

Comité Technique commun du 3 mars 2022 RAPPORT (information)

RENNES MÉTROPOLE / VILLE DE RENNES **PÔLE RESSOURCES / DIRECTION FINANCES ET COMMANDE** **PUBLIQUE / SERVICE BUDGET COMPTABILITÉ** **Bilan Grand Angle**

A. Contexte

Les services financiers de la Ville de Rennes et Rennes Métropole sont mutualisés depuis septembre 2016. Un des enjeux de cette mutualisation était l'harmonisation de l'organisation comptable, des outils et procédures budgétaires afin de faciliter la lisibilité et l'opérationnalité de la fonction budgétaire et comptable des directions opérationnelles mutualisées. La Direction Finances et Commande Publique et plus particulièrement le service budget comptabilité ainsi que les cellules budgétaires comptables des services ont absorbé durant cette période de 2016 à 2020 plusieurs changements d'ampleur à savoir :

- La nouvelle organisation mutualisée dont la déconcentration de l'exécution budgétaire des budgets Rennes Métropole dans les services opérationnels,
- La reprise des compétences voirie, assainissement et réseaux de chaleur avec un volume conséquent de flux comptables supplémentaires,
- La dématérialisation de la chaîne comptable concomitante aux transferts de la gestion directe de la compétence voirie pour Rennes Métropole en 2016 impliquant un changement dans les usages et pratiques de la gestion comptable et emportant une normalisation et donc une rigidification des exigences des Protocoles Standard d'Échanges (PES) entre notre système d'information et le système Hélios du comptable public,
- La convergence des outils budgétaires historiques Coriolis et civil net vers un outil commun Grand Angle.

B. Enjeux de la convergence des outils budgétaires et comptables

Afin de faciliter au quotidien la gestion budgétaire et comptable des services mutualisés gérant à la fois un budget Ville de Rennes et Rennes Métropole, la convergence vers un système information de gestion financière commun était indispensable et très structurante pour permettre une parfaite harmonisation des procédures de préparation budgétaire, d'exécution budgétaire et le processus de clôture annuelle et de pilotage.

Une réduction des délais de paiement étaient également attendue. Même si l'amélioration de ces derniers est multifactorielle (dématérialisation, diligence des agents...), le bon fonctionnement du logiciel budgétaire et comptable est bien entendu une première condition à leur amélioration. Grand Angle permet donc d'assurer une gestion de l'exécution fluide comme l'atteste l'amélioration des délais de paiement ces 2 dernières années :

Délai de paiement interne (hors comptable public) - budget principal	2018	2019	2020	2021
Rennes Métropole	20,8	17,2	7,4	11,2
Ville de Rennes	18,5	16,5	8,5	5,9

Par ailleurs, la gestion pluriannuelle des investissements (AP/CP) prévue au CGCT et sollicitée par les élus n'était mise en œuvre ni à la Ville ni à la Métropole. Cette gestion permet de voter des enveloppes globales de crédits nécessaires à la réalisation des investissements qui s'exécutent sur plusieurs mois et années.

C. Méthodologie, concertation du projet de changement de logiciel

Déroulé du projet

Le choix d'un logiciel commun a été réalisé en mode projet d'une durée de 2 années avec des moyens dédiés. Plusieurs phases ont eu lieu :

- Création d'un groupe projet commun DSI-DFCP avec le recrutement d'une cheffe de projet dédiée à la DFCP
- Sourcing,
- Définition du besoin (ateliers avec utilisateurs),
- Rédaction du cahier des charges et lancement de la procédure de mise en concurrence,
- Audition DFCP-DSI des 5 éditeurs ayant répondu à l'appel d'offre,
- Choix du logiciel Grand Angle de l'éditeur CGI,
- Paramétrage des différents modules et notamment du cadre de gestion (ateliers avec utilisateurs),
- Reprise de données,
- Formation des utilisateurs par l'éditeur en décembre et janvier 2020,
- Déploiement en janvier 2020 et création d'un club utilisateurs teams,
- Prestation CGI d'accompagnement au changement - second temps auprès des utilisateurs avec 3 phases dont 2 en lien direct avec les utilisateurs :
 - o Novembre 2020 (9 mois post déploiement) : écoute des utilisateurs et relevé des verbatim avec un classement thématique des demandes d'améliorations-dysfonctionnements en novembre 2020. 4 sessions via teams animation et relevé réalisé par un consultant CGI,
 - o Mars 2021 : objectivation sur le terrain des éléments relevés en novembre : temps d'écoute et de conseils des consultants de l'éditeur CGI dans les services : 14 jours soit 28 demi-journées, 24 services/directions auditionnées,
 - o Juillet 2021 : réunion de restitution de l'éditeur CGI à la DFCP des résultats du diagnostic (cf.infra).

