Ville de Genève Conseil municipal

PR-1455 A

16 septembre 2021

Rapport de la commission de la sécurité, du domaine public, de l'information et de la communication chargée d'examiner la proposition du Conseil administratif du 24 mars 2021 en vue de l'ouverture d'un crédit pour un montant total de 10 370 115 francs, destiné à assurer le financement du renouvellement du progiciel de gestion SAP – programme Novo ERP.

Rapport de M. Maxime Provini.

Cet objet a été renvoyé le 27 avril 2021 à la commission de la sécurité, du domaine public, de l'information et de la communication. La commission a traité cet objet lors de ses séances du 3 juin 2021, sous la présidence de M. Alain de Kalbermatten, et du 1^{er} juillet 2021, sous la présidence de M^{me} Jacqueline Roiz. Les notes de séance ont été prises par M. Lucas Duquesnoy, que le rapporteur remercie pour la qualité de son travail.

PROJET DE DÉLIBÉRATION

LE CONSEIL MUNICIPAL.

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

sur proposition du Conseil administratif,

décide:

Article premier. – Il est ouvert au Conseil administratif un crédit de 10 370 115 francs destiné au renouvellement du progiciel de gestion SAP.

- *Art.* 2. 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 10 370 115 francs.
- *Art. 3.* La dépense prévue à l'article premier sera portée 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 2026 à 2030.

Séance du 3 juin 2021

Audition de M. Sami Kanaan, conseiller administratif en charge du département de la culture et de la transition numérique (DCTN), accompagné de M. Thomas Royston, en charge de la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC), de M. Alfonso Gomez, conseiller administratif en charge du département des finances, de l'environnement et du logement (DFEL), et de M^{me} Nathalie Böhler. directrice du DFEL

Le président souhaite la bienvenue aux auditionné-e-s et les invite à entamer leur présentation.

- M. Gomez remercie la commission de le recevoir pour présenter cette importante proposition du Conseil administratif, importante par son chiffrage, par le temps qu'elle va supposer et par le nombre d'acteurs qu'elle impliquera. M. Gomez note que le Conseil administratif est assez pressé par le temps, et que les auditionné-e-s reviendront ultérieurement sur les raisons de ce délai court.
- M. Gomez rappelle que tout outil informatique doit à un moment ou à un autre faire face à l'obsolescence, programmée ou non. Dans le cas de SAP, cette obsolescence est prévue, et un enterprise resource planning (ERP) va devoir être maintenu pour continuer à assurer les prestations fondamentales dans le travail des collaboratrices et collaborateurs de la Ville. Le changement d'ERP permettra d'augmenter l'ergonomie et d'optimiser le fonctionnement interne des prestations. L'objectif est d'avoir une administration plus efficace et plus moderne, dans un contexte où le nombre d'utilisatrices et d'utilisateurs est en hausse. Des questions se posent pour concevoir des budgets prenant en compte le genre ou l'environnement et cet outil doit pouvoir aider l'administration à répondre à certaines problématiques. Il est aujourd'hui nécessaire de simplifier les processus internes, de rendre les processus de décision plus transparents et d'optimiser les ressources pour des tâches à faible valeur ajoutée afin de pouvoir les réallouer à des tâches plus efficientes. Un des points importants de ce processus est la conduite du projet, puisqu'il s'agit d'une conduite de changement qui nécessitera de former des équipes, d'éviter certains obstacles et de communiquer au maximum pour éviter les risques financiers et les risques de retard.
- M. Kanaan rappelle qu'effectivement, le principal défi est un défi humain, puisqu'il ne s'agit pas seulement d'obtenir un résultat probant, mais d'avoir une gestion de projet la mieux configurée possible. Il est donc essentiel de mobiliser toutes les ressources nécessaires à la bonne conduite du projet.
- M^{me} Böhler explique qu'au départ, cette proposition de crédit est imposée puisque SAP ne supporte plus la version actuelle et qu'une date limite est fixée en 2025 pour les ressources humaines (RH) et en 2027 pour la partie financière. Ce projet vise à changer les méthodes de travail, à harmoniser la manière de

