

**RAPPORT AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS***concernant****une demande de crédit d'investissement de CHF 1'698'000.- pour permettre l'amélioration du système d'information du Service des énergies***

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

**Préambule**

Les Chambres fédérales ont adopté le 30 septembre 2016 un paquet de mesures législatives comportant notamment une révision totale de la loi sur l'énergie (LEne) ainsi que diverses modifications de la loi du 23 décembre 2011 sur le CO2 et de la loi du 23 mars 2007 sur l'approvisionnement en électricité (LApEl). Suite à une demande de référendum, ce paquet de mesures, intitulé Stratégie énergétique 2050, a été accepté en votation populaire le 21 mai 2017. Il entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018. La Stratégie énergétique 2050 vise à réduire la consommation d'énergie, à améliorer l'efficacité énergétique et à promouvoir les énergies renouvelables.

Le marché des énergies vit une évolution constante. Afin de permettre aux opérateurs d'assurer une qualité de service compétitive et de se préparer à une ouverture totale du marché de l'électricité, il est primordial de disposer d'outils de travail digitaux performants, évolutifs et dont les coûts de développement peuvent être mis en synergie avec d'autres opérateurs.

Dans ce contexte, la Municipalité estime nécessaire de soutenir l'amélioration du système d'information du Service des énergies (SEY). On rappelle à cet égard qu'un système d'information est un outil de communication et de coordination entre les différents domaines de gestion de l'entreprise permettant d'acquérir, traiter, mémoriser et communiquer des informations.

Une analyse approfondie a montré que la manière la plus efficace d'améliorer le système d'information du Service des énergies est d'une part le développement du logiciel métier actuel (IS-E) acquis en 2006 et d'autre part la mise en place d'un outil de gestion de la relation client (ci-après CRM pour customer relationship management), ainsi que celle d'un portail Internet. La migration des fonctionnalités qui sont actuellement supportées par le logiciel Proconcept vers l'ERP Abacus, le standard de la Ville, permettrait en outre de simplifier les processus de gestion.

Ce projet débutera à l'automne 2017 pour se terminer à l'automne 2019. Un crédit de CHF 1'697'000.- est sollicité pour l'amélioration du système d'information du Service des énergies.

## Genèse du projet

### Analyse de la situation

Le Service des énergies a conduit, entre février et mai 2017, des chantiers d'étude et d'analyse afin d'identifier les besoins du service et les solutions existantes sur le marché.

#### Chantier 1 : Recensement des besoins

En février et mars 2017 un recensement des besoins a été réalisé pour les activités de comptage, facturation, recouvrement et une réflexion a été menée sur de nouveaux outils de gestion de la relation client (CRM) et de portail Internet.

#### Chantier 2 : Demande d'informations auprès de prestataires majeurs sur le marché

Suite à ce recueil des besoins, une demande d'informations (ci-après RFI, pour Request for information) a été menée au cours des mois de mars et avril 2017 auprès de prestataires majeurs sur le marché. Six prestataires ont répondu au RFI (voir annexes) :

- CC Energie,
- Romande Energie / Neo Technologies,
- SEIC / Elca,
- SIL / Neo Technologies,
- Viteos / Prime et
- Wilken / Pool Energie Suisse.

Le RFI a permis de déterminer les trois options qui se présentent à SEY, à savoir :

Option 1 : La sous-traitance à un prestataire spécialisé du meter-to-cash (activité qui s'étend du comptage à la facturation) ;

Option 2 : La création d'une alliance stratégique avec un partenaire partageant des valeurs et des missions similaires ;

Option 3 : Le maintien du logiciel métier actuel (IS-E) moyennant les ajustements nécessaires (CRM, portail client, simplification des processus, intégration du smart metering, etc.).

Les réponses apportées par les prestataires interrogés, tant sur le plan technique que financier, et l'analyse qui en a été faite ont mis en évidence les éléments suivants.

Sur le plan financier, l'analyse a révélé que :

- L'externalisation d'une partie de l'activité augmenterait significativement les coûts de gestion pour le client final en raison des coûts incompressibles chez SEY.
- Les solutions les plus performantes dont disposent Romande Energie Commerce (REC), les Services industriels de Lausanne (SIL) et CCenergie (CCE) sont les plus chères.
- La solution la plus économique pour SEY est de limiter le périmètre du projet au système d'information (sans externalisation).

Deux options se sont alors présentées pour SEY : soit opter pour la solution informatique proposée par le prestataire Wilken, soit maintenir le système actuel (IS-E) et envisager l'embauche d'une ressource qualifiée pour sa maintenance et son amélioration.

Sur le plan technique, les solutions présentées par CCE, REC et SIL répondent parfaitement à l'ensemble des attentes de SEY. S'agissant des autres sociétés, Wilken a présenté une

solution qui répond également aux besoins de SEY et qui est très ergonomique. Toutefois, cette société est basée en Allemagne et sa solution informatique n'a jamais été déployée en Suisse. L'offre de SEIC présente un inconvénient majeur lié à l'obsolescence de son ERP (pour *Enterprise resource planning*, en français on parle de progiciel de gestion intégré) Energiwave. Ce dernier sera remplacé à l'horizon 2020. Viteos propose une solution similaire à celle actuellement en place chez SEY, mais avec une absence de CRM et de portails clients.

### **Conclusion de l'analyse**

Le choix de la Municipalité s'est porté sur l'option 3 qui consiste à développer le logiciel métier actuel (IS-E) et à mettre en place un CRM ainsi qu'un portail Internet.

### **Présentation détaillée du projet**

Le champ d'actions du projet comprend trois volets :

#### **1. Amélioration du système d'information existant**

##### Nettoyage des bases de données métiers

Les bases de données métiers sont alimentées depuis 2006 et doivent être nettoyées préalablement à la mise en place de nouveaux outils. Ce travail consiste essentiellement à :

- éliminer les doublons parmi les enregistrements ;
- compléter les fiches si nécessaire ;
- rechercher les informations obsolètes et les mettre à jour ;
- contrôler la cohérence des informations (vérification des liens entre fiches) ;
- archiver les enregistrements les plus anciens qui ne servent plus dans la gestion courante.

Ce travail nécessitera des ressources internes pour la connaissance des données métiers et externes pour la méthodologie et la fourniture d'outils adaptés à cette tâche.

##### Amélioration du logiciel métier IS-E

Le logiciel IS-E, dont la maintenance est assurée par la société Prime Technologies basée à Lonay (VD), est en place au Service des énergies depuis 2006. Le logiciel donne satisfaction mais doit être enrichi de nouvelles fonctionnalités, par exemple avec des outils décisionnels. Les besoins portent sur :

- l'enrichissement fonctionnel par ajout de modules et/ou amélioration du paramétrage existant, selon un cahier des charges à rédiger ;
- la fourniture d'outils décisionnels permettant un meilleur suivi des activités de SEY ;
- la formation des utilisateurs et l'accompagnement au changement pour tirer parti des nouvelles fonctions qui seront livrées.

##### Migration des fonctionnalités ProConcept vers Abacus

Les fonctions ERP seront regroupées dans le logiciel Abacus, qui est le standard de la Ville. Ainsi, le nombre de logiciels de gestion sera réduit. Pour ce faire, les fonctions supportées

aujourd'hui par le logiciel ProConcept seront migrées vers Abacus. La migration concerne la gestion du stock, des projets et des débiteurs.

Cette migration permettra ensuite le retrait du logiciel ProConcept et l'arrêt du contrat de maintenance associé, ainsi qu'un plus grand contrôle de la gestion des projets, des chantiers et un reporting mensuel. La maîtrise budgétaire sera largement augmentée.

## **2. Amélioration de la relation clients**

### Mise en place d'une Gestion de la Relation Clients (CRM)

Il s'agit là d'un nouvel outil qui sera utilisé pour :

- le suivi des relations avec les clients (appels, courriers, demandes d'informations, réclamations, etc) ;
- l'organisation de campagnes de communication ;
- l'organisation d'enquêtes de satisfaction ;
- le conseil personnalisé, etc.

Ce CRM permettra d'améliorer la qualité des interactions entre le Service des énergies et ses clients en offrant un meilleur suivi des demandes, une plus grande personnalisation des échanges et une communication mieux ciblée.

### Mise en place d'une administration digitale

Un portail Internet sera mis en place pour offrir de nouveaux services numériques aux clients:

- le suivi des consommations ;
- l'accès à l'historique des factures ;
- l'enregistrement et le suivi des demandes par formulaires électroniques ;
- la simulation et le diagnostic en ligne, etc.

A terme, le portail donnera accès aux factures électroniques, ce qui réduira significativement l'envoi de factures papier par courrier.

## **3. Amélioration de l'utilisation des logiciels métiers et du support aux utilisateurs**

### Recrutement d'un chef de projet pour la gestion d'application et de données

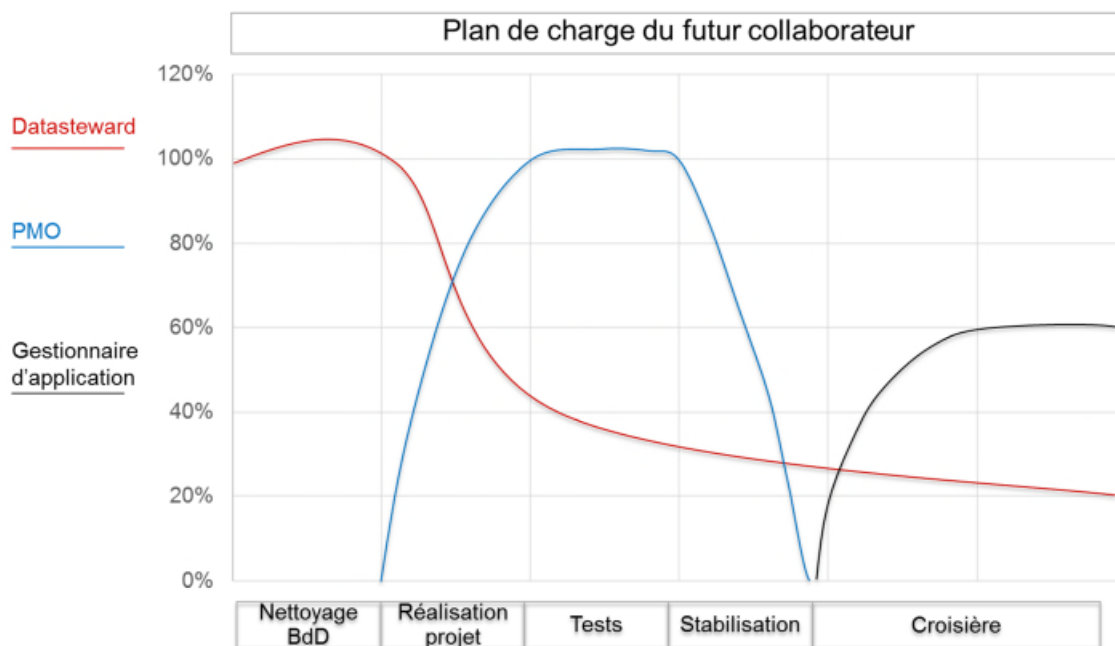
Le Service des énergies s'appuie actuellement sur les compétences du Service informatique de la Ville et de la société Prime Technologies pour gérer son système d'information. Il paraît toutefois nécessaire de disposer de compétences dédiées pour administrer au quotidien les applications et les données métiers.

Il est donc proposé de faire appel à un chef de projet qui aura les missions suivantes :

- administrer l'application IS-E et les nouveaux outils (CRM et portail Internet) mis en place et assurer le support aux utilisateurs. Cette activité sera conduite avec le support technique du ou des prestataires retenus à l'issue de l'appel d'offres (ci-après Gestionnaire d'application) ;
- veiller à la bonne gestion des données métiers en appliquant les procédures de contrôle qualité nécessaires (ci-après Datasteward) ;

- assurer la mission de chef de projet du côté SEY lors de la phase de réalisation décrite ci-après (ci-après PMO).

Le diagramme ci-dessous représente la charge de travail du chef de projet lors des différentes phases du projet :



Le recrutement sera lancé rapidement afin que le chef de projet puisse participer à la mise en place des nouveaux outils.

