



PREMIER MINISTRE

Paris, le 26 JUIN 2012

SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT
DIRECTION INTERMINISTERIELLE DES SYSTEMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

REF : 2012-PMR-049

Le directeur

à

Monsieur le ministre de la défense
A l'attention de :
- Monsieur le directeur du cabinet
- Monsieur le directeur général des systèmes
d'information et de communication

Copie :

Monsieur le Premier ministre
A l'attention de Monsieur le directeur du
cabinet

Monsieur le ministre délégué auprès du
ministre de l'économie et des finances, chargé
du budget
A l'attention de Madame la directrice du
cabinet

Objet : Avis sur le projet de système d'information logistique du service du commissariat des armées (projet ARES).

Référence : -Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création de la DISIC
-Arrêté du 01 juin 2011 portant application de l'article 7 du décret précité
-Courrier DEF/DGSIC/SDMA/BGA/508 - Saisine pour avis concernant le projet ARES (Application pour les Ressources et Equipements du Soutien).

Annexes : Eléments détaillés à l'appui de l'avis.

En application de l'article 7 du décret de référence, le directeur interministériel des systèmes d'information et de communication est *« consulté pour avis par le ou les ministres concernés ou par le ministre chargé du budget sur tout projet relatif à un système d'information ou de communication envisagé par leurs administrations ou par un organisme placé sous leur tutelle et répondant à des caractéristiques, notamment quant à son coût prévisionnel global »*.

Le 25 avril 2012, par courrier en référence, le directeur général des systèmes d'information et de communication du ministère de la défense et des anciens combattants m'a saisi pour avis sur le projet de déploiement du futur système d'information logistique

du service du commissariat aux armées (SCA). Ce projet ARES, dont le coût total est estimé à 18,6 millions d'euros, vise à doter le SCA d'un outil unique pour assurer la gestion logistique des biens de soutien des hommes et des matériels communs.

A titre liminaire, je relève la qualité des informations qui m'ont été transmises au cours de l'instruction du dossier et la grande disponibilité des équipes du ministère. Les derniers échanges du 12 juin dernier me permettent ainsi d'émettre un avis utile, dont vous trouverez la synthèse détaillée en annexe. Cet avis ne résulte pas d'un audit approfondi du projet mais de l'analyse des seules informations portées à ma connaissance par le ministère.

Cette analyse me conduit aux constats suivants assortis de propositions destinées à inscrire ce projet dans une logique de mutualisation ministérielle.

1. **La refonte des systèmes d'information logistique (SIL) du ministère de la défense est une nécessité.** Assurant la gestion de 12,5Md€¹ de dépenses annuelles, les systèmes de la zone fonctionnelle logistique représentent un enjeu majeur pour le ministère. Leur dispersion, leur obsolescence et leur incapacité à s'intégrer à la chaîne financière et comptable de l'Etat nuisent actuellement à l'efficacité de la gestion des biens et des équipements du ministère.
2. **La rationalisation des SIL, engagée sur la base des réformes structurelles du ministère, se heurte à l'insuffisance de la réflexion transversale sur la chaîne logistique.** Le ministère a calqué sa refonte du système d'information logistique sur sa nouvelle organisation. En l'absence de réingénierie préalable des processus, ARES et les autres projets de déploiement ou de refonte des SIL sont conduits de manière trop cloisonnée. Une meilleure gouvernance fonctionnelle, centrée sur la chaîne logistique, aurait favorisé une plus grande coordination de la dizaine de projets informatiques actuellement en cours et, en particulier, la mutualisation des projets ARES et SIN@PSE des services de soutien des armées.
3. **Une stratégie ministérielle plus ambitieuse est d'ores et déjà envisagée mais ne sera pas opérante à court terme.** Une étude² de 2011 portant sur le potentiel de convergence des systèmes d'information logistique pose les orientations structurantes du ministère. Un plan d'action déclinera prochainement cette stratégie mais sa concrétisation ne devrait toutefois pas intervenir avant une dizaine d'années.
4. **Avant l'échéance 2020, il convient d'engager les mutualisations et les actions de convergence méthodologique et technique.** Le ministère doit se mettre dès à présent en mesure de réunir au sein de pôles de compétence, les expertises techniques et métiers liées aux SIL. Une stratégie et une gouvernance transversales propres aux projets de SIL mériteraient d'être mises en place en ce qui concerne le choix des solutions applicatives et celui de l'architecture technique.