fonctionner en Ville et à donner des outils aux chef-fe-s de service pour avoir une vision claire sur leurs budgets, l'engagement, la gestion des factures, l'approbation des factures. Il s'agit d'avoir une vision harmonisée de tout ce que fait l'administration municipale en matière financière et RH. M^{me} Böhler voit ce projet comme l'opportunité de se doter d'un outil qui va amener à repenser les méthodes de travail et à travailler en meilleure collaboration et en harmonie entre les services. Il s'agit également de ne pas répéter des erreurs passées, comme des développements trop spécifiques par services. Concernant les RH, il sera possible de mieux gérer la carrière des collaboratrices et collaborateurs, d'évaluer leurs compétences et de gérer leurs accès, ce qui n'est pas forcément possible aujourd'hui sur SAP. Une gestion plus globale des documents et des subventions sera également possible. M^{me} Böhler se réjouit de la collaboration à venir entre le DFEL et le DCTN, qui ont déjà beaucoup travaillé pour amener tous les métiers de la Ville autour de la table pour exprimer leurs besoins et créer le projet qui y répondrait le mieux.

M. Royston explique que l'idée de cette présentation est de répondre à un certain nombre de questions de la commission, d'évaluer le système existant et d'expliquer pourquoi et comment ce système va être changé.

Un ERP est un outil de gestion des ressources de l'entreprise, financières, humaines et matérielles. Concrètement, cela couvre tous les processus des RH, tous les processus financiers, tous les processus d'achat et de logistique et tous les processus de subvention. Aujourd'hui, la Ville utilise SAP, qui a été implémenté en 2004 pour une valeur totale des licences de 4,2 millions de francs. Il s'agit de licences perpétuelles qui appartiennent à la Ville. La Ville paye également 780 000 francs par an pour assurer les montées en version et le support. Il y a plus de 1300 utilisateurs de l'outil dans l'administration, dont une centaine ayant un rôle de gestionnaire RH, 280 avec un profil comptabilité et 550 avec un profil acheteur.

La version actuelle ECC6 ne sera plus supportée par SAP d'ici à fin 2027, qui fait évoluer sa suite logicielle. Un changement d'ERP est une opération longue, coûteuse et relativement risquée. La nouvelle génération de produits, SAP S4, est disponible, mais n'est pas gratuite. Le système actuel fonctionne bien et offre une bonne intégration entre les RH et les achats, en contenant toutes les informations nécessaires. Cependant, il y a aujourd'hui 42 services en Ville, avec des processus qui ne sont pas alignés. Tous les actes d'achats ne sont par exemple pas faits de la même manière. Le changement que représente ce nouvel ERP est évidemment l'harmonisation de ces actes.

La Ville a lancé une étude technique en 2020, drivée par des informaticiens, pour demander aux services et aux différents métiers quels étaient leurs besoins. Cette étude a consulté 280 personnes, avec 13 ateliers en présentiel. Trois

scénarios se sont alors dessinés: le maintien de SAP sur l'ensemble du périmètre, la sélection d'un nouvel outil de gestion sur l'ensemble du périmètre ou le maintien de SAP sur un certain nombre de processus et la sélection d'un nouvel outil pour d'autres. C'est ce troisième scénario qui a été retenu. La Ville va donc migrer sur la nouvelle solution de SAP pour les finances, les achats, la logistique, la gestion de paye et la gestion du budget. Concernant la gestion des subventions, qui demande beaucoup d'échanges entre les demandeurs et l'administration, et le cycle de vie des employé-e-s, la Ville va considérer un nouvel outil sur le marché, même si cela n'exclut pas de finalement se tourner vers SAP. Des appels d'offres et des analyses du marché seront effectués pour voir si d'autres solutions ne sont pas envisageables.