## Prochaines étapes du projet

### Appel d'offres et recrutement

Au vu du caractère technique de cet appel d'offres pour la fourniture des logiciels et services, SEY se fera accompagner par un Cabinet conseil pour la rédaction du cahier des charges et l'analyse des offres.

Le poste à pourvoir requérant plusieurs compétences assez recherchées, tant techniques que métiers, il est probable que le recrutement prendra un peu de temps. La recherche du candidat passera par un cabinet de recrutement.

Cette étape pourrait démarrer dès l'automne 2017 et durera cinq mois au minimum, du fait notamment du recrutement.

### Réalisation des prestations

Il s'agira au cours de cette étape de lancer et conduire à son terme la réalisation de l'ensemble des prestations, à savoir le nettoyage des bases de données métiers, l'amélioration du logiciel IS-E, la mise en place d'un CRM et d'un portail Internet, ainsi que la migration des fonctionnalités du logiciel ProConcept vers Abacus.

Les points suivants devront impérativement être pris en considération :

- Disponibilité du chef de projet : deux activités vont directement concerner le nouveau chef de projet, à savoir le nettoyage des bases de données métiers et la conduite de projet côté SEY. Il est donc souhaitable que le recrutement ait abouti avant de démarrer cette étape. Si toutefois ce n'était pas le cas, la solution pour éviter de repousser le démarrage de la réalisation serait d'avoir recours à une ressource temporaire au sein de SEY ou à un externe travaillant en indépendant.
- Mise en place d'un portail Internet : le portail étant interconnecté avec plusieurs applications métiers, il comportera de nombreuses interfaces et sa mise au point sera complexe. De plus, le volet sécurité est important pour ce genre d'application. Le tout nous amène à prévoir un budget d'investissement en conséquence, estimé à CHF 100'000.-.
- Migration des fonctionnalités ProConcept vers Abacus : il s'agit d'une suite logique du projet Abacus, afin de profiter de toutes les fonctionnalités d'un ERP.
- Accompagnement par un assistant à maîtrise d'ouvrage informatique : le caractère fortement technique de ce projet incite la Municipalité à faire appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage informatique, qui accompagnera le service tout au long du projet pour s'assurer de la bonne exécution des contrats passés avec le ou les prestataires retenus. La Ville sollicitera un Cabinet conseil pour cette mission. Cette prestation a été budgétée.

L'étape de réalisation démarrera en avril 2018 pour une durée estimée à 18 mois.

## Calendrier

Le calendrier ci-dessous est présenté en tenant compte des contraintes prévisibles du projet (délais administratifs, délais d'étude, recrutement, appels d'offres, adjudication et réalisation du projet).

	2017	2018				2019		
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
<b>Chantier 4 : Appel d'offres et recrutement</b>								
Rédaction du cahier des charges								
Recrutement								
Procédure d'appel d'offres								
Adjudication			◆					
<b>Chantier 5 : Réalisation</b>								
Nettoyage des bases de données								
Amélioration IS-E								
Mise en place CRM								
Mise en place Portail Web								
Migration Proconcept vers Abacus								

## Partie financière

### Evaluation des coûts

Les coûts des travaux sont estimés dans le tableau ci-dessous :

<b>A - Nouveaux outils et services</b>	
Chantiers 1 à 3 - Etude (terminée)	52'000
Chantier 4 : Appel d'offres et recrutement	70'000
Chantier 5 : Réalisation	
Nettoyage des bases de données (Prestataire + 15% gestionnaire)	319'996
Amélioration IS-E sur 4ans (Prestataire + 15% gestionnaire)	246'664
Mise en place CRM (Prestataire + 30% gestionnaire)	331'992
Mise en place Portail Web synergisé (Prestataire + 40% gestionnaire)	337'324
<b>Sous-total</b>	<b>1'235'976</b>
Investissements sur infrastructure informatique	50'000
Divers et imprévus	40'000
<b>Sous-total chantier 5</b>	<b>1'325'976</b>
<b>TOTAL A</b>	<b>1'447'976</b>
<b>B - Migration ProConcept vers Abacus (nouveaux modules)</b>	
Gestion des stocks (30 jours)	50'000
Gestion des projets (60 jours)	100'000
Gestion des débiteurs (30 jours)	50'000
Divers et imprévus	50'000
<b>TOTAL B</b>	<b>250'000</b>
<b>TOTAL A + B</b>	<b>1'697'976</b>

- Les charges annuelles d'investissement se montent à CHF 218'193.- et comprennent les amortissements de CHF 169'800.-, les frais d'entretien de CHF 33'960.- et les frais d'intérêt variable sur le capital investi, de CHF 14'433.-.
- Les amortissements sont calculés sur 10 ans.



Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de prendre la décision suivante :

LE CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

sur proposition de la Municipalité,

entendu le rapport de sa Commission, et

considérant que cet objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

décide :

Article 1 : La Municipalité est autorisée à entreprendre, sur une période de trois ans, les travaux suivants d'amélioration et de mise en place des outils informatiques :

- Amélioration du logiciel IS-E ;
- Mise en place d'une d'une Gestion de la Relation Clients (CRM) ;
- Mise en place d'un portail Internet ;
- Migration des fonctionnalités Proconcept vers Abacus.

Article 2 : Un crédit d'investissement de CHF 1'698'000.- lui est accordé à cet effet.

Article 3 : La dépense sera financée par la trésorerie générale, imputée au compte n° 8040540017 «Plateforme 2018» pour CHF 1'698'000.- HT. Elle sera amortie sur 10 ans.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic



J.-D. Carrard



Le Secrétaire



F. Zürcher

Annexe 1 : Rapport de synthèse

Annexe 2 : Comparaison coût-facturation

Annexe 3 : Plan du projet

Délégué de la Municipalité : Monsieur Pierre Dessemontet, municipal du dicastère des Énergies.





**Schwartz and Co**  
Strategy Consulting

## **Projet Plateforme 2018**

### **Evolution stratégique du système d'informations pour le Service des Energies Yverdon-les-Bains**

#### **Rapport de synthèse**

**2 mai 2017**

Préparé pour : SEY - Chef de service, Philippe Gendret

Préparé par : Schwartz and Co



# SOMMAIRE

<b>1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET .....</b>	<b>3</b>
<b>2. RESULTATS CLES .....</b>	<b>4</b>
<b>3. CANDIDATS POTENTIELS POUR SEY.....</b>	<b>6</b>
3.1. Scénario 1 : Externalisation des logiciels et services .....	6
3.2. Scénario 2 : Révision des logiciels sans externalisation des services .....	7
<b>4. APERÇU GLOBAL DES CANDIDATS.....</b>	<b>8</b>
4.1. Explication des notes :.....	10
<b>5. EVALUATION FINANCIERE.....</b>	<b>11</b>
5.1. Structure actuelle des coûts .....	11
5.2. Coûts des différents prestataires .....	12
5.3. Structure future des coûts .....	13
5.3.1. Coûts incompressibles de SEY .....	14
5.3.2. Coût de la facture finale.....	15
<b>6. CONCLUSION.....</b>	<b>17</b>
<b>7. ANNEXE : EVALUATION DETAILLEE DES SOLUTIONS TECHNIQUES.....</b>	<b>19</b>
7.1. Couverture fonctionnelle de la solution .....	20
7.2. Interfaces avec les autres applications SEY .....	20
7.3. Prestations .....	20
7.4. Éléments contractuels .....	21



## 1. Contexte et objectifs du projet

Dans un contexte des marchés de l'énergie en évolution constante et de la nécessité pour les opérateurs d'instaurer une relation client à un niveau d'exigence toujours plus élevé, le Service des Energies d'Yverdon-les-Bains (ci-après SEY) a entamé des réflexions sur ses outils informatiques afin d'opérer un réel tournant.

Dans ce cadre, la Direction du SEY remet en question son ERP qui ne lui permet soi-disant pas d'affronter ce tournant, tant au niveau de son évolutivité que du prestataire assurant le service d'accompagnement. Les réflexions en cours ne connaissent pas de tabou. En effet, les ressources à disposition en interne et le prestataire IT actuel ne permettent pas de développer significativement l'ERP en place, une externalisation de l'activité *meter-to-cash* (comptage, facturation, recouvrement) à un partenaire tiers dans le cadre d'une alliance stratégique doit être analysée de manière approfondie.

En outre, le SEY développe de nouveaux produits qu'il a planifié de commercialiser en 2017, il tient dès lors à disposer d'un CRM lui permettant d'assurer le suivi de ses clients et de soutenir le développement des ventes par des outils modernes d'extraction, de *reporting* et de pilotage. La base de données actuelle doit par ailleurs être assainie afin de tirer la pleine valeur du CRM à venir.

Enfin, la digitalisation de la société touche également l'administration publique et plus particulièrement le secteur des services. Le SEY s'inscrit dans cette tendance, affichant sa volonté de passer un cap en offrant un accès digital sophistiqué à ses utilisateurs.

Ce tournant ne passe évidemment pas uniquement par le développement ou l'externalisation d'outils informatiques mais également pas une refonte organisationnelle. De même, la taille de l'organisation et son budget courant ne permettent pas de lancer tous ces chantiers en parallèle. S'il faut prioriser, la problématique de l'ERP peut être hissée au premier rang, les notions de gestion de la relation client par la mise en place d'un CRM ainsi que l'instauration d'un canal digital, découleront du choix stratégique du partenaire (et de sa solution) à trouver pour marquer une rupture avec l'existant qui ne donne pas entière satisfaction.

La Direction souhaite procéder à la rédaction d'un cahier des charges (soumis aux règles des marchés publics) pour trouver un partenaire permettant de répondre à l'ensemble des ambitions évoquées ci-dessus. Afin d'identifier les options possibles pour SEY une procédure de demande d'informations a été réalisée auprès des acteurs du marché (Request for information ci-après RFI).

**Le présent document synthétise les retours des candidats invités dans la procédure de RFI et émet des recommandations pour les étapes à venir.**



## 2. Résultats clés

Pour évaluer les options possibles, une procédure de RFI a été conduite avec le succès attendu. En effet, sur l'ensemble des candidats invités, quasiment tous ont répondu en montrant un vif intérêt pour le projet de SEY :

Candidats invités	Réponse
CCenergie + Avectris	Oui
Romande Energie Commerce (REC) + Neo technologies	Oui
SIL + Neo technologies	Oui
Viteos + Prime	Oui
Wilken + EPS	Oui
SEIC + Elca	Oui
SIG	Non
Ciges	Non

- SEY a reçu deux types de réponses :
  - Celles proposant un système d'informations et des services externalisés
  - Celle proposant uniquement un système d'informations (Wilken)

Ce panel d'offres en solutions et services est suffisamment riche pour permettre à SEY d'avancer dans son projet et d'aborder en confiance la suite du projet sous réserve de l'acceptation de la Municipalité et du Conseil Communal.

Les résultats obtenus, détaillés dans les prochains chapitres, nous amènent aux remarques et constats suivants :

### 1. Les solutions les plus complètes ont les mêmes points communs

- Elles utilisent toutes SAP
- Elles s'appuient sur les compétences d'un intégrateur qui s'occupe de toute la partie IT
- Elles proposent l'ensemble des services attendus, du comptage jusqu'au call center et au portail Internet
- Elles mettent en avant les économies d'échelle liées au partage des outils et des compétences nécessaires entre plusieurs EAE pour mieux faire face aux coûts élevés de ces solutions.

Ces caractéristiques donnent la tendance quant au type de solution qui pourra satisfaire les besoins de SEY.

### 2. La réduction de coût escomptée n'est pas au rendez-vous

Aucun des candidats n'a atteint le seuil des 30 CHF / an / client fixé comme objectif de réduction des coûts de facturation. Même les plus déterminés à faire un effort pour voir SEY



rejoindre leur plateforme n'ont réussi qu'à approcher l'objectif au prix de quelques oublis (impression des factures ou routage par exemple).