Conduite du changement – aspect RH

Les premières phases du projet ont été assurées en associant les utilisateurs en amont du choix et ensuite au paramétrage. De nombreux ateliers ont été organisés en associant les personnes ressources de l'ensemble des directions.

- **Phase définition du besoin** : l'objet était de recenser les irritants des anciens logiciels et des fonctionnalités attendues :
 - o Avantage : ce travail a permis d'enrichir le cahier des charges et de bien sérier les besoins,
 - o Inconvénient : ces temps ont créé beaucoup d'attentes et de projections sur ce que devrait être le futur logiciel.
- **Phase choix du logiciel** : quelques utilisateurs ont été sélectionnés pour tester les 3 logiciels présélectionnés sur les 5
- **Phase paramétrage** : quelques services pilotes ont été sélectionnés pour prédéfinir ce que serait le cadre de gestion et ensuite chaque direction-service a réalisé son choix de cadre de gestion et a été accompagné de très près par le service budget comptabilité dans cette phase
- **Phase reprise des données** : essentiellement assurée en central aux finances, les services ont néanmoins été sollicités notamment sur les marchés publics pour apurer les bases des anciens logiciels
- **Phase période blanche, formation, démarrage** : la phase de mise en œuvre du logiciel a été anticipée très amont avec des ateliers d'information et la diffusion de procédure sur les conséquences de la période d'arrêt des logiciels en décembre 2019 et l'ouverture de Grand Angle en janvier 2020. Les formations ont été assurées par l'éditeur.
- **Phase démarrage à compter du 20 janvier 2020** :

RAPPORT (information)

- Présence de consultants CGI sur place pendant 3 semaines pour répondre et ajuster les paramétrages pour corriger l'ensemble des dysfonctionnements,
- Ateliers de prise en main de l'outil avec des cas concrets et réels d'exécution,
- Mise en place d'une plateforme de gestion des demandes SOS GDA afin de pouvoir assurer un support organisé et efficient pour les utilisateurs. Ce support a été assuré par l'équipe du service budget comptabilité, gestionnaire budgétaires et responsables de missions, qui elle-même découvrait le logiciel. La structuration du service et la forte implication des agents du service budget comptabilité dès le début du projet a permis d'assurer un support exceptionnel pendant cette période très compliquée pour tous les intervenants de la chaîne comptable et budgétaire (finances et services opérationnels),
- Confinement à compter de mars 2020 : support à distance.
- **Phase de correction-stabilisation des paramétrages du logiciel** : la période de garantie s'est terminée en juin 2021 avec seulement quelques réserves le logiciel en production étant opérationnel
- **Phase de développement de tableaux de suivi d'exécution** : ingénierie en central pour la création de tableau de bord via Business Object permettant d'enrichir l'offre de tableau de suivi d'exécution notamment le suivi des dossiers de subventions et des ACP

En synthèse la période de déploiement et notamment les 2 premiers mois d'exécution ont été très difficiles humainement pour l'ensemble des utilisateurs et pour les agents de la DFCP assurant le support. Cette période a mis en exergue les fragilités organisationnelles de certaines cellules budgétaires et comptables et a confirmé :

- La nécessité d'une professionnalisation des agents (compréhension de la comptabilité publique, exécution financière des marchés publics, mécanismes budgétaires) ;
- Le besoin de centraliser cette fonction au sein de cellules traitant un volume d'exécution suffisant permettant d'affecter des ETP à 100% sur ces missions dans des équipes dédiées pour assurer la qualité et la continuité de service.