L'objectif n'est pas de transposer tous les processus actuels sur une version mise à niveau de SAP, mais d'amener des améliorations. La DSIC veut tout d'abord étendre la fonctionnalité du système pour couvrir plus de fonctions qui ne le sont aujourd'hui pas. Le service souhaite également standardiser les processus au maximum, une harmonisation qui représente beaucoup de bénéfices. L'ergonomie serait améliorée, les accès mieux maîtrisés et les données accumulées nettoyées. Simplifier les processus d'achat permettra de réduire les coûts et de consolider les informations pour permettre un meilleur contrôle sur les engagements. L'amélioration de l'ergonomie permettra d'utiliser l'outil aussi bien sur un téléphone que sur une tablette ou un ordinateur. Le système n'est pas assez simple à utiliser pour les utilisateurs occasionnels, et la nouvelle interface sera plus évidente à appréhender. Concernant les indicateurs de gestion, les comptables de chaque service font des extractions ad hoc depuis Excel pour les communiquer aux chef-fe-s de service, qui utilisent ces chiffres pour piloter l'activité. La nouvelle interface proposera des tableaux de bord modernes qui réduisent les risques d'erreur d'interprétation. Les accès pourront plus facilement être gérés, afin de pouvoir séparer les tâches et de maîtriser plus finement qui peut accéder à quels documents. Actuellement, SAP gère les clients et les fournisseurs comme deux entités séparées, alors que certains clients peuvent être des fournisseurs. La nouvelle interface permettra de limiter les doublons.

L'ensemble du programme Novo ERP va s'étaler sur cinq ans, et se répartir sur plusieurs projets aux durées variables. Un changement d'ERP n'est pas un projet informatique, mais un projet métier, qui vise à refondre les processus de travail, les harmoniser, les simplifier, les dématérialiser. Dans ce sens-là, le grand défi du projet n'est pas technologique, mais plutôt l'alignement des acteurs autour de ce processus de simplification. Des représentant-e-s des différents métiers de l'administration, comme la Direction financière (DFIN), la Centrale municipale d'achat et d'impression (CMAI) ou la Direction des ressources humaines (DRH), ont participé à l'élaboration du projet. Un comité de pilotage (COPIL) programme regroupe des responsables de département,

chapeauté par la délégation au numérique du Conseil administratif. L'organisation couvre donc l'intégralité de l'administration.

Concernant les coûts, le montant total annoncé est de 10,3 millions de francs. La grande part de ce budget, soit 6,6 millions de francs, est dédiée aux prestations. Le reste des coûts se compose d'infrastructures informatiques, de licences, de logiciels, de locaux et d'engagement d'auxiliaires. Les prestations représentent 64% du budget total. On trouvera trois grandes catégories de prestations dans ce projet. Tout d'abord les consultants métiers et les spécialistes ERP qui aideront à redéfinir les processus en amenant leur expertise. Ensuite l'accompagnement par des chefs de projet et des analystes métiers, qui ne sont pas assez nombreux en Ville et qui doivent être trouvés en externe. Enfin, un intégrateur technique, soit un spécialiste du logiciel S4, qui aidera la Ville avec la migration technique d'ECC6 vers SAP Programma. Une réserve de 550 000 francs est prévue. M. Royston note que ce budget est certes ambitieux, mais que pour un projet prévu pour cinq ans, cela ne représente que 1,7 consultant, 2,7 chefs de projet et 1,5 ingénieur. L'équipe sera composée de 4,5 externes en moyenne, présents pour épauler les équipes de la Ville. Douze nouveaux serveurs doivent également être mis en place. Enfin, le ticket d'entrée de la Ville pour le nouvel ERP représente 750 000 francs pour l'acquisition de la licence. La DSIC a cependant réussi à optimiser ces licences pour éviter que la maintenance annuelle n'augmente.

Concernant le passage à des logiciels tiers pour des processus qui ne seraient pas nécessairement couverts avec SAP, le budget est de 370 000 francs. Enfin, un million est dédié aux auxiliaires, qui seraient engagés pour aider à tester les solutions livrées, rédiger la documentation pour les utilisateurs et accompagner ces derniers lors de la prise en main du logiciel. Le dernier volet du budget concerne des locaux. Les personnes qui travailleront sur ce changement d'ERP ne seront pas mobilisées à plein temps sur le projet et se trouvent pour l'instant dans des lieux différents. Pour remédier à cette dispersion des équipes, l'administration souhaiterait obtenir des locaux dédiés pour amener les acteurs du projet dans des locaux communs. Ces locaux devraient faire environ 400 m². La Ville ne disposant pas de tels locaux vides pour le moment, elle devra en louer.

