

PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA
MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Paris, le 12 mai 2016

DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DU NUMÉRIQUE
ET DU SYSTÈME D'INFORMATION ET DE
COMMUNICATION DE L'ÉTAT

Tour Mirabeau
39-43 Quai André Citroën
75015 Paris

Affaire suivie par : Vincent ROBERTI
Téléphone : 01 40 15 70 48
Mél. : vincent.roberti@modernisation.gouv.fr

Réf. : 2016 – PMR - 33

Le Directeur Interministériel du Numérique et du
Système d'Information et de Communication de l'État

A

Monsieur le Secrétaire Général des Ministères de
l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche

Monsieur le Directeur du Numérique pour l'Éducation

Copie :

Monsieur le Ministre de l'Éducation Nationale de
l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

A l'attention de :

- Monsieur le Directeur de cabinet

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de :

- Madame la Directrice du cabinet

- Madame la Secrétaire Générale pour la Modernisation
de l'Action Publique

- Monsieur le Directeur de l'Agence Nationale de
Sécurité des Systèmes d'Information

Monsieur le Ministre chargé du Budget

A l'attention de :

- Monsieur le Directeur de cabinet

- Monsieur le Directeur du Budget

Objet : Avis sur le projet « SI PAIE en EPLE ».

Réf : - Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication
de l'État, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015
- Courrier de saisine du 14/04/2016 reçu le 15/04/2016

Pièce

Jointe : - Tableau détaillé des recommandations

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous m'avez saisi le 14 avril 2016 pour
avis concernant le projet « SI PAIE en EPLE ».

Ce projet, dont le coût complet - charges internes comprises - est estimé par vos équipes à près de
17 millions d'euros (14 millions de coûts de construction et 3 millions d'euros de fonctionnement
pour deux années de plein fonctionnement), vise à refondre l'application de paie « Gospel » des
Établissements Publics Locaux d'Enseignement (EPL) avec un objectif d'extension à l'ensemble
de ces établissements, concernant à terme 2 millions de bulletins de paie par an.

L'application « Gospel » s'appuie actuellement sur la solution HR-Access Version5 éditée par la
société Sopra Steria. La stratégie du ministère consiste à changer de version de cette suite logicielle
pour évoluer vers la solution HR-Access Suite9.

Le présent avis est fondé sur l'analyse des éléments transmis dans le dossier de saisine. Il ne résulte pas d'un audit complet du projet. En particulier, certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains constats.

Ce projet a pour objectif d'étendre l'utilisation de l'application « SI PAIE en EPLE » à l'ensemble des EPLE puisque seule la moitié d'entre eux utilisent actuellement « Gospel ». La direction des affaires financières du ministère, en tant que maîtrise d'ouvrage du projet, est à ce titre particulièrement intéressée par l'optimisation de la remontée d'informations afin d'être en capacité de produire un reporting global et national sur des informations consolidées tout en allégeant la charge de travail des gestionnaires.

D'un point de vue technique, l'obsolescence avérée de la solution HR-A version 5 de « Gospel » rend le lancement de ce projet légitime. Il offre en outre une réponse anticipée aux futures exigences de production de la déclaration sociale nominative (DSN) publique, prévue réglementairement pour le 1^{er} janvier 2020.

S'agissant d'une solution de paie concernant plus de 200.000 personnes en contrats privés et publics, ce projet doit être mené avec toutes les précautions qu'imposent un projet de cette ampleur. D'autant plus que l'écart technologique entre HR-A Version5 et HR-A Suite9 de la même solution est très important et que l'application « Gospel » possède un fort taux de spécificité évalué par vos équipes à plus de 50%.

