, les services planifient leurs charges et leurs revenus; les responsables les estiment en tenant compte des obligations légales, contractuelles et des instructions budgétaires.

Le budget de fonctionnement est composé des éléments suivants:

- Charges d'exploitation: il s'agit notamment des dépenses d'exploitation liées aux activités des services, dans le but de fournir des prestations aux citoyen-ne-s; cette catégorie inclut notamment les subventions.
- RH: le processus RH est un processus transversal piloté par la Direction des ressources humaines (DRH). La DRH est responsable de l'estimation et de la saisie des coûts du personnel, et doit s'aligner sur l'organisation de l'administration. Les salaires comprennent différentes charges telles que le salaire de base, les charges sociales, les allocations, les annuités, l'indexation, etc. Les composantes RH sont intégrées dans la première version budgétaire par une interface manuelle, et sont par conséquent figées.

- Amortissements: la budgétisation se fait conjointement avec le département de l'aménagement, des constructions et de la mobilité (DACM) qui recense les prévisions de dépenses d'investissement auprès des services pour l'année à venir ainsi que la mise en exploitation prévisionnelle des différents objets. La comptabilisation budgétaire des amortissements inclut exclusivement les amortissements d'immobilisations corporelles (bâtiments, matériel) et incorporelles (brevets, licences) du patrimoine administratif. Ce processus est manuel, et opère un nombre important de retraitements afin d'obtenir des données exploitables.
- Revenus: parmi les éléments inclus dans cette catégorie, on peut citer les recettes fiscales, les loyers encaissés par la GIM, les revenus provenant des amendes, les redevances d'utilisation du domaine public et les divers revenus des services municipaux.

La budgétisation des ressources humaines et des amortissements requiert des interfaces intégrant des informations financières dans le processus global géré par la DFIN. Pour obtenir un budget complet, il est essentiel de bien coordonner cette intégration.

La consolidation de ces éléments budgétaires est effectuée pour une large part de façon manuelle, et la nouvelle version standard de S4/HANA ne détient pas de module centralisant l'ensemble de ces composantes. Il est dès alors attendu un outil, interfacé avec les différentes sources, afin de piloter la construction et l'élaboration budgétaire des charges de fonctionnement.

b) Scenarii et variations budgétaires

Tout au long du processus, le budget est modifié et ajusté en fonction des variations économiques, des besoins de l'administration et des décisions politiques.

Voici les facteurs les plus courants qui influencent le budget:

- Ajustements techniques: les ajustements techniques tels que les variations de personnel (départs à la retraite, effet de Noria), les amortissements, la fiscalité ont des répercussions sur le budget, entraînant ainsi une hausse ou une baisse des charges et des revenus.
- RH: différentes composantes salariales sont susceptibles de modifier le budget RH. Il s'agit notamment des annuités, de l'indexation et des nouveaux postes.
- Fiches d'arbitrage: les demandes de financement complémentaires nécessitent la création d'une fiche d'arbitrage (FA). Les services doivent fournir un certain nombre de détails concernant la demande, comme le montant et sa justification. Le processus des FA est une étape cruciale du budget car

il nécessite une gestion rigoureuse pour garantir la fiabilité des informations. Une FA nécessite une validation préalable du Conseil administratif avant son intégration dans le budget.

- Fiches d’amendement: les demandes additionnelles exprimées par la commission des finances et ultimement par le Conseil municipal et validées par ces instances viennent modifier cas échéant le projet de budget.

L’acquisition d’un outil performant serait hautement bénéfique pour la municipalité en vue de pouvoir scénariser les différentes hypothèses budgétaires, et lui permettre de comparer de manière fiable les différentes versions du budget.

c) Workflows (versions budgétaires, interfaces utilisateurs)

L’élaboration budgétaire de la Ville de Genève requiert la participation de plus de quarante services. L’implication des responsables budgétaires et des directions départementales est forte. Ils interviennent à différentes étapes pour modifier et valider le budget en conformité avec les instructions budgétaires.