Une possibilité de réduction subsiste toutefois si le partenaire reprend une partie de l'effectif de SEY. La plupart des répondants se sont prononcés favorablement en ce sens, toutefois les modalités précises de transfert sont à déterminer et feront l'objet d'une négociation entre les parties prenantes de la ville et le partenaire retenu.

### **3. Il existe une alternative à SAP et IS-E**

Cinq réponses sur six proposent SAP ou IS-E. La société Wilken a présenté une solution alternative « NTS » basée sur Dynamics NAV (Navision) qui s'avère très complète, ergonomique et surtout beaucoup moins chère que ses concurrentes.

Par contre la solution Wilken n'est pas accompagnée de services externalisés, même si EPS pourrait apporter au moins un support technique.

### **4. La voie du Partenariat**

Au vu des enjeux et des coûts d'une solution *meter-to-cash* évoluée (et évolutive), la voie du partenariat semble la meilleure solution pour que SEY puisse améliorer ses outils et ses services aux clients, tout en réduisant ses coûts.

Une première option de partenariat serait de se tourner vers CC Energie ou REC, tous deux acteurs dont il s'agit du cœur de métier. L'un et l'autre font preuve d'un réel savoir-faire et apportent une solution clé en main. Toutefois, l'un et l'autre se positionnent plus en « prestataires de services » et dans le cas de CC Energie, on peut même se demander si SEY aurait assez de poids dans les futures orientations de la plateforme face à Groupe E et BKW.

Une deuxième option serait de se rapprocher de SIL. Ils n'ont pas l'expérience d'un CCE ou d'un REC, mais c'est également un service municipal qui partage un certain nombre de valeurs et de préoccupations avec SEY. Les deux villes étant les deux plus importantes du Canton, cela peut avoir du sens sur le plan politique également.

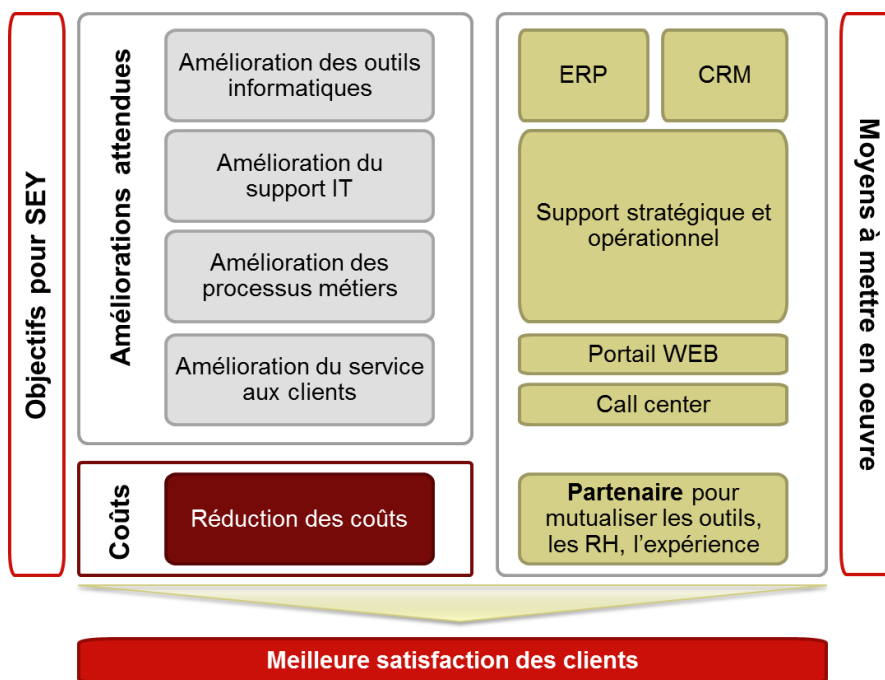
La troisième option pourrait être de s'allier aux services industriels d'une ou plusieurs communes et d'utiliser un ERP commun. Le bémol de cette troisième option est que Viteos n'a pas une offre assez complète, que celle d'EPS reste à construire, et que SEIC s'appuie sur un ERP dépassé qui sera abandonnée en 2020.

Cette question dépasse la problématique de l'outil informatique mais relève bien d'une orientation stratégique à laquelle SEY doit répondre.



### 3. Candidats potentiels pour SEY

Afin d'améliorer les processus en interne et de conduire à une meilleure satisfaction des clients de SEY, les objectifs de ce projet et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir sont illustrées dans le schéma suivant :



Sur la base des objectifs cibles formulés par SEY, nous avons évalué les réponses de tous les candidats et proposons deux scénarios possibles pour SEY. Le premier scénario consiste à externaliser les logiciels et services, le deuxième scénario consiste à réviser les logiciels sans externalisation des services.

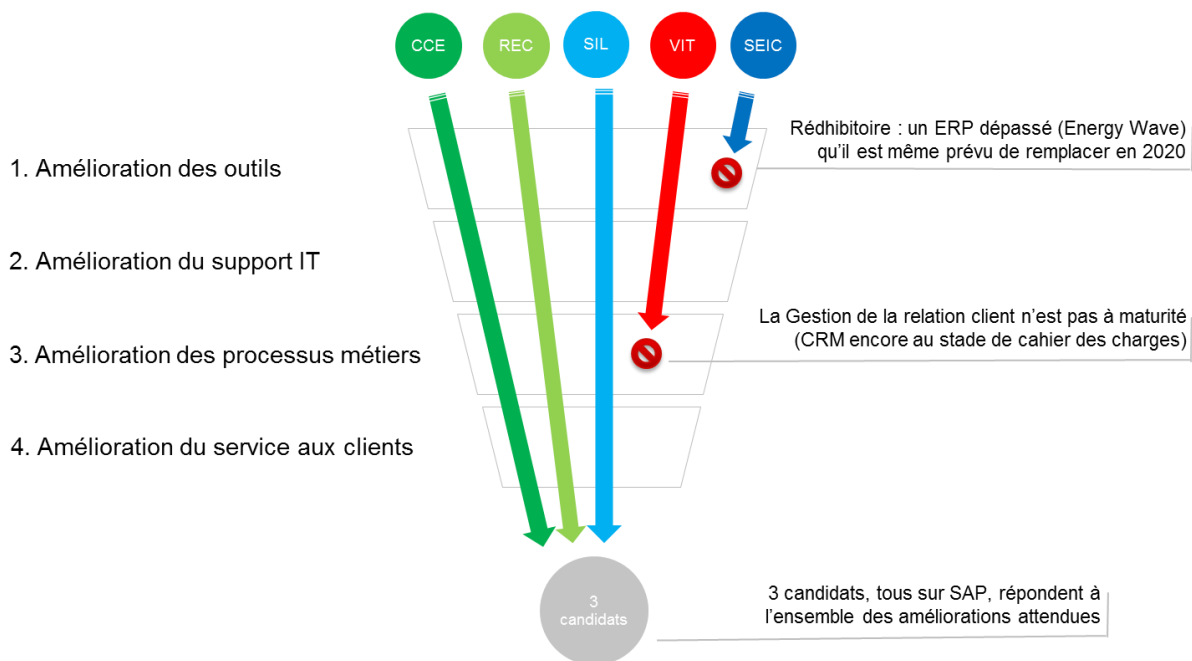
L'évaluation a été réalisée de manière qualitative sur la base des informations disponibles dans les réponses des candidats obtenues dans le cadre du RFI ou lors des auditions. La procédure d'appel d'offres permettra de déterminer des critères très précis pour une évaluation minutieuse des réponses.

#### 3.1. Scénario 1 : Externalisation des logiciels et services

A l'exception de Wilken qui ne propose pas de services externalisés, les 5 autres répondants entrent dans ce scénario.

Afin de départager les candidats, 4 filtres représentant les objectifs de SEY ont été utilisés :

1. Amélioration des outils
2. Amélioration du support IT
3. Amélioration des processus métiers
4. Amélioration du service aux clients



Au vu de ces critères, 3 offres répondent aux attentes de SEY, elles sont toutes basées sur SAP, il s'agit de CCE, REC et SIL.

Les offres de SEIC et Viteos ne passent pas le filtre des améliorations attendues pour deux motifs importants :

- **Pour SEIC, c'est l'ERP qui fait défaut**

L'ERP où sont traités les relevés et calculées les factures est un élément de la plus haute importance dans un système *meter-to-cash*. On ne peut pas se contenter d'un logiciel dépassé dont SEIC veut d'ailleurs se séparer à l'horizon 2020, nous n'avons pas connaissance de la solution de rechange prévue par SEIC. La solution proposée présente un risque fort d'être inadaptée et est probablement moins performante que la solution actuelle basée sur IS-E.

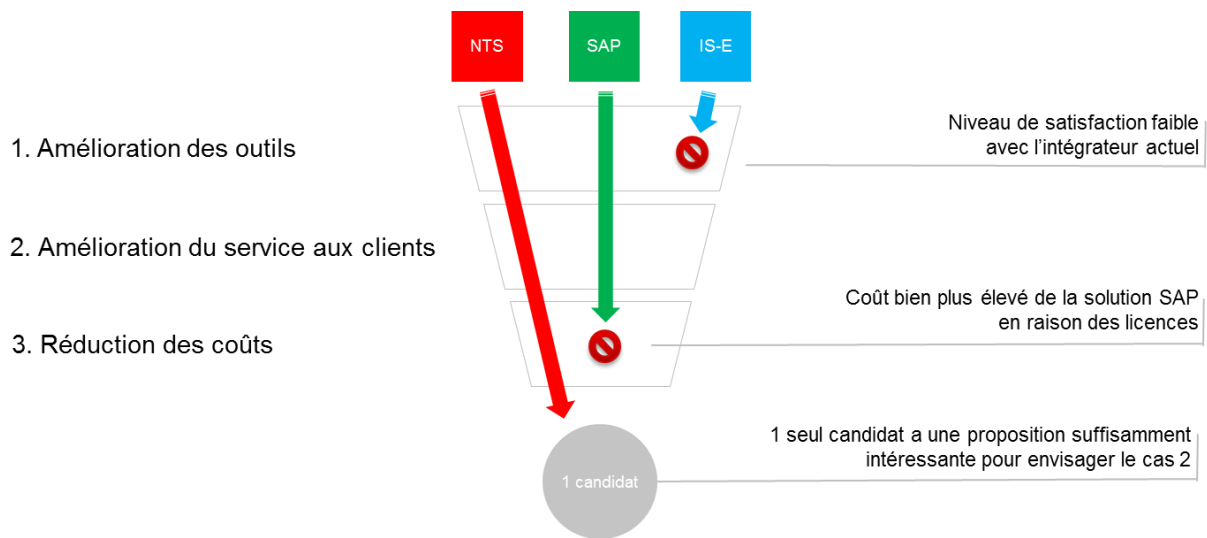
- **Pour Viteos, c'est l'absence de CRM qui fait défaut**

La Gestion de la Relation client est au cœur des attentes de SEY. Ne pas avoir de solution clairement identifiée rend la proposition trop aléatoire et représente un risque pour la suite du projet SEY.

### 3.2. Scénario 2 : Révision des logiciels sans externalisation des services

Si SEY ne remet en question que ses outils informatiques, alors 4 intégrateurs peuvent apporter des solutions :

- NTS qui est proposé par Wilken
- SAP qui est proposée par Avectris et Neo technologies
- IS-E qui est proposée par IS-E mais qui ne répond pas aux besoins actuels de SEY



Si l'externalisation des services était abandonnée ou reportée, il resterait néanmoins la possibilité de revoir la solution informatique de *meter-to-cash* chez SEY. Parmi les trois solutions présentées, seule NTS (sur base Navision) apporte à la fois une amélioration des outils, de l'homogénéité avec un seul logiciel et un coût raisonnable comparativement à une grosse plateforme comme SAP.

#### 4. Aperçu global des candidats

Nous avons évalué les propositions sur la base des réponses écrites et en tenant compte de l'audition des candidats les 5 et 6 avril 2017.

Globalement, une importance particulière a été accordée aux solutions opérationnelles chez les prestataires plus qu'à la description de la solution future promise par plusieurs répondants.