Entre l'entretien et la maintenance des nouvelles solutions, la DSIC estime que son budget de fonctionnement devra faire face à des coûts supplémentaires d'environ 430 000 francs par an. En dehors de la DSIC, du personnel auxiliaire sera nécessaire dans les services pour permettre de décharger les experts métiers qui seront engagés sur le projet.

Le président remercie les auditionné-e-s pour leurs explications et ouvre la parole aux membres de la commission pour d'éventuelles questions.

Questions des commissaires

Un commissaire est assez familier avec les changements d'ERP, ayant dû mener un projet similaire dans le secteur privé. Il comprend que SAP est le produit le plus utilisé par l'administration aujourd'hui, et que la Ville souhaiterait continuer à l'utiliser en partie pour les finances, tout en choisissant un nouveau programme pour la gestion RH. Le commissaire a plusieurs questions:

- Il se demande si cette migration vers un nouvel ERP permettra de faire des économies sur les prix des licences.
- Il souhaite savoir si un appel d'offres a déjà été lancé auprès des prestataires externes et si ce cahier des charges pourrait être transmis à la commission.
- Il se demande si ce changement de programme, visant à plus d'efficience, permettra des économies de postes, par exemple en ne renouvelant pas des départs à la retraite.
- Le commissaire a compris qu'une équipe externe de cinq personnes serait engagée pour le support, et aimerait savoir ce qui est prévu pour la formation et l'accompagnement.
- Enfin, le commissaire se demande s'il n'y avait aucune alternative possible en interne pour trouver des locaux adaptés, ou bien d'envisager du télétravail.

M^{me} Böhler répond que pour les RH, la partie salaires et budgets restera sur SAP. En revanche, la Ville va chercher une nouvelle solution pour les autres processus RH: la gestion de carrière, la formation, le recrutement, la gestion de la performance ou encore les départs. Cependant, aucun programme n'a encore été choisi. Aucun appel d'offres ne peut par ailleurs être lancé tant que la proposition n'a pas été acceptée par le Conseil municipal. Théoriquement, il serait possible de faire des économies de postes, si certaines tâches n'étaient plus nécessaires avec l'harmonisation des processus. Cependant, M^{me} Böhler reste sceptique sur la possibilité que toutes ces tâches puissent constituer un cahier des charges rattaché à une personne. L'idée est surtout que les collaboratrices et collaborateurs fassent moins de tâches répétitives et plus de tâches à valeur ajoutée. Des auxiliaires sont effectivement prévus pour accompagner la formation, notamment pour rédiger les notices d'utilisation. Enfin, concernant les locaux, la commission d'attribution immobilière n'a pas pu trouver de locaux adaptés aux demandes des porteurs du projet. Si des locaux adaptés se libèrent, il est évident qu'ils seront utilisés. Mais en l'absence de locaux à l'interne à l'heure actuelle, une solution externe doit être trouvée pour accueillir les collaborateurs du projet.

M. Royston revient sur les licences et précise que la DSIC n'augmentera pas les licences annuelles pour SAP, ce qui permettra de contenir les coûts, notamment après avoir donné les licences les moins chères aux utilisateurs les plus occasionnels et n'ayant donc pas besoin de licences très complètes. L'argent économisé a permis d'absorber le surcoût de la nouvelle version. Cependant, des

coûts supplémentaires seront à prévoir pour l'augmentation des fonctionnalités sur le nouvel ERP.

En l'absence de temps supplémentaire, le président note que sept commissaires ont demandé la parole.

Le président précise qu'au vu du nombre de questions qui restent, la commission convoquera une nouvelle audition avec les auditionné-e-s pour pouvoir répondre à ces questions. Le président donne congé aux auditionné-e-s.