¹ 6,5 Md€ hors agrégats nucléaires affectés annuellement à l'équipement des forces, 6Md€ de crédits programmés d'entretien des matériels et de dépenses de personnels.

² Etude DGA – n°133254/DO/SMCO/D

Sur la base de ces constats, j'émet un avis favorable sur ce projet en recommandant que les actions suivantes soient mises en œuvre :

- engager l'étude des macro-processus de gestion logistique du ministère dans le cadre du projet de convergence des SIL du ministère ;
- qualifier l'opportunité d'opter, dans le cadre du projet ARES, pour un progiciel déjà acquis par d'autres services en charge du soutien ;
- prévoir dans le plan projet d'ARES un dispositif permettant de définir l'architecture technique la plus favorable à la mutualisation des infrastructures liées aux SIL.

J'appelle par ailleurs l'attention sur la nécessité de coordonner ce projet avec le futur système d'information des achats du ministère, projet que vos services prévoient de soumettre prochainement à l'avis du DISIC.

Enfin, au-delà de ce projet, je note que les dossiers qui m'ont été soumis par le ministère de la défense au titre de l'article 7 se traduisent par l'acquisition de plusieurs progiciels SAP. Le déploiement, le paramétrage, l'exploitation et l'architecture technique de ce progiciel représentant des coûts importants³, le ministère gagnerait à s'appuyer sur un pôle d'expertise spécifique, qui pourrait au surplus à terme servir de centre de ressource pour d'autres ministères.



Jérôme FILIPPINI

³ Près de 200M€ pour les seuls projets de SIRH et SIL sous SAP du ministère de la défense d'ici 2018.



Annexes



Éléments détaillés à l'appui de l'avis DISIC - juin 2012

1. L'analyse du dossier fourni par le ministère de la défense sur le projet ARES a été construite autour de cinq volets thématiques : l'impact stratégique, l'impact financier, la gouvernance, la réalisation et le calendrier.
 2. Après une première étude du dossier, des éléments complémentaires sont apparus nécessaires. Des échanges ont eu lieu avec les équipes du MINDEF et, à la lumière des informations supplémentaires fournies en juin 2012, la DISIC est en mesure d'émettre un avis sur le projet qui lui a été soumis. L'objectif de la présente note est d'en livrer les éléments de synthèse.
 3. Cette note pointe plus particulièrement les éléments qui prêtent à discussion. Pour autant, le projet ARES apparaît justifié tant d'un point de vue technique que fonctionnel.
- I. Le projet ARES est cohérent avec les enjeux du SCA, mais les synergies avec d'autres projets SIL pourraient être renforcées en préparation de la convergence des SIL du ministère d'ici 2020.**
4. Les enjeux du projet ARES portent sur la rationalisation des processus métiers de la logistique du soutien d'homme et leur instrumentation dans le système d'information. En tant que levier majeur de transformation, ce projet de refonte du SIL du SCA se justifie par trois enjeux auxquels doit faire face le ministère :
 - a) La création du Service du Commissariat des Armées et les objectifs de déflation de ses effectifs. En effet la fusion des trois directions centrales des anciens commissariats d'armées au sein du SCA implique non seulement une rationalisation des moyens mais également une harmonisation et une optimisation des processus de travail entre les anciens services.
 - b) L'adoption d'une nouvelle réglementation sur le « cycle de vie du bien logistique », parue en 2012, et qui nécessite la refonte des processus actuels.
 - c) Le raccordement à CHORUS en 2015 nécessitant une unification des référentiels.
 5. Les objectifs du projet ARES visent à répondre à ces enjeux en apportant notamment un gain en matière d'effectifs (une diminution de l'ordre de 40 ETP). Le besoin de refondre les SIL est, en outre, confirmé par l'obsolescence des systèmes existants et la difficulté de les faire évoluer.
 6. Le projet ARES relève cependant d'une démarche de convergence organisationnelle (par direction et par service) qui apparaît réductrice par rapport au schéma de convergence fonctionnelle qui préconise une cible consolidant les systèmes d'information par type de service rendu (soutien, commandement...).