Grâce aux différentes versions budgétaires, il est possible de suivre l’évolution du budget en fonction des décisions prises et d’obtenir les différentes étapes du budget: projet de budget, budget amendé par le Conseil administratif et la commission des finances, et budget voté.

Différents types de workflows «manuels» sont appliqués aux FA et aux amendements: traitement, vérification, modification et validation. Cette gestion est très chronophage pour l’administration et peut manquer de visibilité, voire susciter des erreurs.

A terme, pour améliorer et sécuriser les échanges entre les différentes parties prenantes impliquées, il est souhaitable de mettre en place des processus électroniques de validation, d’échanges d’informations et de numérisation des fiches d’arbitrage et d’amendement. La nouvelle solution de planification budgétaire devra intégrer ces éléments.

Exécution budgétaire

L’exécution budgétaire est le processus de suivi et de mise en œuvre du budget. Cela implique de surveiller les dépenses et les revenus par rapport aux lignes budgétaires votées et conformément au Règlement d’application de la loi sur l’administration des communes (RAC).

Afin de garantir le respect des crédits budgétaires (RAC – art. 51 alinéa 3) chaque service assure le suivi de ses coûts et de ses engagements.

Lors de la publication des comptes annuels, la DFIN met en place le processus d'analyse des écarts. Les différences majeures par rapport aux prévisions sont communiquées aux services pour qu'ils les justifient et les commentent.

Grâce aux fonctionnalités de la nouvelle solution, il sera possible d'automatiser certains contrôles, et notamment mettre en place des systèmes d'alerte en cas de dépassement prévisionnel. Cela aidera l'administration à être proactive dans ses vérifications et à respecter ses exigences légales d'annonce et de demande de crédits budgétaires complémentaires si nécessaire.

Reporting et publications

Différents types de reporting ont été élaborés pour répondre aux besoins des services et de la DFIN en matière de suivi des activités et d'analyses.

Les brochures budgétaires (projet de budget et budget voté) sont élaborées sur la base de fichiers contenant les informations financières et analytiques qui répondent aux exigences du Modèle comptable harmonisé 2 (MCH2); ce qui permet à la Ville d'être conforme à la loi en termes de présentation des budgets (RAC, art. 46 alinéas 1 à 3).

La DFIN est chargée d'éditer les écarts entre le budget en vigueur et le projet de budget; ces derniers doivent être justifiés et commentés par les départements en vue de leur publication dans les brochures.

Le nouvel outil fournira une amélioration significative en termes de qualité des rapports. Il intégrera des tableaux de bord interactifs ainsi que des graphiques, ce qui simplifiera grandement les processus d'analyse et de prise de décision. En combinant ces fonctionnalités, les utilisateurs ou les utilisatrices pourront obtenir une vue d'ensemble plus claire et approfondie de leurs données.

Planification budgétaire des investissements

Le processus de prévisions de dépenses et des recettes des investissements (plan financier d'investissements (PFI) est géré par le DACM en utilisant un logiciel tiers (Lotus Notes). Cependant, il est prévu que ce logiciel soit décommissionné prochainement, ce qui nécessite une transition, à terme, vers un nouveau système de gestion.

Actuellement, la non-intégration du PFI avec le système de gestion SAP ECC6.0 entrave le suivi comptable des investissements et complique les activités de reporting pour les services et la DFIN.

Le Plan d'investissement actuel n'est pas en mesure de répondre aux exigences de présentation des investissements selon la classification fonctionnelle et la classification par nature du plan comptable MCH2 (RAC – article 52 alinéa 2).

Pour optimiser ce processus, la budgétisation des investissements devra être intégrée, à un stade à définir, dans la nouvelle solution, ce qui permettra la conformité avec les exigences légales et notamment l'amélioration du suivi financier et des échanges d'informations.