Séance du 1er juillet 2021

Audition de M^{me} Nathalie Böhler, directrice du département des finances, de l'environnement et du logement (DFEL), et de M. Thomas Royston, en charge de la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC)

La présidente souhaite la bienvenue à M^{me} Böhler ainsi qu'à M. Royston et les invite à entamer leur présentation auprès de la commission.

M^{me} Böhler rappelle que M. Royston et elle-même se sont déjà rendus auprès de la commission le 3 juin pour présenter ce projet phare de la législature, le remplacement et l'évolution du système SAP, un outil qui permet à la Ville de gérer toute la gestion financière et comptable de l'administration. Pour pouvoir préparer cette proposition, le COPIL du projet a organisé des ateliers pour pouvoir recueil-lir les besoins des services, alors que SAP arrive à échéance en 2025 pour les RH et en 2027 pour la partie financière. La question se posait de savoir s'il fallait seulement utiliser la nouvelle version du système actuel ou explorer le marché actuel pour voir si de meilleures solutions étaient disponibles pour répondre au mieux aux objectifs de la Ville en termes de transformation numérique. Pour rappel, SAP est un outil interne à l'administration, utilisé par les RH, la Direction financière ou encore les chef-fe-s de service. Une solution hybride a été retenue pour le projet, avec un maintien de SAP pour la partie finances, achats et salaires, et une ouverture sur le marché pour la gestion des subventions et la gestion de carrière, bien qu'il ne soit pas impossible que SAP soit également conservé pour ces missions.

M. Royston revient sur la question des coûts. Le montant total du projet est de 10,3 millions de francs. 64% de ce budget est dédié à la prestation de service. Premièrement, il s'agit de l'engagement de consultant-e-s pour aider dans le *re-engineering* du processus métier, notamment dans les domaines finances RH, achats et gestions de subventions. Ces personnes devraient par la suite concevoir de nouveaux systèmes informatiques sur la base de ces processus et mettre en place les grands concepts de paramétrage de SAP. Cette première partie représente 1,466 million de francs, avec un budget de 1400 francs par jour et une moyenne d'environ 1,7 consultant-e sur la durée du projet. Deuxièmement, il s'agit d'engager des analystes métiers, un poste qui manque dans l'administration,

avec un budget de 1,4 million et 1,2 poste sur la durée du projet. Troisièmement, il s'agit d'engager des intégrateurs SAP, soit les personnes en charge de faire l'implémentation dans le nouvel outil, pour un budget de 2,6 millions de francs.

Concernant l'infrastructure et les licences, la valeur actuelle du parc de licences de la Ville est de 4,2 millions de francs. Pour acquérir la nouvelle version, la Ville doit payer 15% de ce montant, soit 754 000 francs. Autour du projet, on trouve également des éléments extérieurs à SAP, et l'acquisition de nouvelles licences est chiffrée pour un budget de 376 850 francs. Enfin, douze nouveaux serveurs certifiés pour la nouvelle version de SAP doivent être achetés, pour 538 000 francs.

Un million de francs est prévu pour l'engagement d'auxiliaires, notamment pour tester les solutions, pour rédiger des notices d'utilisateur et pour accompagner les utilisateurs et utilisatrices dans la gestion du changement. Ces auxiliaires représentent 1,5 poste sur la durée du projet, avec en moyenne, toutes charges incluses, 130 000 francs de budget par année. M^{me} Böhler précise que ces auxiliaires seront uniquement dédiés au projet et directement financés par la proposition. Ces postes n'existeront plus une fois le changement d'ERP mis en œuvre.

Un projet d'une telle envergure et étant piloté par plusieurs entités au sein de la Ville nécessite des locaux dédiés pour réunir dans un même lieu du personnel externe et des collaboratrices et collaborateurs de la Ville. Malheureusement, la Ville ne dispose aujourd'hui pas de locaux vides d'une superficie équivalente à celle demandée, environ 400 m², et il est donc prévu de pouvoir louer des locaux commerciaux. M^{me} Böhler précise que ces baux seront déterminés par la durée du projet et que des arrangements seront faits pour que les baux soient ajustés à la date de fin du projet. Il existe par ailleurs un comité d'attribution immobilière en Ville, et même si on trouve rarement de tels locaux en Ville, le comité de pilotage restera attentif à des possibilités de réduire les besoins en locaux par l'utilisation de lieux déjà disponibles.