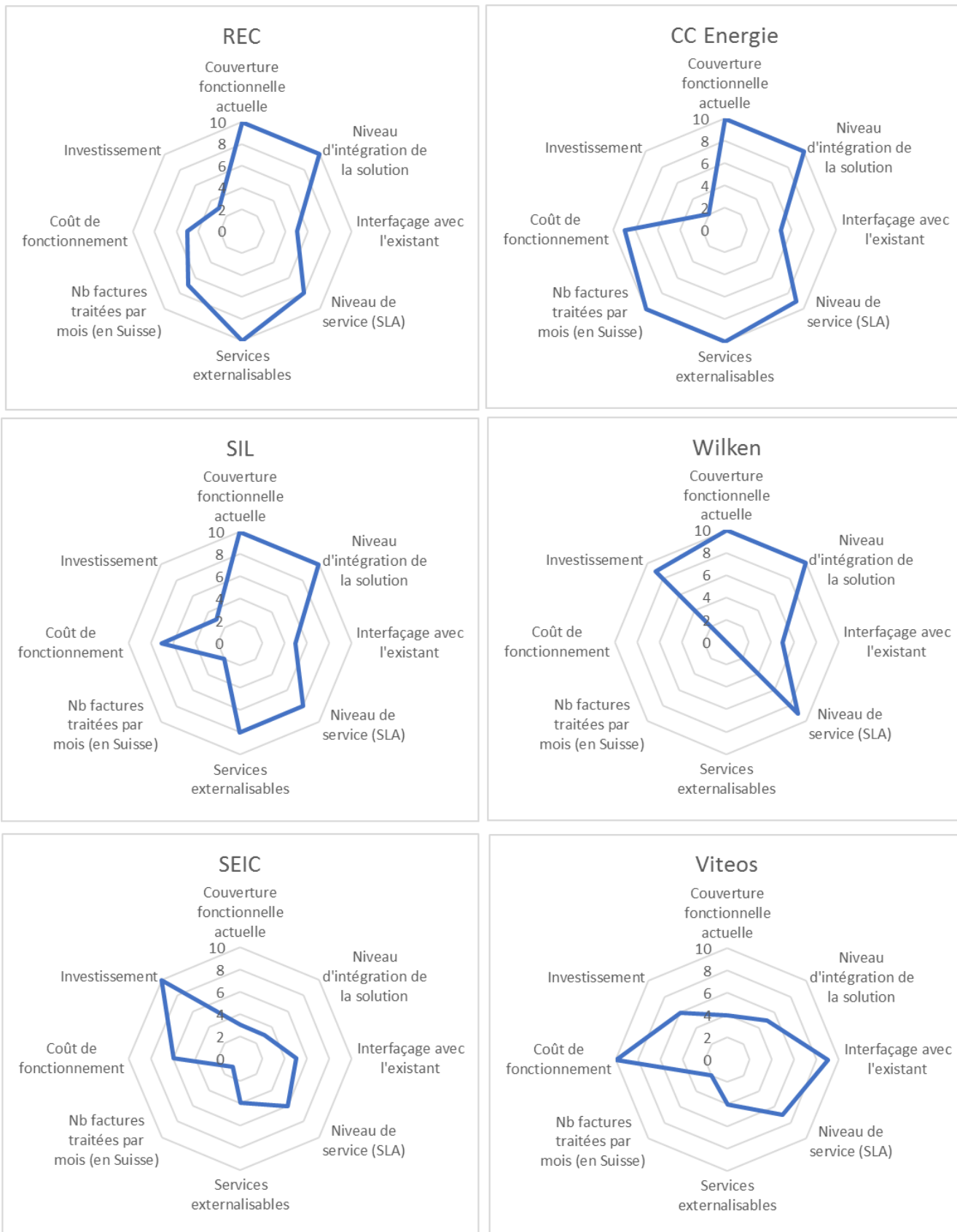
Pour l'analyse des offres, 3 grandes lignes ont été évaluées :

- Les solutions informatiques
- Les prestations externalisables
- Le coût de chaque solution





Les représentations en radar ci-dessous donnent un aperçu global des différentes offres :





## **4.1. Explication des notes :**

Ce chapitre détaille les critères utilisés pour l'évaluation des candidats :

### **Couverture fonctionnelle actuelle**

La meilleure note est attribuée à REC, CCE, SIL et Wilken dont les solutions IT sont complètes sur le plan fonctionnel. Viteos et SEIC n'ont à ce jour ni gestion de relation clients ni portail WEB. De plus, SEIC s'appuie sur un ERP dépassé (Energiwave) qu'ils envisagent de remplacer à l'horizon 2020.

### **Niveau d'intégration de la solution**

La meilleure note est attribuée à REC, CCE, SIL et Wilken dont les solutions IT s'appuient sur une seule suite logiciel (SAP ou Navision). Viteos utilise la palette d'outils disponibles actuellement chez SEY. Enfin, SEIC prévoit une plateforme basée sur de multiples logiciels.

### **Interfaçage avec l'existant**

Les notes reflètent point par point l'étendue des interfaces existantes.

### **Niveau de service (SLA)**

Les meilleures notes ont été attribuées aux acteurs les mieux structurés pour assurer les prestations des services attendues. Les détails des niveaux de service apparaissent plus bas au chapitre contractuel.

### **Services externalisables**

REC et CCE ont obtenu la note maximale grâce à des services très complets qui sont au cœur de leur métier. SIL se classe en 3<sup>ème</sup> position du fait de leur organisation qui permet de répondre jusqu'à présent à leurs propres besoins. Viteos et SEIC n'ont pas une aussi grande palette de services et moins d'expérience dans le domaine (support stratégique et opérationnel, gestion du portail WEB, externalisation du centre d'appel).

### **Nombre de factures traitées par mois (en Suisse)**

Le nombre de factures reflète la capacité de traitement des candidats basé sur les volumes actuels.

### **Coût de fonctionnement**

Ce critère mesure de manière linéaire les coûts de fonctionnement pour SEY, la meilleure note étant attribuée à la solution qui implique le coût le plus faible. Il est important de mentionner que cette évaluation se fait sur un périmètre de prestations hétérogène et qui a pour but de donner une appréciation globale des différentes solutions. Ce critère sera déterminé de manière très précise dans la phase d'appel d'offres. Au vu de l'offre de Wilken qui ne propose pas de prestations de service, les coûts de fonctionnement dépendent des évolutions que SEY souhaiterait apporter au futur logiciel. Pour cette raison, Wilken n'a pas été évaluée sur ce critère.

### **Investissement**

Ce critère mesure de manière linéaire l'investissement initial pour SEY, la meilleure note étant attribuée à la solution qui nécessite le plus faible investissement.



## 5. Evaluation financière

Le résultat de l'évaluation financière montre que les objectifs annoncés ne sont pas atteignables, notamment en raison des coûts incompressibles de SEY. Aucun candidat ne permet à SEY de réduire ses coûts actuels de facturation. On constate également que les solutions techniques les plus abouties sont les plus onéreuses.

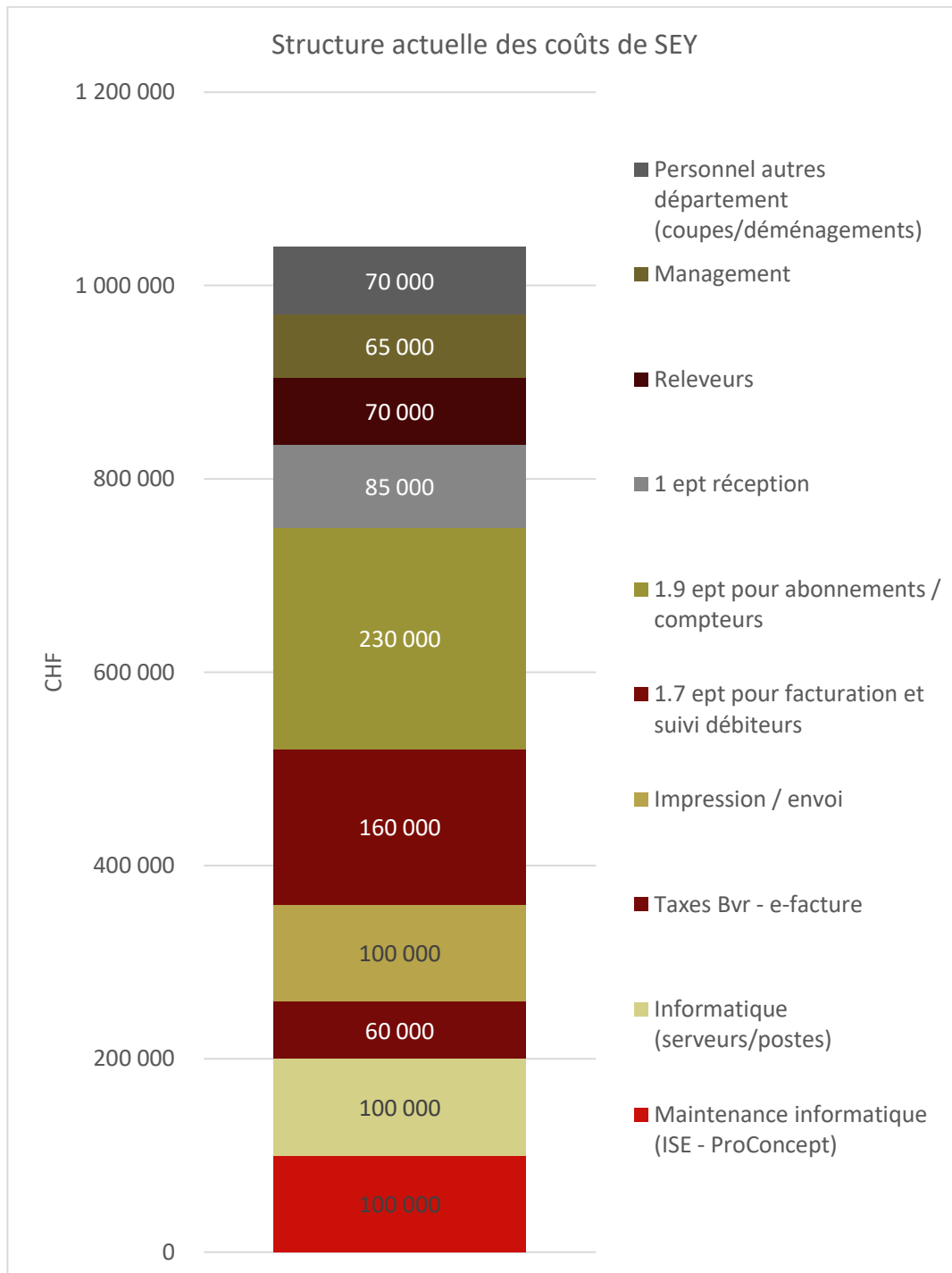
### 5.1. Structure actuelle des coûts

La structure actuelle des coûts de SEY montre que des postes importants de coûts ne pourront pas être externalisés (postes fixes, compétences spécifiques, etc.). L'analyse plus fine réalisée par SEY permettra de déterminer exactement quels postes pourront être réduits en conséquence.