En conclusion, la mise en œuvre d'une solution budgétaire intégrée vise à optimiser et à sécuriser le processus budgétaire en utilisant la dématérialisation pour certaines tâches et en intégrant des flux de validation électroniques. Cet outil permettra également un meilleur suivi de l'exécution budgétaire et sera en mesure de faire le lien avec la planification des investissements et ainsi de libérer du temps pour se concentrer sur les analyses et les hypothèses budgétaires.

Transition écologique et cohésion sociale

La DSIC applique une politique d'acquisition responsable, soit en incitant les fournisseurs ainsi que leurs sous-traitants à assumer leur responsabilité sociale et environnementale et les principes du développement durable, soit en intégrant ces responsabilités et ces principes dans les critères d'adjudication des marchés.

Attachée au respect de l'environnement et consciente de l'impact énergétique et environnemental croissant du numérique, la DSIC œuvre à diminuer son empreinte carbone en veillant à optimiser sa consommation d'énergie et à augmenter la durée de vie de ses équipements. La Ville est engagée dans une démarche de labellisation numérique responsable.

Estimation des coûts

Estimation des coûts – montant de base pour le projet Core ERP

	Montants (en francs)
Complément contrat intégrateur projet «Core ERP»	1 500 000
Environnements techniques SAP S4 en Dual Landscape	700 000
Adaptation des interfaces des nouveaux systèmes tiers et mise en compatibilité avec S4/HANA	300 000
I. Coût total du projet (HT)	2 500 000
+TVA 8,1%	202 500
II. Coût total de l'investissement (TTC)	2 702 500
+Intérêts intercalaires 2,25%, durée 18 mois	45 600
III. Total net du crédit I demandé (TTC)	2 748 100

Estimation des coûts – montant supplémentaire optionnel pour l’outil de planification et d’exécution budgétaire

	Montants (en francs)
Outil de planification budgétaire (dépenses de fonctionnement)	500 000
Outil de planification budgétaire (investissements)	400 000
Workflows	100 000
I. Coût total du projet HT	1 000 000
+ TVA 8,1%	81 000
II. Coût total de l’investissement (TTC)	1 081 000
+ Intérêts intercalaires 2,25%, durée 36 mois	36 500
III. Total net du crédit II demandé (TTC)	1 117 500

Délai de réalisation

Le programme Novo ERP sera clôturé à fin 2027.

Les dates prévues à ce jour pour les mises en production sont:

- mi-2026 pour la nouvelle version de SAP S4/Hana (projet Core ERP);
- courant 2027 pour le nouvel outil de gestion budgétaire.

Référence au 19^e plan financier d’investissement (PFI) 2023-2034

Comme exposé ci-dessus dans l’exposé des motifs, ce crédit est complémentaire au crédit d’investissement (proposition PR-1455) voté le 5 octobre 2021 relatif à ce programme Novo ERP. Les premières étapes de réalisation viennent de s’achever et ont permis d’appréhender les environnements supplémentaires et les travaux techniques nécessaires pour assurer cette migration. La modification du périmètre initial du programme a été actée durant le premier trimestre de 2024. Il n’a donc pas été possible d’intégrer ce crédit complémentaire au 19^e PFI présenté à l’automne 2023.

Budget de fonctionnement

Montant de base pour le projet Core ERP

Besoins en personnel

S’agissant des charges de personnel, la proposition PR-1455 prévoyait des frais induits de 416000 francs par an sur les lignes 30 des services métiers

concernés hors DSIC. Du personnel auxiliaire en renfort de ces services a bien été engagé. Cet effort est important mais on constate néanmoins qu’il reste insuffisant au regard des nombreux changements conséquents que le projet «Core ERP» va générer dans les processus métiers. Un montant complémentaire de 180 000 francs par an sur la ligne 30 des services métiers, hors DSIC, est donc indispensable pendant la durée du projet, soit trois années.

Besoins en licences complémentaires

Le coût des licences SAP supplémentaires nécessaires est estimé comme suit:

- 80 000 francs par an pour SAP Enable Now;
- 70 000 francs pour SAP Signavio;
- 50 000 francs pour SAP Advanced Financial Closing.