Enfin, M. Royston aborde l'impact du projet sur le budget de fonctionnement de la DSIC et sur les budgets de fonctionnement des services métiers. L'impact sur le budget de fonctionnement de la DSIC concerne surtout l'entretien, la maintenant et le support des nouvelles solutions hors SAP, ainsi qu'un accompagnement de support sur la nouvelle version de SAP, pour un montant estimé de 2 millions de francs sur cinq ans.

M^{me} Böhler rappelle que les services fortement impliqués dans ce projet seront la DFIN, la DRH et la CMAI. Pour un tel projet, il sera nécessaire de sortir des personnes de manière durable de leur service pour pouvoir standardiser les processus au mieux et sortir du fonctionnement en silo des services. Pour libérer ces collaboratrices et collaborateurs de leurs tâches usuelles, des auxiliaires seront engagés pour les remplacer pendant la durée du projet.

La présidente remercie M^{me} Böhler et M. Royston pour leur présentation et ouvre la parole aux commissaires pour d'éventuelles questions.

Questions des commissaires

Un commissaire note que lors de la dernière séance, les auditionné-e-s avaient mis en avant les forces et les faiblesses de SAP, notamment des difficultés d'utilisation et les risques de fraude. Le commissaire se demande alors pourquoi ne pas changer totalement de système, en se dirigeant vers une option plus simple d'utilisation. Le commissaire souhaite également savoir quel est l'argument principal ayant convaincu le comité de choisir cette solution hybride.

M. Royston répond qu'il s'agit essentiellement d'une question de risque. Un changement d'ERP de l'envergure du périmètre de la Ville, au vu de la complexité des différents métiers de l'administration de la Ville et de la maturité numérique de Genève, représente un risque trop important par rapport aux gains. D'autre part, les dysfonctionnements mis en lumière sont des problèmes qui seront adressés par le projet, puisque la standardisation des processus permettra de simplifier les processus et de faciliter l'utilisation des données fournies par SAP.

M^{me} Böhler répond qu'il est souvent reproché à SAP son manque d'ergonomie, et il est vrai qu'avec les nouvelles interfaces prévues, l'utilisation sera simplifiée; il sera également possible de créer des rapports de gestion directement au sein des services, sans devoir passer par la DSIC. D'autre part, plus de contrôle de gestion pourra être pratiqué avec le nouvel outil, notamment pour éviter les développements spécifiques. Enfin, M^{me} Böhler précise que l'idée est de remettre à plat les profils utilisateurs/utilisatrices et de les faire correspondre au cahier des charges des personnes. Ainsi, les accès des collaboratrices et collaborateurs seront limités en fonction de leurs missions, afin de réduire les coûts.

Un commissaire souhaite être sûr d'avoir compris que la Ville resterait sur SAP pour la majeure partie des besoins et aimerait savoir pour quels besoins un appel d'offres sera lancé.

M. Royston répond que l'appel d'offres sera lancé pour la gestion des subventions, qui représente 253 millions de francs chaque année, et pour la gestion de cycles de vie RH, comme la performance, le recrutement, la formation.

Un commissaire souhaite savoir si le COPIL a déjà un outil en tête, notamment pour la gestion des subventions.

M. Royston répond que lorsque le Conseil municipal a voté une bourse Covid au mois de mars, pour 4 millions de francs, l'outil mis en place a remporté l'adhésion du Service culturel (SEC), avec un formulaire en ligne. Ce logiciel s'appelle Service Now, et est déjà utilisé par la Ville pour des gestions d'incidents et des

requêtes informatiques. Une extension de ce produit permettrait la gestion des dossiers de subvention.

