

N° 23/6.20

DEMANDE D'UN CRÉDIT DE CHF 411'000.00 TTC POUR L'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (SIRH)

**Administration, culture et relations extérieures
Sécurité, informatique et manifestations**

Préavis présenté au Conseil communal en séance du 10 juin 2020.

Première séance de commission : jeudi 25 juin 2020, à 18 h 30, en salle des Pas Perdus, 1^{er} étage de l'Hôtel de Ville.

Détermination de la Commission des finances : NON

TABLE DES MATIERES

1	OBJET DU PRÉAVIS	3
2	PRÉAMBULE	3
	2.1 Résumé	3
	2.2 Contexte	3
3	ASPECTS TECHNIQUES	4
	3.1 Besoins non couverts aujourd'hui	4
	3.2 Besoins couverts auxquels le nouveau système apportera une plus-value	5
4	PLANNING GÉNÉRAL	5
	4.1 Accompagnement	5
	4.2 Nouveau processus	5
5	ASPECTS FINANCIERS	6
	5.1 Coûts du projet	6
	5.2 Incidences sur le budget de fonctionnement	7
6	ASPECTS DU DEVELOPPEMENT DURABLE	7
7	CONCLUSION	8

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

1 OBJET DU PRÉAVIS

Le présent préavis a pour but de soumettre à l'approbation du Conseil communal la demande d'un crédit pour l'acquisition d'une solution de gestion des ressources humaines (SIRH) pour l'Administration communale.

2 PRÉAMBULE

2.1 Résumé

Ce projet est défini dans le schéma directeur des systèmes d'information sous le thème "Ressources humaines" (RH).

Il apportera une plus-value dans les principaux domaines suivants :

- Amélioration dans le pilotage des processus RH et digitalisation des fonctions RH
- Pilotage RH destiné aux membres de la Municipalité et du management
- Amélioration du suivi par la mise en place de tableaux de bord
- Permettre un meilleur suivi du taux de rotation du personnel
- Amélioration de la gestion de l'absentéisme
- Amélioration de la communication entre la fonction RH et les Services
- Harmonisation des processus RH notamment ceux en relation avec les Services
- Amélioration de la gestion réelle et prévisionnelle des effectifs
- Elaboration du budget RH facilitée
- Augmentation de l'attractivité de l'employeur pour les candidats
- Amélioration de la traçabilité des dossiers lors du recrutement
- Evaluation des collaboratrices et collaborateurs facilitée, suivi des situations difficiles simplifié, mise à disposition d'un outil de pilotage des objectifs annuels
- Simplification de l'accès à la formation pour les collaboratrices et collaborateurs et établissement des budgets y relatifs
- Réduction des risques autour des données RH (fiabilité, qualité)
- Amélioration de la sécurité (réduction du risque de perte de documents et de données)
- Réduction des temps de saisie des données du personnel
- Mise à disposition d'un portail RH pour les collaboratrices et collaborateurs

2.2 Contexte

Dans le cadre du schéma directeur des systèmes d'information sous le thème Ressources humaines, le projet de remplacement du logiciel de paie et d'acquisition d'une solution SIRH a été lancé sur décision de la Municipalité lors de sa séance du 3 juillet 2017.

En décembre 2017, un dossier d'appel d'offres a été envoyé à 5 fournisseurs du marché.

Les dossiers reçus dépassant le montant porté au budget, il a été décidé d'interrompre la procédure.

Le comité de projet a proposé de reformuler le cahier des charges, ce qui a été fait, dans le but de remplacer dans un premier temps uniquement le logiciel de paie et de revoir ensuite la stratégie SIRH pour 2019.

Le logiciel de gestion des salaires ABACUS a été mis en production au 1^{er} janvier 2019 suite à l'acceptation, par le Conseil communal, du préavis complémentaire d'urgence N° 24/6.18.

