



Mississauga est la ville canadienne dont la croissance est la plus rapide. Située à 26 km à l'est de Toronto, sa population est de 568 000 habitants et son budget annuel de 300 millions de dollars canadiens. Les services municipaux emploient 2 300 personnes à temps complet, et autant à temps partiel, réparties dans les 72 lieux publics de la ville, tels que les casernes de pompiers, les bibliothèques, les MJC et les dépôts municipaux.

LA VILLE DE MISSISSAUGA



La ville de Mississauga a choisi R/3 pour augmenter le niveau qualitatif du recouvrement fiscal et de la gestion des flux.

«La ville de Mississauga est une municipalité hors du commun. Elle possède des réserves financières d'un montant de 400 millions de dollars, n'a ni dettes, ni besoin d'emprunt.»

«De solides bases financières ont été mises en place il y a très longtemps pour aboutir à cette situation», explique Debbie Barrett, Directeur informatique de la ville de Mississauga. «L'une des clés de notre succès est, entre autres, notre engagement à être le leader dans la mise en œuvre d'un système d'information au service de la communauté.»

La ville de Mississauga a choisi R/3 comme pilier de cette action.

«R/3 nous permet de gérer et de vérifier nos flux financiers afin de nous assurer que nos contrôles sont efficaces», annonce Jeff Jackson,

Directeur financier. «Ce système nous fournit une information beaucoup plus précise que jamais auparavant pour la gestion de notre budget, et nous permet de nous assurer que les excédents budgétaires sont dirigés vers les comptes appropriés.»

«Nous avons également eu recours au système R/3 pour modifier le mode de fonctionnement de la ville.»

«La ville comporte un certain nombre d'activités commerciales différentes. Avec l'intégration de R/3, ces activités utilisent les mêmes données, mais d'un point de vue différent, et doivent donc travailler en symbiose», déclare Jeff Jackson. «Ceci nous permet de gérer nos activités de la même manière dans tous les services, et de façon cohérente.»

La ville de Mississauga a mis en œuvre R/3 très rapidement – la mise en production est intervenue neuf mois après la signature du contrat – et estime avoir une position favorable face aux évolutions futures.



«Nous avons choisi R/3 car nous avons besoin d'une réelle flexibilité», explique Debbie Barrett. «Nous savions que nous allions devoir évoluer de manière constante et rapide dans le futur. Nous voulions une solution qui nous permette non seulement d'effectuer des changements très rapidement (modifier les fonctions, réorganiser les services ou encore modifier le reporting financier), mais aussi de les gérer de manière efficace.»

Aujourd'hui la ville de Mississauga récolte les fruits de son investissement.

«Les cycles de traitement des commandes sont passés de 10 jours à 3 jours au plus», déclare Debbie Barrett. «Auparavant, nous devions rédiger 110 000 factures manuellement ; ce nombre est aujourd'hui réduit à 5 000. 75 % des demandes d'achat étaient retournées au service demandeur parce qu'elles ne contenaient pas toutes les informations nécessaires. Ce pourcentage est maintenant de 10 %. Le cycle de traitement des chèques est passé de 2 semaines à 1 jour, ce qui nous permet de bénéficier d'escomptes des fournisseurs et d'optimiser les revenus des investissements.»

«Nous cherchions une solution réellement flexible et totalement intégrée pour l'entreprise ... R/3 a répondu à nos attentes.»

Debbie Barrett, Directeur informatique

Une administration dynamique

Mississauga est la ville canadienne dont la croissance est la plus rapide. Située à 26 km à l'est de Toronto, sa population est de 568 000 habitants et son budget annuel de 300 millions de dollars canadiens. Les services municipaux emploient 2 300 personnes à temps complet, et autant à temps partiel, réparties dans les 72 lieux publics de la ville, tels que les casernes de pompiers, les bibliothèques, les MJC et les dépôts municipaux.

La ville doit faire face à des activités commerciales similaires à celles du secteur privé.

«Une personne qui, auparavant, nous envoyait une lettre ou un fax, s'attend aujourd'hui, lorsqu'elle téléphone, à obtenir une réponse immédiate.»

Autre point essentiel : la réduction des coûts.