M^{me} Böhler répond que l'idée est également que lorsque différents services versent de l'argent à une même institution, il soit possible de partager les documents entre services.

M. Royston répond qu'en revanche, il n'y a pas encore d'outils de prédilection pour la gestion des cycles de vie RH, même si SAP possède un logiciel qui pourrait être intéressant.

Un commissaire souhaite également savoir si des pistes sont déjà envisagées pour les locaux.

M. Royston répond que le comité a visité un certain nombre de locaux, mais que rien ne peut encore être signé tant que la proposition n'a pas été votée. L'idée serait de trouver des locaux assez centraux, à mi-chemin entre la DSIC et la DFIN.

Un commissaire se demande si, au vu de l'importance du projet, la Ville a envisagé de mutualiser certains points avec d'autres entités et entreprises étant également dans cette démarche d'évolution, que ce soit en termes de logistiques ou de locaux.

M. Royston répond que les Services industriels de Genève (SIG) sont par exemple également en train de migrer sur la nouvelle version de SAP et la Ville est en contact avec l'entreprise pour essayer d'avoir des retours d'expérience. Des contacts se font également avec l'Etat de Fribourg et l'Etat du Valais. La mutualisation passe ici surtout par des retours d'expériences et des échanges de bons procédés plutôt que l'utilisation d'une plateforme commune, ou le recours à de mêmes prestataires. Ces projets sont très complexes, et il serait ingérable d'organiser les mutations d'autres entités en même temps. En revanche, sur des choses nouvelles, comme dans le domaine de l'utilisation d'objets connectés sur le territoire, des discussions sont en cours avec les SIG pour utiliser leur plateforme.

Une commissaire note que le risque de fraude n'est pas un risque à prendre à la légère et souhaite savoir comment le projet entend lutter contre cela, si le même système est gardé par la Ville.

M. Royston répond que le risque de fraude ne vient pas du système en luimême mais de l'utilisation que l'on en fait. En fait, c'est la manière dont le système a été implémenté qui génère ce risque de fraude. Ce problème est déjà adressé par la Ville aujourd'hui dans le cadre d'évolutions permanentes, qui revisitent les droits d'accès à SAP. Cette revisite cherche à assurer deux choses. Premièrement, la ségrégation des tâches. Ainsi, si une personne monte un bon de commande, elle ne peut pas le valider. Cette ségrégation n'est pas toujours possible dans le système et doit passer par un processus papier, ce qui peut poser des problèmes. Il est clair que le nouveau système devra prendre en compte cette ségrégation des tâches. Et deuxièmement, la maîtrise des accès au travers de rôles prédéfinis: comptables, acheteur, cadre...

Un commissaire note que les migrations sont toujours assez compliquées, et souhaite savoir ce qui est prévu si le projet n'est pas opérationnel d'ici à 2027.

M. Royston répond que l'éditeur fixe une date butoir, mais qu'au-delà de cette date, moyennant une certaine somme, un support est assuré, somme qui augmente au fil des années. Cela n'est évidemment pas souhaitable, c'est pour-quoi le comité vient devant la commission en 2021 pour une date butoir en 2027. D'autre part, ce programme est suffisamment important pour que la Ville prévoie toute la gestion de risque nécessaire. Le projet est sous le radar de la gestion de risque du Conseil administratif, et toutes les précautions nécessaires sont prises pour éviter les retards.

Le commissaire a compris que l'utilisation d'infrastructures communes était compliquée, mais note que la majorité du budget demandé concerne des frais liés à des prestations de service. Il se demande s'il ne serait pas possible, sur cinq ans, de mutualiser cet accompagnement avec d'autres entités, comme les SIG ou l'Etat.

M. Royston répond que l'Etat ne fonctionne pas avec le même ERP, ce qui rend impossible la mutualisation. D'autre part, sur les 6,6 millions de francs d'accompagnement, environ 2 millions de francs seraient nécessaires pour une migration isofonctionnelle, qui ne ferait que migrer le système actuel vers sa nouvelle version, implémentée telle quelle. Cependant, ce sont la définition et la standardisation des processus, comme la gestion financière ou la gestion des engagements, qui nécessitent des processus propres à la Ville, qui empêchent la mutualisation.