Structure actuelle des coûts SEY <sup>1</sup>		
Coûts informatiques	Maintenance informatique (ISE - ProConcept)	100 000
	Informatique (serveurs/postes)	100 000
	Sous total	200 000
Taxes, impression et routage	Taxes BVR - e-facture	60 000
	Impression / envoi	100 000
	Sous total	160 000
Charges salariales	1.7 EPT pour facturation et suivi débiteurs	160 000
	1.9 EPT pour abonnements / compteurs	230 000
	1 EPT réception	85 000
	Releveurs	70 000
	Management	65 000
	Personnel autres département (coupes/déménagements)	70 000
	Sous total	680 000
<b>TOTAL</b>		<b>1 040 000</b>

Coûts actuels par client et coût par facture	
Nombre de clients (exact 2016)	19 300
Nombre de factures (exact 2016)	117 394
<b>Coût total par client</b>	<b>53.89</b>
<b>Coût total par facture</b>	<b>8.86</b>

<sup>1</sup> Sur la base des chiffres fournis par SEY

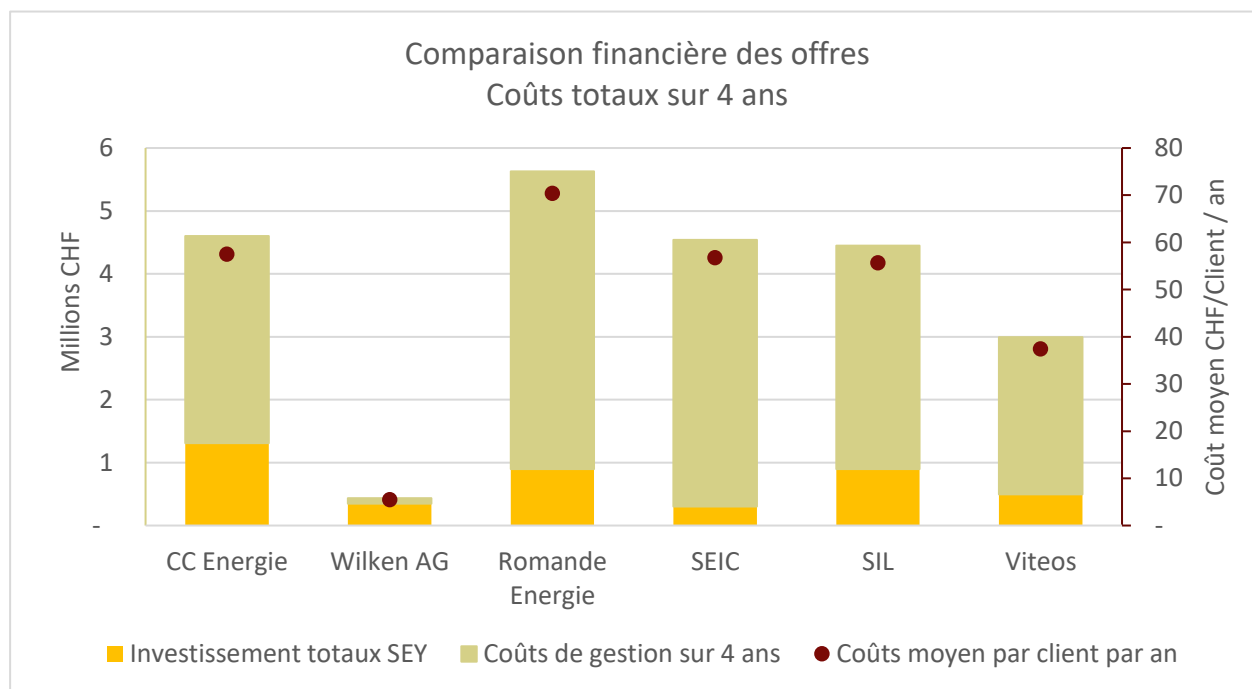


## 5.2. Coûts des différents prestataires

Les différents prestataires proposent des solutions à périmètre variable et explique la différence importante des enveloppes budgétaires indiquées dans le RFI. Il faut également préciser que les montants des prestataires a été largement influencé par l'objectif annoncé des coûts de gestion par client de 30 CHF / an. Une analyse plus fine devra être menée pour la phase d'appel d'offres.



Résumé des offres des prestataires						
	CC Energie	Wilken AG	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Nombre de clients intégrés	2	250	10	1	1	1
Nombre de clients finaux	450'000		300'000			
Nombre de factures / mois	183'300	-	120'000	43'500	60'000	36'000
Investissement total pour SEY	1 308 678	347 938	900 000	300 000	900 000	495 000
Coûts de gestion sur 4 ans	3 291 662	88 260	4 730 400	4 240 000	3 550 400	2 498 000
Coûts totaux pour SEY	4 600 340	436 198	5 630 400	4 540 000	4 450 400	2 993 000
Coûts du prestataire (CHF/client/an)	58	5	70	57	56	37



### 5.3. Structure future des coûts

La structure des coûts future dépendra du modèle retenu par SEY (sous-traitance d'une partie de l'activité ou déploiement d'un nouveau système d'information). Toutefois, on peut évoquer certaines pistes de réflexion concernant les coûts incompressibles de SEY qui entraînent des coûts de facture finale plus élevés que ceux annoncés par les candidats.



### 5.3.1. Coûts incompressibles de SEY

Il est important de mentionner que certains postes de coûts resteront inchangés. Le tableau ci-dessous n'est pas un calcul exact de la future structure des coûts mais permet d'indiquer des ordres de grandeur. Une analyse plus fine sera réalisée par les collaborateurs de SEY pour déterminer l'évolution précise de ces coûts.

Les valeurs présentées dans le tableau ci-dessous sont optimistes car on considère que :

- L'impression et l'envoi est repris entièrement par le prestataire
- 1.7 EPT pour la facturation et le suivi des débiteurs seront repris par le prestataire
- 1.9 EPT pour les abonnements et les compteurs seront repris par le prestataire
- 1 EPT pour la réception qui s'occupe notamment de la réception des appels
- Les autres coûts ne peuvent être réduits

Structure future des coûts incompressibles de SEY (Scénario optimiste)		
Coûts informatiques	Maintenance informatique (ISE - ProConcept)	0
	Informatique (serveurs/postes)	100 000
	Sous total	100 000
Taxes, impression et routage	Taxes BVR - e-facture	60 000
	Impression / envoi	0
	Sous total	60 000
Charges salariales	1.7 EPT pour facturation et suivi débiteurs	0
	1.9 EPT pour abonnements / compteurs	0
	1 EPT réception	0
	Releveurs	70 000
	Management	65 000
	Personnel autres département (coupes/déménagements)	70 000
	Sous total	205 000
<b>TOTAL</b>		<b>365 000</b>

Coût incompressible par client et coût par facture de SEY	
Nbr de clients (exact 2016)	19 300
Nbr de factures (exact 2016)	117 394
<b>Coût incompressible de SEY par client</b>	<b>18.91</b>
<b>Coût incompressible de SEY par facture</b>	<b>3.11</b>

On constate que les **coûts incompressibles** se montent environ à 19 CHF/ client / an. A ces coûts il faudra ajouter les coûts du prestataire.



### 5.3.2. Coût de la facture finale

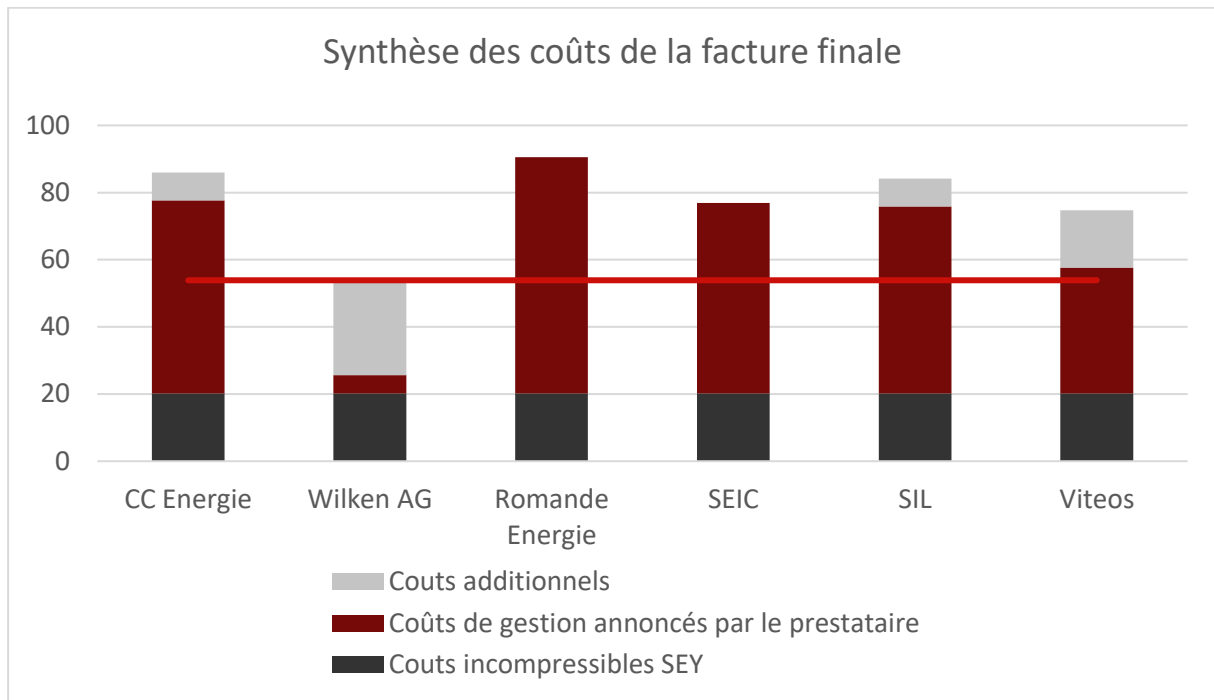
Le critère déterminant pour SEY est le coût de la facture finale, composé des coûts des prestataires et des coûts incompressibles de SEY.

Toutefois, dans les offres des prestataires, certaines prestations nécessaires au fonctionnement complet du *meter-to-cash* ne sont pas incluses. Afin de comparer les candidats sur un périmètre de prestation clair, nous avons identifié les « coûts additionnels » des différentes solutions proposées:

- L'offre de CCE ne comprend pas les coûts d'impression et d'envoi. Ces coûts s'élèvent aujourd'hui à 160'000 CHF, ce coût rapporté au nombre de clients se monte à 8.3 CHF/an
- L'offre de SIL ne comprend pas les coûts d'impression et d'envoi. Ces coûts s'élèvent aujourd'hui à 160'000 CHF, ce coût rapporté au nombre de clients se monte à 8.3 CHF/an
- L'offre de Viteos ne comprend pas les ressources pour la gestion des données de comptage et des abonnements ainsi que l'hébergement d'IS-E. Ces coûts représentent respectivement pour SEY un montant de 230'000 et de 100'000 CHF, ces coûts rapportés au nombre de clients se monte à 17.1 CHF/an
- L'offre de Wilken ne comprend aucune prestation de service, ainsi la structure des coûts pour SEY reste quasiment identique. L'unique changement concerne le poste des dépenses pour IS-E de 100'000 CHF, ce coût rapporté au nombre de clients se monte à 5.2 CHF/an. Ce poste serait remplacé par le coût du logiciel NTS à hauteur de 5 CHF/client/an. La différence est quasi nulle pour SEY.

Le tableau et le graphique ci-dessous résument l'ensemble de ces coûts :

Synthèse des coûts de la facture finale (CHF/ client/ an)						
	CC Energie	Wilken AG	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Coûts moyen par client par an annoncé par le prestataire	57.5	5.5	70.4	56.8	55.6	37.4
Coûts incompressibles SEY	20.2	20.2	20.2	20.2	20.2	20.2
Coûts additionnels	8.3	28.5			8.3	17.1
<b>Cout total de la facture</b>	<b>86.0</b>	<b>54.2</b>	<b>90.6</b>	<b>77.0</b>	<b>84.1</b>	<b>74.7</b>







## 6. Conclusion

Le projet de plateforme 2018 a démarré au mois de février par une journée d'atelier qui a permis d'identifier les besoins de SEY pour le comptage, la facturation, le recouvrement, le CRM et le portail clients.

Suite au recueil des besoins, une consultation du marché a été menée (RFI) et a permis de mettre à plat l'ensemble des pistes que peut explorer SEY en vue d'une sous-traitance à un prestataire spécialisé du *meter-to-cash*, d'une alliance stratégique avec un partenaire ou plus simplement pour l'acquisition d'un nouveau système d'informations.

Le volet financier est primordial pour SEY. En effet, le projet visait notamment à réduire les coûts de gestion clients. L'analyse économique permet de démontrer trois choses :

- L'objectif des 30 CHF/ client / an n'est pas atteignable en raison des coûts incompressibles chez SEY mais également en raison des prestations attendues qui nécessitent des coûts de fonctionnement plus élevés que prévus
- Les solutions les plus performantes présentées par REC, SIL et CCE sont les plus chères
- La solution la plus économique pour SEY est de limiter le périmètre du projet au système d'informations. Deux options sont alors possibles pour SEY :
  - Opter pour la solution NTS proposée par Wilken
  - Rester sur IS-E et envisager l'embauche d'une ressource pour s'occuper de l'amélioration continue afin de faire baisser la facture de Prime. Par ailleurs, le partenariat avec Prime pourrait être remis en concurrence en s'orientant vers d'autres acteurs (Innosolv, Ciges etc.)