En 2019, l'étude de marché a été reprise et actualisée concernant la partie SIRH : le cahier des charges initial a été mis à jour, puis, en 2020, un nouveau dossier d'appel d'offres a été soumis auprès des fournisseurs susceptibles de répondre à nos exigences.

3 ASPECTS TECHNIQUES

Les applications RH utilisées à ce jour à la Ville de Morges et pour les autres entités sont diverses et non intégrées.

La Ville ne dispose donc pas à proprement parler de véritable système d'information des ressources humaines tel qu'on l'entend aujourd'hui, à savoir d'une plateforme permettant de gérer les documents de manière informatisée et collaborative.

Le but est aujourd'hui d'avoir une plateforme unifiée, commune et accessible à tous les acteurs, pas seulement le service des Ressources humaines, mais également les employés-e-, les chef-fes de services et toutes les personnes qui ont un rapport ou des informations à recevoir ou à donner dans le cadre de l'activité des RH.

A terme, la valeur ajoutée de l'investissement de la Ville dans son système d'information RH permettra :

- a) l'optimisation des processus, la réduction des « dossiers papier » et l'accroissement de la sécurité des données personnelles et sensibles grâce à la mise en place de la dématérialisation des dossiers du personnel
- b) l'accroissement de l'autonomie et de la satisfaction des employé-e-s et des responsables d'équipe, en lien avec la gestion des postes et des compétences, l'uniformisation des processus, la mise à disposition de formulaires automatisés permettant le suivi des entretiens annuels de collaboration, par exemple
- c) l'amélioration de la qualité des contrôles, des prévisions budgétaires et de la traçabilité de toutes les transactions touchant aux données salariales et des effectifs grâce à la mise en place d'outils évolués de contrôle et d'approbation.

3.1 Besoins non couverts aujourd'hui

- Le pilotage RH au moyen de tableaux de bord fiables générés mensuellement ou sur demande ne se fait que partiellement au moyen de tableaux Excel retravaillés manuellement. Il n'y a pas d'outil d'analyse.
- Le portail RH est une plateforme sur laquelle les différents acteurs se connectent pour obtenir ou rechercher les informations dont ils ont besoin, mais également au travers duquel ils vont pouvoir fournir du contenu. A ce jour les documents sont échangés par courrier ou par scan puis envoyés par e-mail.
- Le self-service employés permettra à l'employé(e), en s'identifiant sur le portail, d'accéder à ses données personnelles, de consulter ou d'imprimer sa fiche de salaire, déposer des demandes de formation etc.
- Le self-service managers permettra aux chef-fes de service et chef-fes d'équipe d'avoir accès à certaines données, en fonction de leur rôle, concernant les employé-es sous leur responsabilité, effectuer diverses tâches de suivi, formation etc.
- Le dossier électronique (dématérialisé) correspondra au dossier physique de l'employé-e tel qu'on le connaît aujourd'hui, il permettra d'avoir une gestion « zéro papier » de tous les documents et de toutes les informations en relations avec l'employé-e.
- La Ville de Morges ne dispose d'aucun outil de recrutement. Les dossiers parviennent à l'adresse centrale par e-mail ou par courrier. Il n'a pas de traçabilité des dossiers ni de partage facilité avec les responsables. L'image que la Ville donne auprès des candidats n'est pas aussi performante que souhaitée.
- La définition de Workflows permettra d'organiser le flux d'informations circulant de et vers les RH, de mettre en place des tâches automatisées, par exemple le suivi du renouvellement de permis de travail, etc. De manière générale cela permettra à l'équipe RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