La réussite d'un tel projet passe ainsi par la maîtrise de la conception générale, du niveau de qualité des livrables, et de son impact économique. C'est dans cet objectif que je tiens à vous faire part des recommandations suivantes dont vous trouverez le détail en annexe :

- 1) Conserver la maîtrise des travaux de conception générale jusqu'à la validation des livrables finaux,** en planifiant cette phase hors de la période estivale afin de garantir un niveau de participation suffisant des agents et des autorités compétentes, du ministère et des EPLE.
- 2) Mettre en place un outil de pilotage de la qualité des livraisons techniques du fournisseur dès la phase de réalisation,** permettant à terme une meilleure maîtrise de la maintenance applicative de la solution « SI PAIE en EPLE » qui est externalisée.
- 3) Ne pas anticiper outre mesure l'achat des licences d'utilisation de la solution HR-A Suite9.** Le calendrier de déploiement de la solution « SI PAIE en EPLE » pourrait utilement structurer la stratégie d'achat des licences.
- 4) Anticiper l'évolution nécessaire de l'organisation des établissements déclarants afin de réaliser concrètement les gains de productivité attendus.** En effet, le ministère a estimé un allègement de plus de 20% du temps de travail des gestionnaires en charge du déclaratif post paie ce qui conditionne fortement le délai du retour sur investissement du projet.

En conclusion, j'émet un avis conforme sur ce projet « SI PAIE en EPLE » en souhaitant que les travaux à venir permettent d'engager au plus tôt la mise en œuvre de ces recommandations.

Conformément au décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'État, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Le Directeur,

Henri VERDIER

Tableau détaillé des recommandations

Les recommandations destinées au projet « SI PAIE en EPLE » sont organisées en 3 axes :

1. **Conception de la solution**
 - Ressource
2. **Qualité des livrables**
 - Qualimétrie
3. **Impact économique**
 - Stratégie achat licence
 - Concrétisation des gains

1. Conception de la solution	<u>Constats et analyse :</u>	<u>Recommandations :</u>
Ressource	<p>Le ministère reconnaît, au regard de l'offre du groupement, un déficit flagrant de charges internes en phase de conception du « SIPAIE en EPLE », et d'en une autre mesure en phase de recette.</p> <p>En effet, la phase amont de conception générale est planifiée de juin à septembre 2016 en pleine période estivale et de rentrée scolaire.</p> <p>Le ministère propose de compenser ce déficit par l'apport d'assistance extérieure (AMOA).</p> <p>Les phases de conception (générale/détaillée) et de recette nécessitent la disponibilité suffisante des autorités compétentes pour fournir la connaissance métier nécessaire lors des ateliers et valider les livrables finaux produits par le groupement.</p> <p>Le renforcement par une assistance extérieure ne peut pas remplacer les autorités compétentes nécessaires surtout lors de la phase critique de conception générale. Cette phase est clé pour la réussite du projet, permettant l'intégration correcte des processus métiers de paie nécessaires aux EPLE et d'éviter autant que faire se peut de futurs avenants d'évolutions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver la maîtrise des travaux de conception générale jusqu'à la validation des livrables finaux, en planifiant cette phase hors de la période estivale afin de garantir un niveau de participation suffisant des agents et des autorités compétentes, du ministère et des EPLE.
2. Qualité des livrables	<u>Constats et analyse :</u>	<u>Recommandations :</u>
Qualimétrie	<p>La stratégie du ministère est de conserver l'hébergement et l'exploitation du futur SI Paie en interne. En revanche toute la maintenance applicative (corrective, réglementaire, évolutive et adaptative) est externalisée.</p> <p>Le maintien d'un niveau de compétence technique suffisant au sein du ministère est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendu complexe étant donné l'écart technologique entre HR-A Version5 et HR-A Suite9 et l'externalisation de la maintenance, • mais nécessaire afin de maîtriser les validations des spécifications techniques futures et les recettes des livraisons en phase de construction et de maintenance de la solution « SI PAIE en EPLE ». <p>L'utilisation d'un outil de qualimétrie permet faciliter le pilotage du fournisseur dans une démarche d'amélioration continue du niveau de qualité des livrables techniques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un outil de pilotage de la qualité des livraisons techniques du fournisseur dès la phase de réalisation, permettant à terme une meilleure maîtrise de la maintenance applicative de la solution « SI PAIE en EPLE » qui est externalisée.