Au-delà du volet financier, techniquement les solutions présentées par CCE, REC et SIL sont basées sur SAP et répondent parfaitement à l'ensemble des attentes de SEY. La société Wilken a présenté une solution alternative « NTS » basée sur Dynamics NAV (Navision) qui répond également aux besoins de SEY et qui est très ergonomique. L'offre de SEIC présente un inconvénient majeur lié à l'obsolescence de son ERP Energiwave, ce dernier sera remplacé à l'horizon 2020. Viteos propose une solution similaire à celle actuellement en place chez SEY mais l'absence de CRM et de portails clients fait défaut.

Les prochaines étapes sont les suivantes :

1. SEY doit se positionner sur l'orientation stratégique voulue. Cette décision doit se faire au niveau de la Direction de SEY en concertation avec le Municipal en charge afin d'intégrer la sensibilité politique nécessaire au succès du projet.  
SEY a le choix entre 3 options stratégiques avec des impacts différenciés sur l'organisation, l'autonomie de fonctionnement et les coûts du Service :
  - a. Une externalisation du *meter-to-cash* à un prestataire spécialisé
  - b. Une alliance stratégique avec un/ des partenaire(s) partageant des valeurs et des missions similaires
  - c. L'acquisition d'un nouveau système d'informations ou le maintien d'IS-E moyennant les ajustements nécessaires (CRM, portail client, simplification des processus, intégration du smart metering, etc.)



2. Une fois la décision stratégique entérinée, un cahier des charges devra être rédigé si l'option a ou c est retenue. Si la voie du partenariat est privilégiée (option b), une convention de partenariat sera réalisée avec le ou les partenaires potentiels. Ce document doit permettre de détailler précisément les modalités technico-financières (rôles, responsabilités, partage des coûts, mutualisation des compétences, etc.)



## 7. Annexe : Evaluation détaillée des solutions techniques

Cette annexe présente une évaluation détaillée des solutions proposées par les 6 prestataires lors du RFI suivant 4 axes d'analyse :

- La couverture fonctionnelle
- Les interfaces avec d'autres applications
- Les prestations fournies
- Les éléments contractuels

6 sociétés ont répondu à ce RFI : 3 Entreprises d'Approvisionnement en Electricité, 1 fournisseur d'applications hébergées (ci-après Application Service Provider : ASP), 2 fournisseurs de services métiers (ci-après Business Service Provider : BSP)

	CC Energie	Wilken	Romande Energie Commerce	SEIC	SIL	Viteos	
Adresse principale	Morat (FR)	Arbon (TG)	Morges (VD)	Vemayaz (VS)	Lausanne (VD)	Neuchâtel (NE)	
Activité principale	BSP	ASP	BSP	EAE	EAE	EAE	
Nom du contact (fonction)	Nicolas Thévoz (CEO)	Heinz Walter (Key Account Manager)	Philippe Durr (Directeur Romande Energie Commerce)	Philippe Delèze (Directeur SEIC – Teledis)	Silvio Crosa (Resp. Partenaires institutionnels)	Cyril Schwab (Sous-Directeur du Dpt logistique)	
Nb collaborateurs	130	520	90	140	550	330	
Partenaire pour l'offre (Nb collaborateurs)	Avectris (200)	Energie Pool Schweiz	Neo Technologies (50)	ELCA (800)	Neo Technologies (50)	Prime	
Solution(s) mise en avant	1	SAP IS-U CCS + SAP CRM BCM + SAP BW	Wilken NTS.suite (Dynamics NAV)	SAP S/4 HANA + SAP Hybris + SAP BW4HANA	ERP EnergyWave + Dynamics CRM + Sharepoint + Portail Sitefinity + Field Service + EDM Robotron	SAP S/4 HANA + SAP Hybris + SAP BW4HANA	IS-E + ProConcept + SI-net
	2	SAP S/4 HANA + SAP Hybris + SAP BW4HANA	-	-	-	-	-
Hébergement	Avectris	SEY	Neo Technologies	SEIC	Neo Technologies	SEY	
Délai approximatif de mise en œuvre	6 mois (ISU) 18 mois (HANA)	5-9 mois	12 mois	6-8 mois	12 mois	6 mois	

Légende : Les logiciels mentionnés en bleu dans le tableau ne sont pas encore opérationnels aujourd'hui.



## 7.1. Couverture fonctionnelle de la solution

Les grands domaines fonctionnels couverts par les solutions opérationnelles aujourd'hui.

Fonctionnalités	CC Energie	Wilken	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Comptage	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Facturation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recouvrement	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion de la relation client	✓	✓	✓	*	✓	**
Portail Web	✓	✓	✓	*	✓	***
Unbundling prise en compte	✓	✓	✓		✓	✓

\* Proposition Elca : Dynamics CRM pour Gestion de la relation client et Sitefinity pour le portail web

\*\* Cahier des charges en cours

\*\*\* SI-Net en cours de développement

## 7.2. Interfaces avec les autres applications SEY

Capacité à interfacier les solutions proposées avec les logiciels existants

Interfaces	CC Energie	Wilken	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Abacus	✓	✓	⚙️	⚙️	⚙️	✓
Tetraedre	⚙️	⚙️	⚙️		⚙️	✓
Unimod	⚙️	⚙️	✓	✓	✓	✓
Geonis	⚙️	⚙️	⚙️	⚙️	⚙️	✓
OMRmarker	⚙️	⚙️	⚙️		⚙️	✓

## 7.3. Prestations

Prestations techniques à la mise en œuvre.

Prestations	CC Energie	Wilken	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Reprise des données prise en compte et décrite dans l'offre	✓	✗	✓	✓	✓	-
Formation proposée	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Stratégie de sécurité exposée dans l'offre	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Plan de continuité et Plan de reprise décrits dans l'offre	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Délai approximatif de mise en œuvre	6 - 18 mois	5-9 mois	12 mois	6-8 mois	12 mois	6 mois

✓ : Disponible ✗ : Non - : sans objet

Prestations métiers externalisables



Prestations	CC Energie	Wilken	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Infogérance	✓		✓	✓	✓	✓
Support stratégique et opérationnel	✓		✓		✓	
Externalisation des relevés de compteurs	✓		✓	✓	✓	✓
Externalisation de la facturation	✓		✓	✓	✓	✓
Externalisation du recouvrement	✓		✓	✓	✓	✓
Externalisation Centre d'appel	✓		✓	⚙	✓	⚙
Externalisation de la gestion du Portail web	✓		✓	⚙	✓	⚙
Effectif dédié aux services externalisés	2 à 3 EPT	-	3 à 4 EPT	4 EPT	1,5 EPT	2 EPT

✓ : Disponible ⚙ : A développer - : sans objet

## 7.4. Éléments contractuels

Éléments contractuels	CC Energie	Wilken	Romande Energie	SEIC	SIL	Viteos
Mode de licences	SaaS	Licence	SaaS	SaaS	SaaS	Licence
Durée de la garantie	2 ans	1 an	3 mois	1 an	3 mois	3 mois
Délai max de prise en charge en cas d'incident	1h si critique	4h si critique	1h si critique	4h si critique	1h si critique	4h
Délai de préavis avant résiliation	1 an	6 mois	3 mois	1 an	3 mois	1 an
Durée minimum d'engagement	4 ans	3 ans	5 ans	5 ans	5 ans	3 ans
Horaires du support technique	Lu-Ve 7h30-17h30	Lu-Ve 8h-18h	Lu-Ve 7h30-17h30	Lu-Ve 7h30-12h 13h15-17h30	Lu-Ve 7h30-17h30	Lu-Ve 7h30-12h 13h30-17h30
Moyen d'accès au support	📧 @ web	📧 @ web	📧 @ web	📧 @	📧 @ web	📧 @ web
Accès 7/7 24/24 pour problèmes critiques	✓	-	✓	✗	✓	-
Conditions de réversibilité décrites	✗	-	✗	✗	✗	✓

✓ : Disponible ✗ : Non - : sans objet





Schwartz and Co  
Strategy Consulting

# Projet Plateforme 2018

Plan projet pour la partie A

Juin 2017



# Sommaire

Rappels

Synergies avec d'autres EAE

Cahier des charges

Amélioration des bases de données

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web

Recrutement

Plan projet





# Sommaire



## **Rappels**

Synergies avec d'autres EAE

Cahier des charges

Amélioration des bases de données

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web

Recrutement

Plan projet



## Rappels

Suite à la phase 1, SEY a décidé de recentrer le projet autour du CRM, du portail client et de l'amélioration d'IS-E.

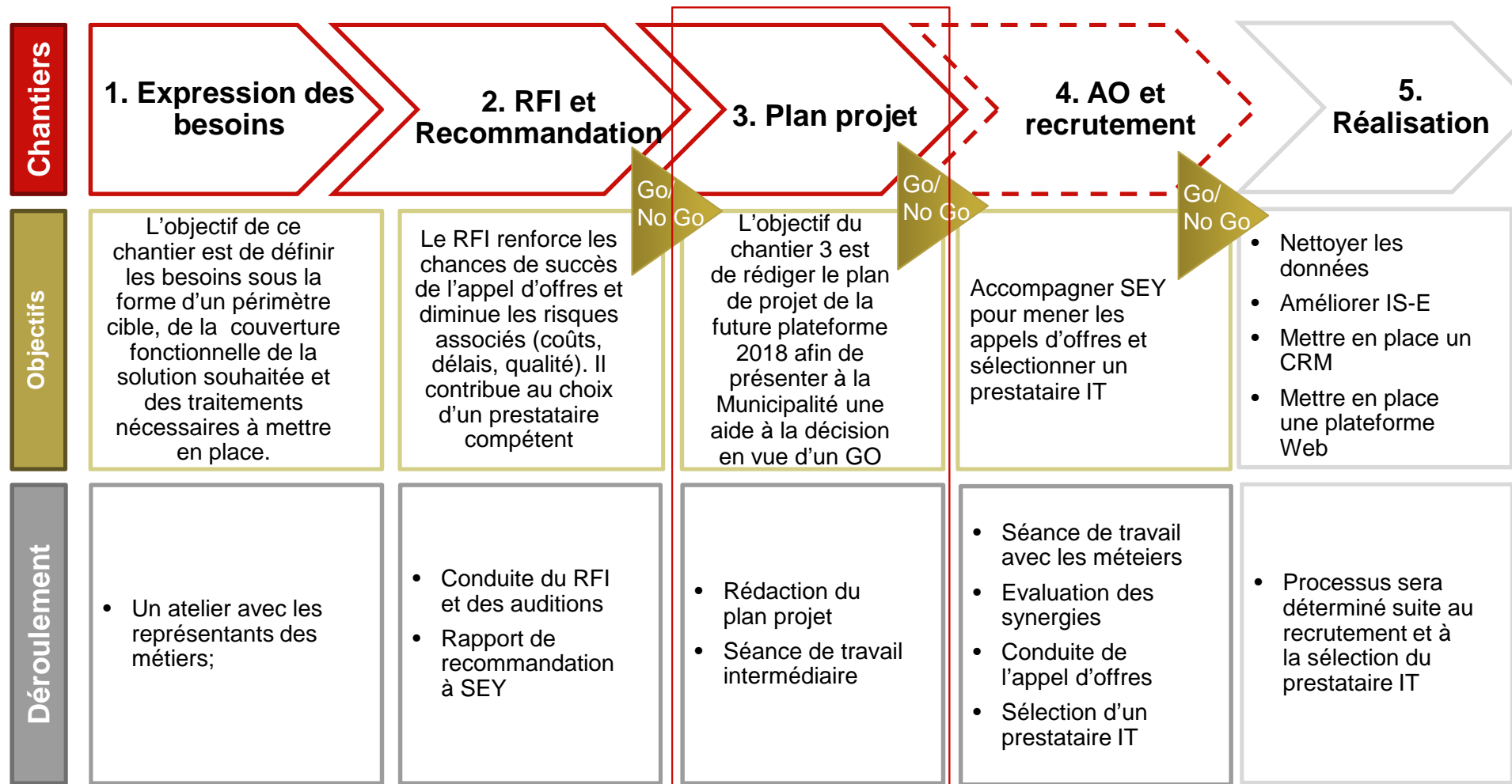
- La phase 1 de l'étude a conduit à une consultation des acteurs romands de la branche, le résultat de cette étude montre que :
  - Le remplacement des outils de *Meter to cash* en place s'avèrerait plus onéreux et plus risqué qu'espéré ;
  - L'externalisation des services augmenterait singulièrement les coûts de facturation.
- Finalement, l'option la plus viable pour atteindre les objectifs que s'est fixé SEY est de :
  - Conserver IS-E et l'améliorer ;
  - Compléter IS-E avec les solutions de CRM, de plateforme digitale et de reporting dont SEY a besoin ;
  - Se doter de compétences en interne (ou en sous-traitance) pour améliorer la qualité de ses bases de données et piloter la future plateforme 2018.
- Le chantier 3 « plan projet » a pour objectif de présenter le plan d'action à présenter à la Municipalité pour permettre à SEY d'atteindre ses objectifs à l'horizon 2018