3.2 **Besoins couverts auxquels le nouveau système apportera une plus-value**

- Les appréciations annuelles sont actuellement faites au moyen de formulaires « papier », leur consolidation nécessite un travail de saisie dans des tableaux Excel. Le portail permettra de faire un suivi au jour le jour de l'avancement durant le processus puis un traitement des informations pour les RH et les responsables tout au long de l'année. Les objectifs annuels seront accessibles en tout temps et pourront être consolidés.
- Les plans de formation individuels et consolidés seront disponibles dans le SIRH. Actuellement le Service s'appuie sur une base Access et sur des tableaux Excel.
- La description de fonction, faisant partie des contrats selon la CCT, sera accessible dans le SIRH, des liens pourront être faits avec les appréciations et les objectifs annuels.
- Les organigrammes sont actuellement gérés par une personne au sein du Service des ressources humaines. Grâce au SIRH, des organigrammes hiérarchiques et nominatifs seront disponibles, à jour, accessibles en tout temps sur la plateforme.
- Le « onboarding » (gestion de l'accueil des nouveaux collaborateurs/trices, check-list des documents nécessaires, annonce d'arrivée pour création d'accès IT, etc.).
- La gestion des départs.

4 **PLANNING GÉNÉRAL**

4.1 **Accompagnement**

Lors de ce type de changement dans des organisations, il a été constaté un besoin accru dans l'accompagnement aux changements, la formation, l'appui et le conseil aux services.

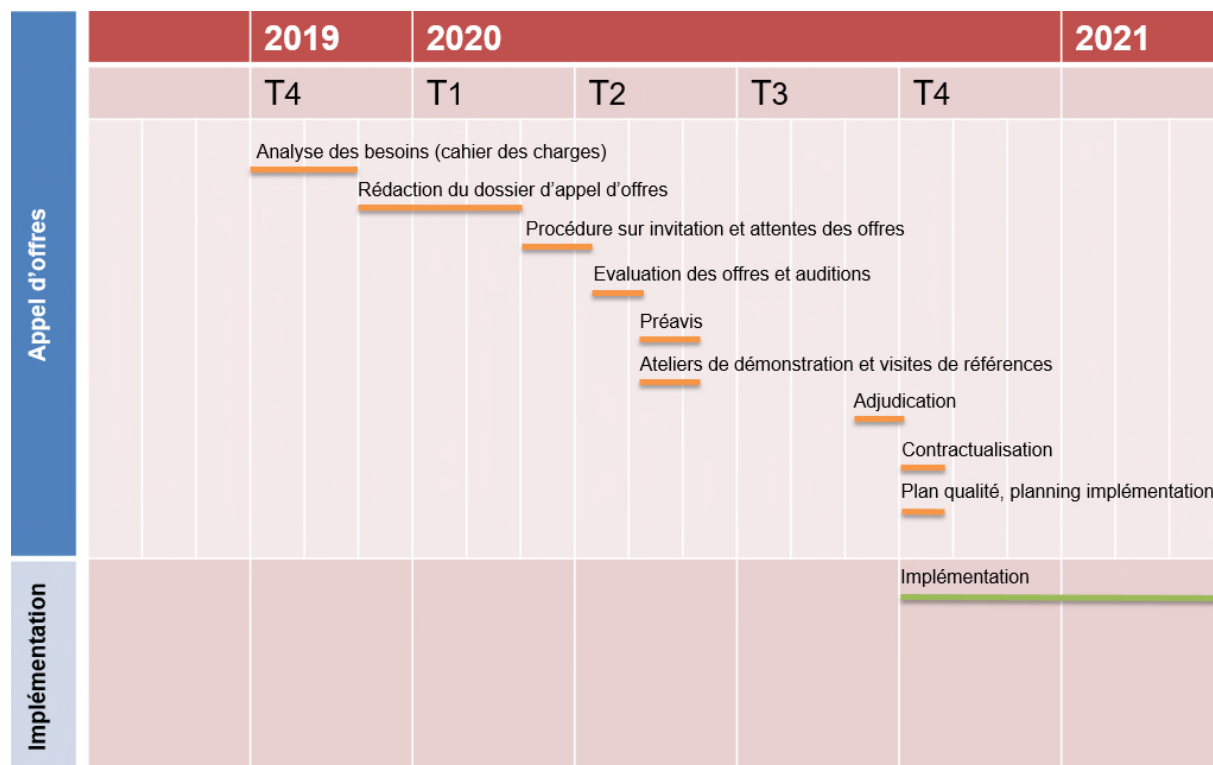
L'introduction d'un système RH implique une plus forte participation des utilisateurs. Ceux-ci devront prendre une part active à la mise en place de l'application en saisissant une partie des données les concernant ou en les contrôlant. Pour ce faire, les RH doivent pouvoir s'attacher les compétences en matière de communication et formation afin de s'assurer de la fiabilité des données personnelles dans le SIRH et l'acceptation de ce nouvel outil de travail. Une partie du personnel n'a pas de poste informatique au quotidien, il s'agira de mettre à disposition un poste informatique dans des lieux faciles d'accès tout en garantissant la confidentialité, afin que chacun-e puisse avoir accès à son dossier via le SIRH. La phase de mise à disposition de la plateforme auprès de l'ensemble du personnel sera essentielle. Un travail important d'information auprès des utilisateurs sera déterminant pour favoriser l'accueil positif et l'utilisation du SIRH pour les demandes courantes qui transiteront dorénavant via la plateforme. Le budget dédié à la formation est nécessaire dans ce contexte, pour former et accompagner les collaborateurs-trices ainsi que les cadres.