Montant supplémentaire optionnel pour un outil de planification et d’exécution budgétaire

Besoins en licences complémentaires

Le coût des licences SAP supplémentaires nécessaires est estimé comme suit:

- 70 000 francs par an pour un outil de planification et exécution budgétaire.

Synthèse

Charges annuelles induites par le montant de base pour le projet Core ERP

	Montants (en francs)
30 – Charges de personnel (auxiliaires dans le budget des services métiers hors DSIC) – 3 ans	180 000
31 – Dépenses générales DSIC – 5 ans – Réduit à 100 000 à partir de 2027	200 000
Total des nouvelles charges induites	380 000

Charges annuelles induites par le montant supplémentaire optionnel (outil de planification et d’exécution budgétaire)

31 – Dépenses générales DSIC	70 000
Total des nouvelles charges induites	70 000

Charges financières annuelles

Montant de base pour le projet Core ERP

La charge financière annuelle nette, comprenant les intérêts au taux de 1,75% et l'amortissement au moyen de 5 annuités, se montera à 593 000 francs.

Montant supplémentaire optionnel pour un outil de planification et d'exécution budgétaire

La charge financière annuelle nette, comprenant les intérêts au taux de 1,75% et l'amortissement au moyen de 5 annuités, se montera à 241 000 francs.

Service gestionnaire et bénéficiaire

Pour ce crédit complémentaire du programme Novo ERP, la DSIC est le service gestionnaire et le service bénéficiaire (représentant tous les services de l'administration).

Tableaux récapitulatifs des coûts d'investissement, de fonctionnement et planification des dépenses d'investissement (en francs)

~~Variante 1~~ Variante 2: montant de base uniquement

Objet: Financement complémentaire du renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP (montant de base pour le projet Core ERP)

A. SYNTHESE DE L'ESTIMATION DES COUTS

	Montant	%
Complément contrat intégrateur projet «Core ERP»	1 500 000	55%
Environnement SAP S4 en Dual Landscape	700 000	25%
Adaptation des interfaces des nouveaux systèmes tiers	300 000	11%
TVA 8,1%	202 500	7%
Intérêts intercalaires à 2,25%	45 600	2%
Coût total du projet TTC	2 748 100	100%

B. PLANIFICATION ESTIMEE DES DEPENSES ET RECETTES D'INVESTISSEMENT

Année(s) impactée(s)	Dépenses brutes	Recettes	Dépenses nettes
Année de vote du crédit par le CM: 2024	1 000 000		1 000 000
2025	1 000 000		1 000 000
2026	748 100		748 100
Totaux	2 748 100	0	2 748 100

C. IMPACT ANNUEL SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

(nouvelles charges et nouveaux revenus)

Estimation des charges et revenus marginalement induits par l'exploitation de l'objet du crédit

Service bénéficiaire concerné: DSIC

CHARGES

30 - Charges de personnel (auxiliaires dans le budget des services métiers hors DSIC) – 3 ans	180 000	Postes en ETP
31 - Charges de biens, services et autres charges d'exploitation	200 000	
31 - Charges d'entretien des bâtiments		
33/34 - Frais financiers (intérêts et amortissements du PA)	593 000	
36/37 - Subventions et dédommagements accordés		
Total des nouvelles charges induites	973 000	

REVENUS

40/42 - Revenus fiscaux et taxes	
43 - Revenus divers	
44 - Revenus financiers (vente, loyer, fermage...)	
46 - Subventions et dédommagements reçus	
Total des nouveaux revenus induits	0

Impact net sur le résultat du budget de fonctionnement	-973 000
---	-----------------

Variante 2 Variante 1: montant de base et option supplémentaire

Objet: Financement complémentaire du renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP (montant de base et montant supplémentaire optionnel pour un outil de planification et d'exécution budgétaire)