# Structure du projet

## Vue globale

Le projet est structuré autour de 5 chantiers : Les chantiers 1 et 2 sont bouclés, le chantier 3 est en cours. Le chantier 4 pourra démarrer une fois que la Muni donnera son aval. Le chantier 5 est mentionné à titre indicatif





# Structure du projet

## *Chantiers 4 et 5*

Les chantiers 4 et 5 dépendent de la décision de la Municipalité et du Conseil communal de donner suite au projet

### Chantier 4

- Formalisation des besoins informatiques SEY et rédaction d'un RFP
- Identification des synergies possibles avec des EAE et prise de contact
- Procédure d'appel d'offres
- Recrutement d'un Gestionnaire d'applications métiers

### Chantier 5

- Amélioration des bases de données métiers
- Amélioration d'IS-E (lot 1)
- Mise en place d'un CRM (lot 2)
- Mise en place d'une Plateforme digitale (lot 3)



# Sommaire

Rappels

► **Synergies avec d'autres EAE**

Cahier des charges

Amélioration des bases de données

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web

Recrutement

Plan projet



## Synergies




Les axes de synergie à étudier sont décrits ci-dessous :

- Axe financier
- Retour d'expérience
- Partage de compétences (techniques)
- Négociations groupées avec les fournisseurs et prestataires (dont actuels)
- Mutualisation de ressources
- Autres synergies potentielles?



# Synergies

Le potentiel de synergies sera évalué lors du chantier 4 avec les 3 partenaires Viteos, SEIC-Teledis et SEIC

	Thème	Description	Partenaires
En lien avec le RFP	Projet CRM	Intérêt de disposer d'un CRM avec une couverture fonctionnelle similaire	
	Projet Portail	Intérêt de disposer d'un portail Web avec une couverture fonctionnelle similaire	
Hors RFP	En lien avec IS-E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en commun des compétences</li> <li>Recrutement en commun</li> <li>Poids vis-à-vis de l'intégrateur voire de l'éditeur</li> <li>Mutualiser des développements / évolutions</li> </ul>	  
	Routeur de facturation commun	Mise en commun de l'impression et du routage pour bénéficier de meilleurs tarifs	
	Autres axes	Autres axes	



# Sommaire

Rappels

Synergies avec d'autres EAE



## **Cahier des charges**

Amélioration des bases de données

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web

Recrutement

Plan projet





## Rédaction du cahier des charges

L'amélioration du fonctionnement d'IS-E et la mise en place d'un CRM et d'un portail de services digitaux passeront par un appel d'offres (RFP). Ce dernier sera composé de 3 lots pour élargir le champ des candidats potentiels

En vue de la rédaction du RFP, les besoins exprimés dans le cadre du RFI d'avril 2017 devront être recentrés autour de 3 lots :

- Lot 1 : L'amélioration du logiciel IS-E en place chez SEY
  - en mettant à jour et complétant le logiciel en place
  - en optimisant les paramétrages et développements existants chez SEY
  - la fourniture d'outils décisionnels permettant un meilleur suivi des activités SEY
- Lot 2 : La fourniture d'un CRM
  - soit sous forme d'un module IS-E spécialisé
  - soit en intégrant un logiciel spécialisé (ie : Microsoft Dynamics CRM)
- Lot 3 : La mise en place d'une plateforme digitale
  - soit sous forme d'un module IS-E spécialisé
  - soit en intégrant une solution spécialisée (progiciel CMS ou portail Web)
  - soit en développant des interfaces sur mesure



## Lot 1 : Amélioration d'IS-E

Le lot 1 porte sur l'amélioration d'IS-E. Les besoins précis seront définis lors d'un atelier avec les métiers

- Un atelier sera organisé avec les personnes concernées du métier (utilisateurs principaux d'IS-E) afin de détailler les processus perfectibles.
  - Les thèmes à aborder sont ceux traités dans le cadre du RFI, mais avec une approche différente. Les questions qui seront posées lors de ces ateliers vont dans le sens de la recherche de l'amélioration plutôt que de l'externalisation (approche du RFI).
- Une séance de travail sera organisée avec Prime Technologies afin de discuter des potentiels d'amélioration, des modules actuellement installés ainsi que les modules complémentaires qui pourraient être activés pour palier aux besoins des métiers (module d'aide à la décision par exemple)
- Les candidats potentiels pour ce lot 2 sont :
  - Les intégrateurs des solutions Innosolv



## Lot 2 : CRM

Le lot 2 concerne le CRM. Le cahier des charges sera réalisé sur la base du RFI et complété lors d'un atelier.

- Les besoins recensés lors du RFI serviront de base de travail mais devront être complétés lors des ateliers, les thèmes principaux sont : volet commercial, volet marketing et service clients. Les points restés ouverts lors du RFI seront précisés.
- Un atelier sera organisé avec les personnes concernées pour s'assurer que le cahier des charges correspond bien aux besoins du métier.
- Une séance de travail sera organisée avec Prime Technologies afin de détailler tous les points techniques qui seront nécessaires à l'interfaçage du futur CRM avec IS-E.
- Les candidats potentiels pour ce lot 2 sont :
  - Les intégrateurs de CRM pouvant s'interfacer avec IS-E (à voir : Microsoft Dynamics, Salesforce, Sugar etc.)
  - Les intégrateurs des solutions Innosolv (Le module CRM 360° d'IS-E a été présenté au mois de mai et devrait être disponible sous peu)



## Lot 3 : Plateforme digitale

Le lot 3 porte sur la plateforme digitale. Le cahier des charges sera réalisé sur la base du RFI et complété lors d'un l'atelier.

- Les besoins recensés lors du RFI serviront de base de travail mais devront être complétés lors des atelier. L'approche du RFI était orientée sur les solutions (on demande au candidat de nous présenter son savoir faire), l'approche du RFP sera elle orientée sur les besoins en définissant très clairement le périmètre fonctionnel de la plateforme. Ceci est d'autant plus important qu'il s'agit d'un marché public et que l'évaluation doit se faire sur un périmètre identique (ce qui n'était pas le cas du RFI).
- Un atelier sera organisé avec les personnes concernées pour s'assurer que le cahier des charges correspond bien aux besoins du métier.
- Une séance de travail sera organisée avec Prime Technologies afin de détailler tous les points techniques qui seront nécessaires à l'interfaçage de la future plateforme avec IS-E.
- Les candidats potentiels pour ce lot 2 sont :
  - Les intégrateurs de solutions Web pouvant s'interfacer avec IS-E
  - Eventuellement les intégrateurs des solutions Innosolv



# Sommaire

Rappels

Synergies avec d'autres EAE

Cahier des charges



**Amélioration des bases de données**

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web

Recrutement

Plan projet



## Amélioration des bases de données

L'amélioration des outils informatiques et des services offerts aux clients doit être accompagnée, voire précédée par une phase d'amélioration des bases de données métiers.

Cette phase comprend tout un travail de :

- Dédoublonnage
- Qualification (enrichissement des fiches existantes)
- Mise à jour (des fiches obsolètes)
- Contrôle de cohérence (vérification des liens entre fiches)
- Archivage (au-delà de n années)

Qui portera sur les enregistrements :

- Clients
- Compteurs
- Factures
- Etc

Ce travail nécessitera des compétences, des outils et du temps..



## Compétences à prévoir

Le travail de nettoyage et d'amélioration du contenu des bases de données ne peut être réalisé que par SEY. Ceci nécessite des compétences bien spécifiques.

- Compétences requises
  - Connaître suffisamment bien les métiers SEY pour conduire les recherches avec logique et méthode
  - Connaître suffisamment bien les fonctionnalités IS-E pour savoir comment rechercher les informations et comment les corriger
  - Avoir de bonnes connaissances en bases de données (principes généraux, langage de requêtes, outils d'interrogation, etc)
- Profil et poste à envisager
  - Compétences métiers et informatiques
  - Expérience confirmée sur des problématiques similaires
  - Travaillera étroitement avec les métiers SEY et avec l'intégrateur IS-E
  - **Occupation à plein temps les premiers mois, puis probablement moins d'un jour par semaine en vitesse de croisière**
  - Pourrait être l'une des missions du collaborateur à recruter



## Outils à prévoir

Le nettoyage et l'amélioration des bases de données nécessitent des outils bien adaptés à cette tâche, mais qui doivent aussi être exploitables par des non-informaticiens.

- IS-E est-il doté des outils nécessaires pour nettoyer les bases de données ?
  - Dédoublonnage
  - Fiches mal ou pas assez qualifiées
  - Informations obsolètes
  - etc

**Il faudra interroger Prime à ce sujet**

- Sinon, il faudra rechercher des outils complémentaires auprès d'éditeurs tiers
  - Dans ce cas un chapitre concernant ces outils sera ajouté dans la partie « Amélioration IS-E » du RFP.





# Sommaire

Rappels

Synergies avec d'autres EAE

Cahier des charges

Amélioration des bases de données



**Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web**

Recrutement

Plan projet



## Ressources à prévoir en interne lors de la réalisation

Lors de la réalisation des 3 lots, les équipes SEY seront sollicitées par le ou les prestataires retenus. Les métiers seront mis à contribution, ainsi que la Direction, mais il faudra aussi piloter et encadrer le projet côté SEY.

- Les métiers seront sollicités
  - dès la phase d'étude détaillée au cours de laquelle seront rédigées les spécifications fonctionnelles,
  - lors de la recette avant mise en production,
  - au cours des sessions de formation,
  - et bien sûr pendant toute la phase de démarrage des nouveaux outils et services.
- La Direction
  - sera sollicitée à chaque étape clé du projet pour les validations stratégiques,
  - et informée de l'état d'avancement des travaux.
- Enfin, un chef de projet SEY devra piloter et encadrer le projet côté Maitrise d'ouvrage
  - il/elle suivra toutes les étapes en qualité de chef de projet MOA
  - mais se préparera également à assumer le rôle de Gestionnaire d'applications (ISE, CRM, Plateforme digitale) et de référent auprès des utilisateurs des différents métiers.



## Le Chef de projet MOA

Le rôle du Chef de projet MOA (SEY) est essentiel au bon déroulement et au succès du projet. Il requiert une grande disponibilité, sans doute un plein temps.

Dans l'état actuel des ressources SEY, personne ne dispose a priori du temps libre et peut-être de toutes les compétences nécessaires pour conduire le projet. Il faudra donc envisager un recrutement.