4.2 **Nouveau processus**

A l'introduction de ce nouveau processus, on peut espérer une diminution de certaines tâches administratives réparties dans l'ensemble de l'administration, en particulier la double saisie de données qui seront désormais centralisées. Actuellement, le manque d'outil de gestion des recrutements génère beaucoup de saisie et encombre la messagerie Outlook. De plus, l'image de la Ville en tant qu'employeur n'est pas mise en valeur. De nombreux employeurs disposent aujourd'hui d'une plateforme ou d'un portail dédié au recrutement, outil devenu courant.

Relevons par ailleurs le service RH n'est pas surdoté en ressources humaines : en effet, le ratio publié dans le benchmark romand RH 2016-2017 mentionne en moyenne un collaborateur RH pour 53 collaborateurs/trices, parmi les 228 entreprises ayant participé à l'étude. La Ville de Morges compte actuellement un-e collaborateur/trice RH pour plus de 115 collaborateurs/trices. A titre de comparaison, la Ville d'Yverdon compte un collaborateur RH pour 90 collaborateurs/trices.

Voici le planning prévisionnel, le début des phases de contractualisation, de plan qualité et d'implémentation seront conditionnées par la date d'adjudication du crédit par le Conseil communal.



La phase d'implémentation se déroulera sur une durée de 6 mois environ.

5 ASPECTS FINANCIERS

5.1 Coûts du projet

Coûts / ressources estimés

	Types de ressources	Francs (TTC)
Ressources financières	Licences logiciels et base de données	82'000.00
	Mise en place solution	244'000.00
	Interfaces et développement	25'000.00
Total intermédiaire		351'000.00
Formation/communication		10'000.00
Ressources en personnel		50'000.00
Coût total		411'000.00

Le coût proposé ci-dessus est établi sur la base des offres rentrées.

Il est vraiment nécessaire de prévoir des coûts liés à la formation et la communication interne autour du projet, permettant d'assurer une bonne acceptation de ce dernier par l'ensemble du personnel, ainsi que les coûts des ressources humaines, permettant de palier le surcroît de travail au sein du service RH durant la phase d'implémentation. Ce montant de CHF 50'000.00 sera utilisé pour financer l'augmentation temporaire du taux d'activité d'un ou plusieurs collaborateurs-trices des ressources humaines, ou engager une personne en contrat à durée déterminée afin de libérer les différentes personnes qui devront travailler avec les consultants dans le cadre du projet. Le temps consacré à l'interne par différentes personnes, en fonction des modules, équivaut environ à 2/3 des journées de travail consacrées au projet par les consultants de la société mandatée.

5.2 Incidences sur le budget de fonctionnement

Un montant de CHF 400'000.00 a été porté au plan des investissements pour ce projet.