7. Ainsi, l'ensemble des systèmes logistiques de soutien de la Défense devra être *in fine* fédéré. Cette stratégie a d'ailleurs déjà été déclinée au niveau des bases de défense (BDD) qui ne disposeront bientôt que d'un seul outil nommé OPALL pour la gestion de leur biens et équipements de soutien (informatiques, santé, matériels commun, équipements de l'homme...). Cette convergence des SIL de la BDD constitue une avancée significative qui doit être soulignée.
 8. Cependant, OPALL, qui gèrera l'utilisation sur le terrain des biens et des équipements, ne permet pas d'assurer la gestion des stocks centraux et des flux consolidés et valorisés. Le projet ARES est par conséquent utile pour répondre à un besoin immédiat tant en matière de logistique qu'en matière de gestion et de comptabilité. Au vu du dossier et des informations fournies, il n'apparaît pas envisageable de conserver les SIL existants dans l'attente de l'aboutissement du chantier de convergence des SIL du MINDEF dont l'horizon est 2020.
 9. Dans ce contexte, le dossier montre que le SCA s'inscrit déjà dans une logique de partage ministériel d'expérience et de documentation. Le SCA s'est d'ailleurs rapproché de la DIRISI et du service de santé des armées (SSA) pour trouver des synergies autour des différents projets SIL. A ce titre, s'il n'a pas été possible de s'appuyer sur leur projet SIN@PSE, faute de convergence des processus fonctionnels, le rapprochement avec le SSA devrait néanmoins permettre de mutualiser les bonnes pratiques et de sécuriser le raccordement à CHORUS.
 10. D'autres objectifs de convergence mériteraient d'être poursuivis ou envisagés. Par exemple, le dossier ne fait pas mention de travaux de convergence ou de mutualisation technique entre les différents projets SIL (architecture, centres d'hébergement, serveurs...). Cette convergence purement technique pourrait être envisagée comme une première étape dans l'objectif global de convergence des SIL du ministère.
 11. Si le recours au dialogue compétitif est très répandu au ministère de la défense, l'opportunité d'une stratégie globale vis-à-vis des éditeurs de systèmes d'information logistique ne semble pas avoir été étudiée à ce stade. Le nombre de projets SIL actuellement à l'étude ou en cours de réalisation au sein du ministère plaide pourtant pour la mise en place d'une telle stratégie. Au niveau du projet ARES, des synergies importantes pourraient être réalisées par exemple en faisant le choix d'une solution applicative en cours de déploiement ou déjà déployée au ministère de la défense.
- II. Les aspects financiers du projet ARES semblent bien traités et les éléments présentés sont globalement précis et complets. Certains éléments de l'analyse de la valeur conduisent toutefois à penser que le niveau de rentabilité du projet est surestimé.**
12. Dans l'analyse MAREVA, le coût de fonctionnement des systèmes existants (coût d'exploitation, maintenance corrective, maintenance évolutive ...) et celui lié aux évolutions nécessaires du SI de l'armée de l'air à court terme ne semblent pas totalement intégrés dans les dépenses du projet.
 13. Les coûts récurrents de la tierce maintenance corrective et évolutive de la solution cible sont chiffrés à 300 K€ en 2015, puis 800 K€ les années suivantes, soit respectivement 2,1% et 5,5% du cout total du projet. Ces coûts semblent sous-estimés par rapport aux abaquages de la DGSIC (20% puis 15% de la réalisation du projet) et de la DISIC (15% du projet).