**Au-delà de la fonction Chef de projet, on peut confier d'autres missions au nouveau collaborateur.**

En plus de la fonction :

- Chef de projet pour l'amélioration d'IS-E et la mise en place du CRM et de la Plateforme digitale

Le nouveau collaborateur pourrait être aussi :

- Gestionnaire d'applications, référent des utilisateurs
- Coordonnateur des données (ou Data Steward) en charge de la partie « Amélioration des bases de données »



# Sommaire

Rappels

Synergies avec d'autres EAE

Cahier des charges

Amélioration des bases de données

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web



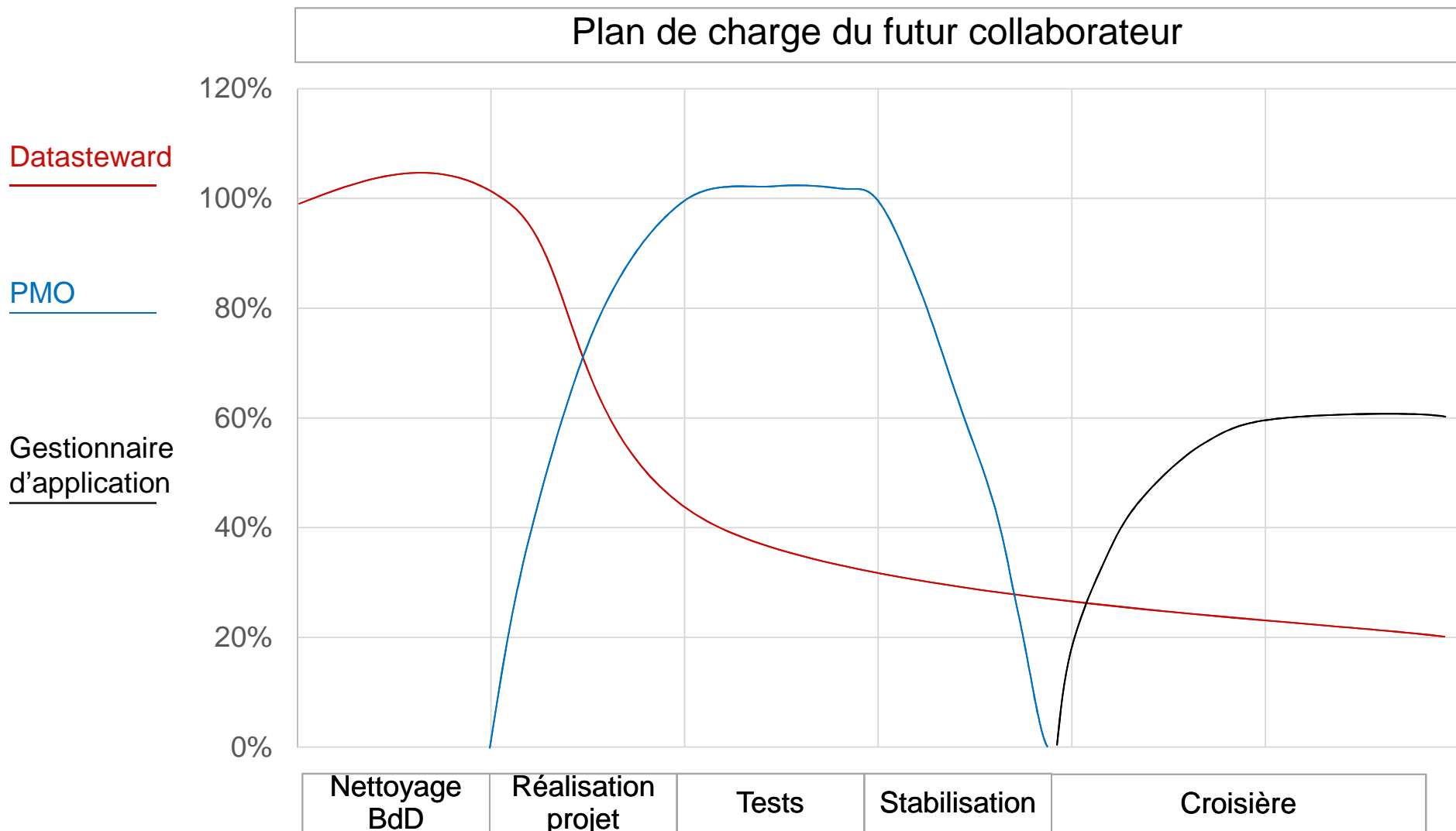
**Recrutement**

Plan projet



# Plan de charge du PMO

## Plan de charge à priori





## Mission confiée au nouveau collaborateur

Si un recrutement est confirmé, voici en résumé ce que serait sa mission.

Ce collaborateur assurera une mission surtout orientée métiers. La partie purement technique étant assurée par l'intégrateur.

Il/elle aura en charge :

- de participer à la gestion et à l'évolution des outils métiers (paramétrage et administration opérationnels),
- d'améliorer la qualité des données (rôle de Data Steward),
- d'assurer une mission de support, voire de formation, auprès des utilisateurs SEY,
- de représenter la Maitrise d'ouvrage pendant la phase de réalisation du projet.



## Profil recherché

Le profil type est celui d'une personne ayant à la fois les compétences métiers et des connaissances sur le logiciel IS-E.

Le profil recherché doit avoir :

- de bonnes (voire très bonnes) connaissances opérationnelles métiers
- de bonnes connaissances fonctionnelles du logiciel IS-E
- les compétences et l'expérience en gestion de projets
- 3 à 5 ans d'expérience minimum sur le même périmètre de compétences
- être autonome, polyvalent, avoir un bon relationnel

Il est probable que les personnes ayant un tel profil sont déjà en poste dans une autre entreprise ou collectivité (intégrateur informatique ou GRD, par exemple) ce qui demandera un temps supplémentaire dans la phase de recrutement.



## Fiche de poste

La fiche de poste correspondant le mieux à la mission envisagée est celle de « **Gestionnaire d'applications** » (selon la nomenclature CIGREF \*)

### 1. ORGANISATION ET GESTION DES EVOLUTIONS DU SYSTEME D'INFORMATION

#### 1. 4. Gestionnaire d'applications



#### MISSION

Il a pour objectif d'améliorer la performance, de contribuer au fonctionnement et de participer à la gestion et à l'évolution du système d'information du Métier.

Il s'assure de la mise en cohérence du SI Métier avec les orientations, les modes de fonctionnement et les processus définis au niveau du Métier.

#### ACTIVITES ET TACHES

##### Conception d'évolution du système d'information :

- Représente les métiers ou maîtres d'ouvrage lors de la vie courante des systèmes
- Participe à l'élaboration des règles de fonctionnement et d'utilisation du système d'information

\* CIGREF : Club informatique des grandes entreprises ([www.cigref.fr](http://www.cigref.fr))





## Recrutement ou sous-traitance

Compte-tenu des restrictions d'engagement de nouveaux personnels que la Municipalité pourrait mettre en place, les compétences pourraient être facturées par une entreprise tierce.

SEY souhaite disposer d'une compétence au sein de son équipe et ce sur le long terme, d'où l'idée d'un recrutement, mais au vu du profil recherché et de la relative pénurie sur certaines compétences, le recrutement peut s'avérer plus long que souhaité.

Il faudra probablement aller chercher un candidat déjà en poste ailleurs ce qui rallongera le délai avant démarrage chez SEY.

Si le recrutement s'avérait difficile à conduire, un appel à sous-traitant pourrait être envisagé (freelance ou autre) au moins pour la durée de mise en place des nouvelles solutions.



# Sommaire

Rappels

Synergies avec d'autres EAE

Cahier des charges

Amélioration des bases de données

Amélioration d'IS-E et mise en place du CRM et d'une plateforme Web

Recrutement



**Plan projet**



## Principales phases du projet (Chantier 4)

Les activités ci-dessous vont du recensement/confirmation des besoins jusqu'à l'attribution du marché suite à consultation.

- Recensement des besoins d'amélioration sur IS-E
- Confirmation des besoins CRM et Plateforme digitale (déjà exprimés dans le RFI)
- Recensement des besoins en matière d'amélioration des bases de données
- Consultation de Prime pour inventorier les modules IS-E en place chez SEY et vérifier s'il inclut les outils nécessaires pour un nettoyage de bases de données
- Rédaction d'un avant-projet de RFP
- Définition de la fiche de poste du nouveau collaborateur à rechercher
- Prise de contact avec des partenaires EAE potentiels et recherche des synergies possibles avec eux
- Finalisation du RFP et lancement de la consultation
- Lancement du recrutement du nouveau collaborateur (variante possible si partenariat avec EAE)
- Attribution du marché et démarrage de la réalisation



## Principales phases du projet (Chantier 5)

Les activités ci-dessous démarrent avec le lancement de la réalisation et vont jusqu'au GO Live.

- Nettoyage des bases de données réalisé en interne (nouveau collaborateur)
- L'étude détaillée conduite par le prestataire sélectionné avec le concours des équipes SEY
- La phase d'implémentation/paramétrage (et développement) des lots 1, 2 et 3
- La formation des utilisateurs
- La phase de recette (tests) et validation des livrables avant mise en production
- La mise en production (GO Live)
- La période VSR (Vérification de Service Régulier) qui suit la mise en production et qui est la période probatoire au cours de laquelle SEY vérifie que tout fonctionne correctement.
- Suit enfin la période de fonctionnement « normal » sous garantie ou sous TMA



## Macro-planning prévisionnel

En cas de décision favorable de la Municipalité et du Conseil communal. La phase d'appel d'offres et de recrutement pourrait démarrer au quatrième trimestre 2017. La réalisation s'étalerait sur 2018 et 2019.

	2017	2018				2019		
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
<b>Chantier 4 : Appel d'offres et recrutement</b>								
Rédaction du cahier des charges								
Recrutement								
Procédure d'appel d'offres								
Adjudication			◆					
<b>Chantier 5 : Réalisation</b>								
Nettoyage des bases de données								
Amélioration IS-E								
Mise en place CRM								
Mise en place Portail Web								
Migration Proconcept vers Abacus								



## Budget prévisionnel

Le budget de la partie A (objet du plan projet) se monte à 1'447 kCHF en incluant la ressource supplémentaire. Le projet de migration de Proconcept vers Abacus chiffré dans la partie B se monte à 250 kCHF.

A - Nouveaux outils et services	
Chantiers 1 à 3 - Etude (terminée)	52'000
Chantier 4 : Appel d'offres et recrutement	70'000
Chantier 5 : Réalisation	
Nettoyage des bases de données (Prestataire + 15% gestionnaire)	319'996
Amélioration IS-E sur 4ans (Prestataire + 15% gestionnaire)	246'664
Mise en place CRM (Prestataire + 30% gestionnaire)	331'992
Mise en place Portail Web synergisé (Prestataire + 40% gestionnaire)	337'324
<b>Sous-total</b>	<b>1'235'976</b>
Investissements sur infrastructure informatique	50'000
Divers et imprévus	40'000
<b>Sous-total chantier 5</b>	<b>1'325'976</b>
<b>TOTAL A</b>	<b>1'447'976</b>
B - Migration ProConcept vers Abacus (nouveaux modules)	
Gestion des stocks (30 jours)	50'000
Gestion des projets (60 jours)	100'000
Gestion des débiteurs (30 jours)	50'000
Divers et imprévus	50'000
<b>TOTAL B</b>	<b>250'000</b>
<b>TOTAL A + B</b>	<b>1'697'976</b>



# Schwartz and Co

Strategy Consulting



**Schwartz and Co Paris**  
78 avenue Raymond Poincaré  
F-75116 Paris  
Tel : +33 (0)1 75 43 53 40  
Fax : +33 (0)1 75 43 53 49

**Schwartz and Co Bruxelles**  
Avenue Louise, 475  
B-1050 Bruxelles  
Tel : +32 2 669 07 13  
Fax : +32 2 627 47 37

**Schwartz and Co Lausanne**  
Rue du Simplon 37  
CH-1006 Lausanne  
Tel : +41 (0)21 613 06 14  
Fax: +41 (0)21 612 03 51

**Schwartz and Co Londres**  
Formations House, 29 Harley Street  
London W1G9QR  
Tel : +44 (0)20 761 24 231  
Fax : +44 (0)20 792 73 046

**Schwartz and Co Luxembourg**  
3 Place d'Armes  
L-1136 Luxembourg  
Tel : +352 278 60 400  
Fax : +352 278 61 237

info@schwartz-and-co.com  
www.schwartz-and-co.com