Le montant de la maintenance du logiciel SIRH s'élèvera à CHF 18'450.00 TTC par an à porter en compte dès le budget 2021.

Total investissements	351'000	175'500	175'500	-	-	-
------------------------------	---------	---------	---------	---	---	---

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Durée d'amortissements	5
Année début de l'amortissement	2021
Année bouclage du préavis	2021
Taux d'intérêt au 31.12.2019	1.04%

	2020	2021	2022	2023	2024 et suivants
--	------	------	------	------	---------------------

Charge d'intérêts	2'190	2'190	2'190	2'190	2'190
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Charge d'amortissement	-	70'200	70'200	70'200	70'200
-------------------------------	---	--------	--------	--------	--------

Autres charges	Chapitre					
Formation/communication	13000.3185.00	10'000				
Ressources en personnel	13000.3185.00	25'000	25'000			
Maintenance annuelle	19001.3151.01		18'450	18'450	18'450	18'450

Recettes	Chapitre					

Total fonctionnement	37'190	115'840	90'840	90'840	90'840
-----------------------------	--------	---------	--------	--------	--------

Ventilation amortissements	Durée	2020	2021	2022	2023	2024 et suivants

6 ASPECTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ce projet ne nécessite aucune acquisition de matériel informatique supplémentaire, le système sera hébergé sur notre infrastructure en place.

D'autre part les dossiers employés seront numérisés vers la nouvelle solution, le but est d'arriver à une politique de gestion RH proche du zéro-papier. Les évaluations se feront sur le portail self-service tant du côté manager qu'employé.

L'implication directe des divers acteurs doit tendre à une consolidation et une meilleure harmonisation des processus RH et une plus grande satisfaction du côté RH, managers et employés. Toutes les données pertinentes seront accessibles en tout temps à tous les niveaux via le portail self-service.

Par ailleurs, le module gestion du recrutement permettra d'améliorer l'attractivité de la Ville de Morges en tant qu'employeur auprès des candidat-e-s.

7 CONCLUSION

L'implémentation d'un système de gestion numérique des ressources humaines s'inscrit pleinement dans le cadre du programme de législature 2016-2021 de la Municipalité. Celui-ci spécifie qu'il est indispensable de poursuivre la modernisation des processus de travail [...] pour garantir efficacement et durablement les tâches publiques qui incombent aux services administratifs. Par ailleurs, la gestion numérique des ressources humaines permettra également à la population une meilleure interaction avec l'administration, notamment au niveau du processus de recrutement. Enfin, ce système s'inscrit en cohérence avec la volonté de la Municipalité de mettre en place une gestion électronique des documents.

Vu ce qui précède, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir voter les conclusions suivantes :

LE CONSEIL COMMUNAL DE MORGES

- vu le préavis de la Municipalité,
- après avoir pris connaissance du rapport de la commission chargée de l'étude de cet objet,
- considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'accorder à la Municipalité un crédit de CHF 411'000.00 pour la mise en place d'un logiciel SIRH;
2. de dire que le montant de CHF 351'000.00, correspondant aux licences et à la mise en place de la solution, sera amorti en règle générale, en 5 ans, à raison de CHF 70'200.00 par an à porter en compte dès le budget 2021;
3. de dire que le montant de CHF 50'000.00 correspondant aux frais de personnel ainsi que le montant de CHF 10'000.00 correspondant aux frais de formation/communication du projet sont à porter en compte, dès les budgets 2020 et 2021, sur le compte No 13000.3185.00 "Honoraires, frais d'expertises et prestations de services" (cf. point 5.2 ci-dessus concernant la ventilation);
4. de dire que les frais de maintenance d'un montant de CHF 18'450.00 par an sont à porter en compte dès le budget 2021 sur le compte 19001.3151.01 "Maintenance informatique".

Adopté par la Municipalité dans sa séance du 25 mai 2020.

le syndic

le secrétaire

Vincent Jaques

Giancarlo Stella