«Nous progressons rapidement. Nous fournissons à un nombre croissant d'administrés des services tels que la protection contre les incendies, les services d'urgence, le déplacement des marchandises, les bibliothèques, les parcs et les aires de jeu, les transports et leur maintenance, les travaux publics ainsi que des services administratifs», avoue Debbie Barrett.

«En même temps, nous devons faire face à des restrictions fiscales — ne plus engager de personnel ou ne pas augmenter les impôts locaux. Nous devons faire toujours plus avec toujours moins de moyens.»

Le système utilisé précédemment par la ville — mi-manuel, mi-automatisé — n'était plus à la hauteur.

«Nos temps de réponse étaient supérieurs à nos temps de traitement», explique Debbie Barrett. «Notre comptabilité n'était pas claire. Nous perdions trop de temps dans les tâches administratives et le service apporté à nos administrés n'était pas satisfaisant. De plus, malgré notre solide engagement à respecter les règles strictes de la comptabilité publique, nous devions quand même effectuer d'autres contrôles financiers et audits.»

Choisir le bon système

La ville de Mississauga a entrepris une étude de marché et rédigé un cahier des charges pour son nouveau système informatique. Elle a lancé un appel d'offres, puis a demandé un projet détaillé de la part des fournisseurs.

«Le but était d'adapter les fonctionnalités aux besoins de gestion actuels et le système d'information à notre stratégie», avoue Debbie Barrett. «La ville voulait aussi initialiser une refonte du système d'information sur cinq ans, nous permettant de passer à une architecture client/serveur conçue sur des systèmes ouverts et avec des solutions intégrées.»

Seize fournisseurs ont postulé à l'appel à candidature. Trois ont été sélectionnés pour présenter le résultat de l'appel d'offres.

«Nous cherchions une solution réellement flexible et totalement intégrée pour la collectivité», déclare Debbie Barrett. «R/3 a répondu à nos attentes.»



R/3 a également été retenu parce qu'il offre la meilleure technologie qui soit pour gérer les évolutions tout comme les activités de la ville.

«Nous voulions allier la technologie au reengineering et aux modifications culturelles, en insistant sur la suppression des données redondantes et sur de nouvelles méthodes permettant d'améliorer la qualité de nos services... Nous avons initialisé un changement culturel complet basé sur quatre principes – service client, efficacité, responsabilisation des équipes, leadership et innovation – R/3 était le meilleur système pour gérer ces besoins.»

Debbie Barrett

La ville a installé les modules Comptabilité générale, Comptabilité fournisseurs et Achats de R/3, et est passée en production en neuf mois.

«Cette mise en œuvre a vraiment été très rapide», raconte Debbie Barrett. «Nous avons réuni une équipe dédiée, dotée des pleins pouvoirs et réunissant les «meilleures compétences» des services financier et informatique, ainsi que des différents services municipaux. Nous les avons pourvu d'une direction de projet renforcée. De même, un engagement inconditionnel de la part de la direction et du conseil municipal était indispensable.»

Une mise en œuvre jalonnée de challenges.

«Qui dit R/3 dit précision et rigueur», déclare Debbie Barrett. «Par exemple, les demandes doivent être plus précises. La ville de Mississauga a été l'une des premières villes à acheter un progiciel appliqué au secteur privé. Les processus appli-

cats ont été remis en question, mais cela nous a permis d'emprunter les meilleures techniques au secteur privé.»

La ville de Mississauga a bénéficié de l'assistance de Siemens Nixdorf durant toute la phase de mise en œuvre.

«Nous avons concentré l'assistance externe sur le transfert de technologie», explique Debbie Barrett. «Les consultants ont travaillé en accord parfait avec nos équipes techniques et nos services afin de faire partager leurs connaissances et leur expertise en matière de configuration et d'intégration des différents modules R/3.»

Une nouvelle manière de travailler

La mise en œuvre de R/3 dans les services municipaux de Mississauga a pris en compte tant les modifications d'organisation que la mise en place d'une nouvelle technologie.

«Nous cherchions à mettre en place des directives, des procédures et des descriptions de différents flux concernant la totalité de l'environnement afin de favoriser une approche constructive face à ce système, même sur des points très précis, comme l'organisation des icônes sur le poste de travail», explique Debbie Barrett.

La flexibilité de R/3 a permis à la ville de s'adapter facilement et rapidement.