Le commissaire estime qu'il est malgré tout possible de mutualiser certains postes, par exemple des chef-fe-s de projet travaillant à la fois pour la Ville et pour les SIG.

M^{me} Böhler répond que pour les processus standardisés et transversaux, il n'y aura pas de développements propres à la Ville. Cependant, pour d'autres processus, il sera impossible d'implémenter le système tel quel.

M. Royston soutient tout effort de mutualisation, mais note qu'il est difficile de mutualiser sur des phases de redéfinition des processus.

Un commissaire souhaite savoir si d'autres communes à Genève utilisent SAP.

M. Royston répond que les autres communes genevoises utilisent Opale, un système encore différent de celui du Canton.

Le commissaire souhaite savoir pourquoi la Ville n'utilise pas Oracle.

M^{me} Böhler répond qu'en 2004, cette option avait été analysée, mais SAP avait finalement été retenu. La Ville utilise par ailleurs Opale pour la gestion de la taxe professionnelle communale.

Un commissaire se demande si, pour l'achat de prestation externe, il n'y avait pas de capacité interne à la DSIC pour assurer ces prestations.

M. Royston répond qu'il y a déjà dix personnes de l'équipe SAP qui travailleront à 100% sur ce projet, mais qu'il y aura malgré cela besoin de ressources supplémentaires issues de l'extérieur.

Une commissaire se demande s'il ne serait pas plus simple à l'avenir d'utiliser les mêmes systèmes que les autres communes genevoises.

M. Royston répond que la Ville essaye de le faire sur de nouvelles applications lorsque cela est possible, mais qu'il existe 550 applications en Ville, et que standardiser de manière rétroactive tout cela serait trop coûteux et chronophage.

En l'absence de questions supplémentaires, la présidente remercie M^{me} Böhler et M. Royston pour leur venue auprès de la commission et leur donne congé.

La présidente rappelle que la commission doit voter ce soir sur la proposition PR-1455, et que le rapport est très urgent. Tous les partis sont favorables à un vote ce soir.

La présidente propose à la commission de passer aux prises de position sur la proposition PR-1455.

Discussion et vote

Un commissaire du Parti démocrate-chrétien annonce que son groupe est favorable à la proposition PR-1455 et qu'il est fondamental que l'administration dispose des outils nécessaires à son bon fonctionnement. Cependant, une mutualisation doit absolument être réfléchie, notamment sur le fait que certains postes prévus pourraient être économisés.

Un commissaire du Parti libéral-radical annonce que son groupe est favorable à cet objet et qu'il est important que l'administration et la DSIC puissent avancer sur ce projet avec des moyens adéquats. Il est important également de continuer à implémenter des efforts de mutualisation.

Un commissaire du groupe des Verts annonce que son groupe est favorable à ce projet qui correspond à des besoins, qui a été bien étudié, sans excès, et qui ne constitue pas une révolution complète pour les personnes ayant l'habitude d'un certain système.

Un commissaire du Parti socialiste annonce que son groupe est favorable à cette proposition et qu'il est important de doter l'administration des moyens logistiques dont elle a besoin pour fonctionner. Concernant la mutualisation, les auditionné-e-s ont expliqué que cela était fait lorsque cela était possible, ce qui satisfait le Parti socialiste.

Un commissaire du Mouvement citoyens genevois annonce que son groupe est favorable à cette proposition, la présentation de ce soir ayant été convaincante, mettant notamment en avant le besoin d'amélioration des processus.

Une commissaire d'Ensemble à gauche annonce que son groupe est favorable à la proposition, avec une solution hybride retenue qui permet de limiter des problèmes liés à un changement trop drastique.

Une commissaire de l'Union démocratique du centre annonce que son groupe est favorable à la proposition, bien que restant attentif à d'éventuels dépassements de budget.

La commission passe au vote sur la proposition PR-1455, qui est acceptée à l'unanimité.