

PREMIER MINISTRE

Secrétariat général pour la modernisation de
l'action publique

Paris, le 01 décembre 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 72 45
Mél. : vincent.roberti@modernisation.gouv.fr

Réf. : 2016 – PMR – 113

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

A

Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de
l'Éducation Nationale, de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche

Objet : **Saisine article 3 : programme SIRHEN**

Référence : - Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au SI de l'Etat, modifié par décret
n°2015-1165 du 21 septembre 2015 art.8
- Courrier du 30 septembre 2016 de demande d'informations complémentaires
2016-PMR-087-PPNG-Demande_infos_Art3.pdf
- Saisine du 08 septembre 2016 du programme SIRHEN

P.J. : - Annexes : tableau détaillé des recommandations.

Par courrier reçu le 12 septembre 2016, vous m'avez saisi pour un avis concernant le programme SIRHEN conformément à l'article 3 du décret en référence.

Ce programme, dont le coût complet - charges internes comprises - est estimé par vos équipes à près de 496 millions d'euros (323 millions de coûts de construction et 70 millions d'euros de fonctionnement pour deux années de plein fonctionnement, et 103 millions d'euros de coûts de personnel), vise à refondre l'écosystème SI-RH existant du ministère et à construire un SI unifié, souple et efficace.

Par votre note du 11 février 2016 vous m'avez confirmé votre décision d'infléchir profondément la trajectoire du programme SIRHEN et par ma réponse du 11 mars 2016, je vous ai proposé des recommandations structurantes pour la réussite de la démarche de refondation de ce programme.

En premier lieu, **je souhaite relever le caractère stratégique du programme SIRHEN**, qui constitue un levier fondamental de modernisation de la gestion RH de plus d'un million d'agents de la fonction publique d'Etat. Il répond à des enjeux d'amélioration de la gestion administrative et de la gestion qualitative davantage individualisée des agents, ainsi qu'à l'amélioration de l'allocation des moyens, axe central de l'administration de l'éducation nationale. Enfin ce programme permet de remédier aux problématiques d'obsolescence des SIERH et contribuera au passage au numérique des fonctions supports RH du ministère.

En second lieu, **je note que la nouvelle trajectoire du programme SIRHEN est en forte rupture avec la trajectoire initiale**. Elle est le fruit d'un travail collaboratif transverse des différentes parties prenantes du programme¹ et va dans le sens de mes premières recommandations.

¹ DGESCO / DGRH / DNE / DAF / SAAM / DP SIRHEN

Je me réjouis des nouvelles orientations données au programme :

- **un déploiement par fonctionnalité**, articulé avec une bascule des dossiers RH par population priorisant les enseignants du 1^{er} degré en accord avec les directions métier, **qui se traduit par une nouvelle trajectoire**,
- **une approche pragmatique**, avec une nouvelle organisation, une nouvelle comitologie et des nouvelles méthodes de travail s'appuyant notamment sur une démarche agile de type SAFe²,
- **une meilleure implication et un renforcement opérationnel des directions métiers**,
- **une meilleure maîtrise de la chaîne de production et de maintenance** du SI-RH de votre ministère, en simplifiant et en ré-internalisant les processus clés.

Je vous encourage à poursuivre dans ce sens.

Pour autant, le programme SIRHEN présente des risques résiduels dont il faut renforcer la maîtrise notamment de :

- **l'estimation financière** : la maîtrise du coût global du programme SIRHEN paraît insuffisante notamment au regard de la non prise en compte de ses impacts sur les SIERH et des évolutions réglementaires en cours,
- **la fiabilité du calendrier** : le calendrier du programme sur 4 ans apparaît beaucoup trop ambitieux avec la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail sur lesquelles la capacité à faire n'a pas encore été démontrée et des chantiers qui semblent sous-dimensionnés,
- **l'adéquation de la nouvelle organisation** : l'efficacité de la nouvelle organisation reste à démontrer, tant sur l'alignement des métiers et du SI pendant les différentes phases des projets du programme, que sur l'efficacité de la coordination entre les organisations centrales et locales.

Plus globalement, les nouvelles orientations issues de la refondation du programme SIRHEN n'ont pas encore été mises en œuvre. **L'année 2017 devra permettre de vérifier la portée et les impacts de ces nouvelles orientations et d'améliorer la maîtrise du programme jusqu'à sa terminaison.**

Compte tenu de ces risques, j'émet un avis conforme sur le périmètre que vous avez priorisé (enseignants du 1^{er} degré) afin de pouvoir déployer les nouveaux modules fonctionnels sur le SIRH existant et de préparer la bascule dans SIRHEN. En effet, cette orientation permet d'éprouver la maîtrise du programme et d'apporter de la valeur métier au plus tôt.

J'émet également les recommandations suivantes sur le programme :

- **Sécuriser le pilotage budgétaire :**
 - consolider l'ensemble des coûts du programme et mesurer les impacts budgétaires de la nouvelle trajectoire du programme SIRHEN sur les SIERH,
 - intégrer une provision pour risque dans le budget du programme,
 - améliorer le pilotage en alignant l'avancement opérationnel avec le budget et le calendrier.
- **Ajuster le planning de réalisation :**
 - sécuriser le calendrier en vérifiant que les durées des chantiers sont réalistes, et itérer régulièrement ce calendrier en fonction des résultats,
 - concentrer les travaux sur les chantiers prioritaires, en commençant par les enseignants du 1^{er} degré en 2017 tout en reportant les travaux non indispensables.
- **Renforcer la gouvernance du programme :**
 - maîtriser les fournisseurs en lotissant fonctionnellement les prochains marchés,
 - garantir la disponibilité de ressources académiques clés au programme SIRHEN.

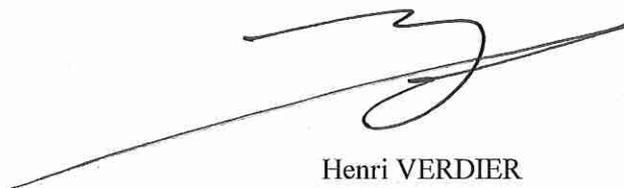
² Scaled Agile Framework

Contenu de l'importance des enjeux, je souhaite que la DP-SIRH de la DINSIC, en charge de la coordination interministérielle des projets SIRH/Paye de l'Etat, soit tenue informée de l'avancement des travaux et de la bonne mise en œuvre des recommandations.

Lorsque les travaux relatifs au périmètre des enseignants du 1^{er} degré seront achevés, je souhaite qu'un bilan soit réalisé qui pourra servir de base à une saisine complémentaire de votre ministère pour lancer le reste des travaux du programme SIRHEN.

En espérant que les recommandations de cet avis permettront de sécuriser efficacement ce programme d'importance majeure, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Le directeur,

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Henri VERDIER

Copie :

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 Ministre de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

A l'attention de :

- Monsieur le Directeur de cabinet

Monsieur le Ministre chargé du Budget

A l'attention de :

- Monsieur le Directeur de cabinet
- Monsieur le Directeur du Budget