A. SYNTHÈSE DE L'ESTIMATION DES COÛTS

	Montant	%
Complément contrat intégrateur projet «Core ERP»	1 500 000	39%
Environnement SAP S4 en Dual Landscape	700 000	18%
Adaptation des interfaces des nouveaux systèmes tiers	300 000	8%
Outil de planification budgétaire (dépenses de fonctionnement)	500 000	13%
Outil de planification budgétaire (investissements)	400 000	10%
Workflows de planification budgétaire	100 000	3%
TVA 8,1%	283 500	7%
Intérêts intercalaires à 2,25%	82 100	2%
Coût total du projet TTC	3 865 600	100%

B. PLANIFICATION ESTIMÉE DES DÉPENSES ET RECETTES D'INVESTISSEMENT

Année(s) impactée(s)	Dépenses brutes	Recettes	Dépenses nettes
Année de vote du crédit par le CM: 2024	1 050 000		1 050 000
2025	1 050 000		1 050 000
2026	1 348 100		1 348 100
2027	417 500		417 500
Totaux	3 865 600	0	3 865 600

**C. IMPACT ANNUEL SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT
(nouvelles charges et nouveaux revenus)**

Estimation des charges et revenus marginalement induits par l'exploitation de l'objet du crédit

Service bénéficiaire concerné: DSIC

CHARGES

30 - Charges de personnel (auxiliaires services hors DSIC) – 3 ans	180 000	Postes en ETP
31 - Charges de biens, services et autres charges d'exploitation	270 000	
31 - Charges d'entretien des bâtiments		
33/34 - Frais financiers (intérêts et amortissements du PA)	834 000	
36/37 - Subventions et dédommagements accordés		
Total des nouvelles charges induites	1 284 000	

REVENUS

40/42 - Revenus fiscaux et taxes	
43 - Revenus divers	
44 - Revenus financiers (vente, loyer, fermage...)	
46 - Subventions et dédommagements reçus	
Total des nouveaux revenus induits	0

Impact net sur le résultat du budget de fonctionnement -1 284 000

Au bénéfice de ces explications, nous vous invitons, Mesdames les conseillères municipales, Messieurs les conseillers municipaux, à approuver le projet de délibération ci-après.

PROJET DE DÉLIBÉRATION

LE CONSEIL MUNICIPAL,

vu l'article 30, alinéa 1, lettres e) et m), de la loi sur l'administration des communes du 13 avril 1984;

sur proposition du Conseil administratif,

décide:

variante 1: montant de base et option supplémentaire

Article premier. – Il est ouvert au Conseil administratif un crédit de 3 865 600 francs, complémentaire au crédit de 10 370 115 francs voté le 5 octobre 2021 (PR-1455), destiné au renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP y compris l'acquisition d'un nouvel outil de gestion budgétaire.

Art. 2. – Au besoin, il sera provisoirement pourvu à la dépense prévue à l'article premier au moyen d'emprunts à court terme à émettre au nom de la Ville de Genève, à concurrence de 3 840 000 francs.

Art. 3. – La dépense prévue à l'article premier sera inscrite à l'actif du bilan de la Ville de Genève, dans le patrimoine administratif, et amortie au moyen de 5 annuités qui figureront au budget de la Ville de Genève de 2027 à 2031.

Ou

variante 2: montant de base uniquement

Article premier. – Il est ouvert au Conseil administratif un crédit de 2 748 100 francs, complémentaire au crédit de 10 370 115 francs voté le 5 octobre 2021 (PR-1455), destiné au renouvellement du progiciel de gestion SAP – Programme Novo ERP.

Art. 2. – Au besoin, il sera provisoirement pourvu à la dépense prévue à l'article premier au moyen d'emprunts à court terme à émettre au nom de la Ville de Genève, à concurrence de 2 740 000 francs.

Art. 3. – La dépense prévue à l'article premier sera inscrite à l'actif du bilan de la Ville de Genève, dans le patrimoine administratif, et amortie avec le crédit ouvert (PR-1455) du 5 octobre 2021.