	<p>Cet outillage est d'autant plus précieux si le niveau de spécifiques reste élevé malgré des efforts de retour au standard en conception générale et détaillée, « Gospel » possédant un fort taux de spécifique évalué par vos équipe à plus de 50%.</p>	
<p>3. Impacts économiques</p> <p>Stratégie achat licence</p>	<p><u>Constats et analyse :</u></p> <p>Le macro planning du projet « SI PAIE en EPLE » est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Démarrage en 2016 ➔ Vérification d'Aptitude fin 2017 ➔ Déploiement en 2018 (140 000 dossiers) ➔ Nouveaux utilisateurs 2019 (+30 000 dossiers) ➔ Nouveaux utilisateur 2020 (+30 000 dossiers) <p>Les coûts HR-A sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Coût d'acquisition des licences pour un agent géré : 11,62€ TTC. ➔ Coûts de redevance annuelle des licences : 16,7% du coût d'acquisition par an. <p>En conclusion, le bilan coûts HR-A affiché dans MAREVA2 fournis avec le dossier de saisine est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Achat de 200.000 licences en 2017 : 2,3M€ ➔ Maintenance de 200.000 licences en 2018 : 388 K€ ➔ Maintenance de 200.000 licences en 2019 : 388 K€ ➔ Maintenance de 200.000 licences en 2020 : 388 K€ ➔ Total de 2017 à 2016 de 3,5M€ <p>En s'appuyant d'avantage sur le calendrier du projet, dès lors que le déploiement se déroule effectivement en 2018, une proposition de répartition des coûts HR-A pourrait être la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Achat de 140.000 licences en 2017 : 1,6M€ ➔ Maintenance de 140.000 licences en 2018 : 272 K€ ➔ Achat de 60.000 licences en 2019 et maintenance de 140.000 licences en 2019 : 700K€ + 272 K€ ➔ Maintenance de 200.000 licences en 2020 : 388 K€ ➔ Total de 2017 à 2016 de 3,2M€, générant une économie de 300K€ (nous n'avons pas tenu compte de l'impact sur les frais de trésorerie qui sont également bien réels) <p><i>Pour rappel : le marché concernant la maintenance et la construction de la nouvelle solution de paie des EPLE englobe prestations intellectuelles et licences logicielles. Nous rappelons que cette pratique est très peu cautionnée par la DAE aujourd'hui.</i></p>	<p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas anticiper outre mesure l'achat des licences d'utilisation de la solution HR-A Suite9. Le calendrier de déploiement de la solution « SI PAIE en EPLE » pourrait utilement structurer la stratégie d'achat des licences.

<p>3. Impact économique</p> <p>Concrétisation des gains</p>	<p><u>Constats et analyse :</u></p> <p>Au niveau des impacts « Métier » du dossier MAREVA2, nous constatons l'hypothèse d'un gain de productivité de 4,5j par mois pour la gestion des déclaratifs post paie permettant de réaliser une économie importante de 108 ETP par an à partir de 2020.</p> <p>Il est stipulé dans le dossier de saisine : <i>« Le comité de pilotage du 6 mars 2015 du projet « SI PAIE en EPLE » a décidé d'intégrer ce gain qualitatif dans l'étude MAREVA. Les outils actuels ne s'avèrent pas très efficaces pour réaliser le déclaratif post paie qui génère de lourdes charges de travail pour concaténer et contrôler des données mal préparées. Le nouvel outil optimisera de manière très intéressante les différents déclaratifs. »</i></p> <p>Les hypothèses utilisées sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4,5 jours de travail par mois et par gestionnaire par établissement déclarant utilisant « Gospel » (en moyenne, 1 par établissement déclarant) • 400 établissements déclarants • 200 j/h travaillé par an pour un gestionnaire <p>A partir des hypothèses ci-dessus, les gains potentiels sont de :</p> $\frac{400 \text{ établissements} \times (4,5 \text{ j.h de gain} \times 12 \text{ mois par an})}{200 \text{ j.h par an}} = 108 \text{ ETP}$ <p>Le retour sur investissement du projet est justifié à hauteur de 75% sur ce gain de productivité.</p> <p>Il devient important d'identifier les conditions nécessaires permettant de transformer en économie réelle ces gains et de maîtriser le délai de retour sur investissement du projet.</p>	<p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper l'évolution nécessaire de l'organisation des établissements déclarants afin de réaliser concrètement les gains de productivité attendus. En effet, le ministère a estimé un allègement de plus de 20% du temps de travail des gestionnaires en charge du déclaratif post paie ce qui conditionne fortement le délai du retour sur investissement du projet.
--	---	--