«Il y a peu de temps, nous avons fusionné différents services», ajoute Debbie Barrett. «Autrefois, le service comptable aurait mis au moins trois mois pour remanier tous les budgets – ce qui signifie que durant trois mois, les principaux services auraient dû travailler sans avoir accès aux informations financières appropriées. Avec R/3, une seule journée nous a suffi.»

C'est au niveau des demandes d'achat que le changement est le plus significatif. La ville a pu éliminer un certain nombre de niveaux intermédiaires d'approbation et a octroyé au niveau opé-



rationnel la responsabilité budgétaire en désignant certains employés comme responsables des contrats.

«Auparavant, lorsqu'un employé d'un service municipal voulait passer une commande, il devait soumettre sa demande à son supérieur hiérarchique, qui devait ensuite la communiquer à son chef de service, qui devait lui-même la soumettre à son directeur, etc.», remarque Debbie Barrett. «Dans certains cas, il fallait obtenir 23 approbations avant de pouvoir acheter un produit.»

Le système R/3 nous a permis de réorganiser complètement ce processus.

«Les employés peuvent maintenant soumettre les demandes d'achat en ligne. Ces demandes sont approuvées de manière électronique par un responsable applicatif et sont envoyées automatiquement au service Achats, où sont traitées les offres et les commandes», explique Debbie Barrett. «Les produits sont reçus par les employés qui les ont demandés et les factures sont payées par la Comptabilité fournisseurs.»

Responsabiliser les employés

Les employés municipaux de la ville de Mississauga peuvent maintenant connaître en temps réel le statut d'une commande et gérer leurs données en terme de recettes et de dépenses.

Jeff Jackson confie : «Désormais, tous les niveaux hiérarchiques ont accès aux informations financières, alors qu'auparavant, les autorisations étaient gérées de façon pyramidale. Tout le monde peut avoir accès aux mêmes informations en même temps grâce à une interface commune qui fournit des données précises et à jour.»

«Nous pouvons faire des analyses de tendances, de budget (réalisé, prévisionnel), de calendrier (réalisé, planifié), etc. La possibilité de faire des analyses de tendances et de prévisions représente une réelle amélioration de notre méthode de travail.»

Avec R/3, les employés administratifs sont devenus des employés responsabilisés.

«Les employés devaient travailler sur papier, traiter et trier des piles de demandes d'achat, ce qui n'était pas très valorisant», explique Debbie Barrett.

«Avec R/3, ils peuvent maintenant se concentrer sur des tâches essentielles afin de bénéficier des meilleurs tarifs et des meilleurs services. Ils peuvent également contrôler les performances des différents fournisseurs. Leur travail a complètement changé, ils n'ont plus à se préoccuper des tâches administratives et peuvent s'impliquer dans la recherche de stratégies d'achat efficaces. Ceci s'est ressenti tant au niveau des Achats qu'au niveau de la Comptabilité fournisseurs.»



«Avec R/3, nous avons la certitude d'avoir un système financier solide qui répond à nos besoins actuels et qui, grâce à sa flexibilité, continuera à répondre à nos nouveaux besoins.»

Debbie Barrett

Confiance en l'avenir

La ville de Mississauga utilise R/3 sur une plateforme Hewlett-Packard UNIX avec trois serveurs applicatifs et un serveur de bases de données en production. Les configurations sont identiques pour les environnements de test et de production. Cette plateforme utilise une base de données Oracle et un environnement bureautique Windows 95. La technologie de Novell permet de relier les différents réseaux locaux : 50 sites sont reliés par un réseau WAN.

La ville est actuellement en train de mettre en place le module Gestion des stocks de R/3.

«R/3 nous permet de gérer les stocks de manière électronique», déclare Debbie Barrett. «Les temps de livraison sont réduits et le système nous permet de nous assurer que nous disposons des bons articles. Il nous permet aussi de gérer les statuts de gestion de seuil et de réapprovisionnement. Le processus est entièrement automatisé, depuis les demandes jusqu'au réapprovisionnement.»

La ville de Mississauga prévoit de migrer vers la version 3.0 de R/3 et de mettre en place un système de gestion électronique. La ville compte aussi sur R/3 pour s'adapter aux futures modifications liées aux prochaines mesures gouvernementales.

«Avec R/3, nous avons la certitude d'avoir un système financier solide qui répond à nos besoins actuels et qui, grâce à sa flexibilité, continuera à répondre à nos nouveaux besoins.»