Techniquement, le logiciel fonctionne en mode normal depuis fin 2020 début 2021. En dépit d'un important retard pris lors de la mise en service du logiciel du fait d'une fermeture totale des accès au système d'information financier (période "blanche" de la mi-décembre 2019 à la fin janvier 2020), les délais de paiement ont été rétablis en mars/avril 2020 à la faveur notamment de la période de confinement et à l'engagement des agents. Ils ont par la suite été maintenus et nettement améliorés par rapport aux années précédentes. Les incidents et régressions lors de mises à jour régulières sont quasi nulles. Le logiciel est techniquement plus solide que les précédents outils et mobilise moins la DSI sur des résolutions de problème.

Nouvelle gestion des dépenses d'équipements en ACP Autorisations de Programme et Crédits de Paiement

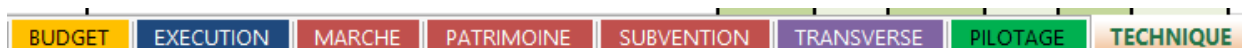
La mise en œuvre d'une gestion pluriannuelle des dépenses d'investissement en ACP est un changement majeur intégré au projet de changement de logiciel. Cette évolution introduit un changement radical d'analyse et de gestion des prévisions budgétaires de l'investissement. La mécanique est complexe à appréhender. Cette évolution concomitante avec le nouveau logiciel nécessite de bien comprendre la technique et appréhender la gestion des crédits dans un raisonnement très différent de la méthode de prévision annuelle. Cette "brique" nouvelle n'a pas facilité la compréhension des tableaux de bord intégrés au logiciel et complexifie le suivi de l'exécution budgétaire et du "disponible" budgétaire. Des tableaux bord externes intégrant des données brutes extraire via Business Object ont permis d'améliorer le pilotage.

Amélioration continue à mettre en œuvre pour parfaire l'outil et lever des difficultés

La 3^{ème} phase de prestation CGI d'accompagnement au changement est en cours. La restitution du diagnostic réalisé auprès des utilisateurs par l'éditeur CGI a été réalisée lors d'une réunion technique en juillet 2021. Le résultat proposé n'était pas satisfaisant sur la forme et le fond. Aucun plan d'actions opérationnel concret et réalisable n'émergeait. L'éditeur a donc revu sa proposition de restitution à notre demande. Une nouvelle proposition a été reçue fin octobre 2021.

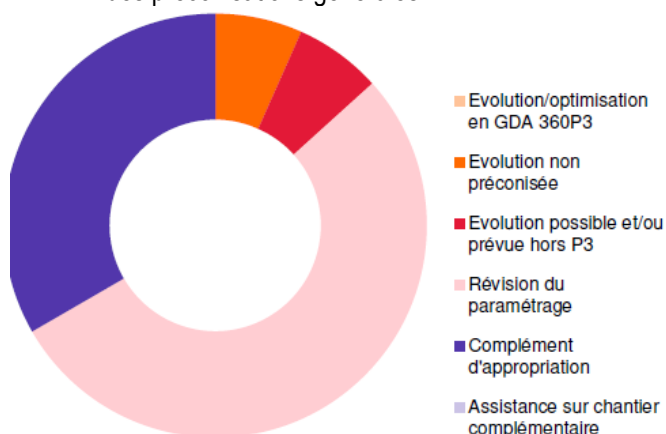
Il ressort les éléments suivants :

- Les demandes ont été classées selon les thématiques suivantes



RAPPORT (information)

- Pour chacune de ces thématiques un classement en 6 catégories du type d'intervention a été réalisé avec des préconisations générales



Dans l'exemple ci-dessous, CGI préconise une révision majeure du paramétrage initial, de la formation complémentaire aux utilisateurs et des résolutions de problèmes ou amélioration d'ergonomie renvoyées à l'installation de la nouvelle version du module "exécution" qui viendra refondre le processus (GDA360P3).

Pour mettre en œuvre leur préconisations, CGI estime le temps à consacrer par la collectivité et par leurs consultants à un minimum de 88 jours/homme et maximum de 147 jours/homme ce qui représente un coût de 53 000€ à 176 000€. Beaucoup de réponses ont par ailleurs été évacuées compte tenu des développements nécessaires qui ne figurent pas dans les chantiers concertés dans le cadre du club utilisateurs national¹ ou tout simplement techniquement non réalisables.

Le retour n'est donc pas satisfaisant en l'état. En synthèse, l'éditeur affirme que :

- **Paramétrage** : le paramétrage peut être amélioré sur certains aspects mais que la majorité des demandes nécessitent du temps de développement non prévus dans leur feuille de route ou "roadmap",
- **Exécution** : les demandes de confort en ergonomie notamment dans le processus de liquidation ne pourront être développées,
 - ⇒ Renvoi au déploiement de la nouvelle version "360P3" qui actuellement est en phase de déploiement dans des 1ères collectivités utilisant Grand Angle depuis de nombreuses années. La version n'est pas totalement stabilisée. La DFCP préconise d'attendre les versions stabilisées pour la déployer. Cette version améliorerait certaines transactions mais il est nécessaire de l'utiliser avant de l'affirmer.
- **Pilotage, gestion des crédits** : Il renvoie vers l'usage de business Object pour affiner le besoin à chaque situation et contexte opérationnel :
 - ⇒ La DFCP travaille déjà dans ce sens. Un agent est nommé chef de projet sur ce chantier de diagnostic du besoin en outil de pilotage, le développement d'un module de formation spécifique pour des responsables de budget (ingénieurs, techniciens, chargés de missions, directeurs, responsable de service), la définition du besoin et de la pertinence du développement d'axe analytiques.
- **La professionnalisation des agents** : développement de formation sur l'usage des différents modules,
- **Corrections techniques ou fonctionnelles de certaines transactions** : un nombre important de corrections ont déjà été réalisées dans la période de stabilisation des fonctionnalités du logiciel.

D. Propositions

Les propositions de la direction des finances :

¹ Le club utilisateurs CGI consiste à réserver dans le montant du contrat de maintenance de chaque collectivité disposant du logiciel Grand Angle, une enveloppe financière permettant de financer des évolutions du produit selon les priorités concertées avec l'ensemble des clients

RAPPORT (information)

- Travailler avec les directions sur les besoins pour faciliter la gestion au quotidien : révision du cadre de gestion trop fin (réduire le nombre de programmes et opérations notamment pour la gestion en APCP, éventuellement travailler à regrouper et rationaliser le nombre d'enveloppes récurrentes (entretien/maintenance/acquisitions) : calendrier 2022/2023,
- Développer des tableaux de bord de suivi : amélioration continue,
- Former les responsables de budget à consulter et extraire des données de Grand Angle pour une autonomie dans leur suivi budgétaire (réduire la charge reposant sur les responsables administratifs et financiers dans les services) : calendrier 2022/2023,
- Professionnaliser les agents et créer des cellules dédiées à des niveaux critiques permettant une spécialisation sur les fonctions budgétaires et comptables : formation 3 fois par an (dont mars 2022, juin 2022 et automne 2022),
- Continuer à parfaire certains paramétrages en lien avec l'éditeur CGI : rencontre en mars 2022 pour s'accorder sur les propositions recevables à mettre en œuvre,
- Faire un retour aux utilisateurs sur le traitement de leurs demandes et leur faisabilité : calendrier – rencontres club utilisateurs par thématiques 2022/2023,
- Déployer dans un délai maximal de 18 mois la nouvelle version du module "exécution" GDA 360P3 et accompagner ce changement et les régressions possibles : transfert de compétence assuré par les gestionnaires budgétaires du service budget comptabilité.

Les représentants du personnel du Comité Technique commun prennent acte des informations contenues dans ce rapport.