14. Les coûts de l'exploitation internalisée (option retenue à ce jour) apparaissent également sous évalués. En effet, les 1,2 ETP prévus dans l'analyse MAREVA pour moins de 70K€ sont très faibles. D'après les éléments de l'analyse DGSIC, l'exploitation externalisée est évaluée, s'il y a mutualisation avec d'autres progiciels (cas de SAP), à un flux annuel de 500K€, et beaucoup plus si ce n'est pas le cas. Bien que non chiffrée dans l'analyse MAREVA, l'option relative à cette externalisation de l'exploitation est néanmoins prévue dans le CCTP de MOE (tranche conditionnelle).
15. Enfin, le détail de certains calculs semble à revoir. Il s'agit par exemple des gains en ETP qui interviennent dès 2014 au titre de l'interfaçage à Chorus dont la mise en production n'est prévue qu'en 2015. Dans le calcul du gain en efficacité, le coefficient de pondération est par ailleurs utilisé 2 fois dans les formules sur les premières années.
16. Au total, la DISIC estime que les coûts annuels pourraient être sous-estimés de près de 2M€. L'impact d'un tel ajustement, qui ôterait une grande partie de la rentabilité du projet tel que présenté, doit toutefois être considéré au regard de l'obsolescence des systèmes actuels et des risques inhérents au scénario de maintien des systèmes actuels pendant encore plusieurs années.

III. L'organisation du projet en matière de pilotage, de réalisation et de calendrier est bien structurée, néanmoins une question demeure autour de la stratégie transverse d'évolution des SIL.

a - Au niveau du SCA, la gouvernance est bien organisée et conforme aux meilleures pratiques aussi bien dans la comitologie que dans la répartition des tâches.

17. D'après la documentation fournie, la gouvernance du projet est conforme aux pratiques préconisées par la DISIC : pour chaque instance, les rôles, acteurs et fréquences des comités ont été clairement identifiés. Le pilotage sera réalisé par le Bureau Pilotage des Systèmes d'Information Logistiques (BPSIL).
18. La gouvernance a été prévue de manière détaillée, aussi bien au niveau du projet, qu'au niveau ministériel et interministériel :
 - a) Au niveau ministériel :
 - i. Intra zone fonctionnelle Logistique :
 - des groupes de travail par problématique de la RZF Logistiques (raccordement des SIL à CHORUS conformément à une recommandation de la DISIC sur le projet SILICIUM, réglementation logistique, convergence des SIL, WMS) sont pilotés par l'EMA/MCO ;
 - le BPSIL est identifié au sein du SCA comme l'entité ayant en charge l'architecture fonctionnelle du SI logistique du SCA et est destinataire de toute information utile ;
 - la création d'une mission de convergence, s'appuyant sur un pôle soutien des matériels et un pôle soutien de l'homme, mêlant spécialistes métiers et technique, a été actée par le conseil des SIC du 12/04/2012.
 - ii. Inter zone fonctionnelle :
 - la gouvernance du SI OPALL est réalisée avec le CPSC en interne SCA (le projet est géré par le BPSIL) ;

- la construction du SI ACHAT est suivie par le SCA et le BPSIL est systématiquement destinataire de tous les éléments lui permettant de prendre en compte tout point structurant pour la construction d'ARES. Ce projet devrait, en outre, le moment venu faire l'objet d'une saisine de la DISIC au titre de l'article 7.

b) Au niveau interministériel :

- i. le groupe de travail SIL CHORUS est régi par une gouvernance claire (comité projet, COPIL et CODIR) ;
- ii. le projet ARES s'intègre dans la gouvernance pilotée par la NSIFE et l'AIFE.

19. Néanmoins, l'articulation de la gouvernance et du pilotage des ressources clés entre le projet ARES, le MCO des systèmes existants et les autres projets de SIL n'est pas précisée. L'absence d'une stratégie et d'une gouvernance transverses aux projets ne favorise pas ainsi les mutualisations ministérielles.

b – le projet est bien conçu en termes de périmètre, de lotissement, de conduite du changement, mais le manque d'éléments sur le maintien des applications existantes jusqu'en 2015 fait craindre un risque sur la disponibilité des ressources « expertes ».

20. Le choix du SCA de déployer deux SIL (OPALL et ARES) est parfaitement justifié par la nature des besoins et le périmètre à couvrir. Le projet OPALL assurera le suivi logistique des biens des bases de défense au niveau local en lien avec les différents services centraux (SCA, SSA, SIMMT ...) alors que le projet ARES portera la fonction de gestion et de comptable au niveau central de la chaîne logistique du SCA et sera interfacé avec CHORUS.

21. Le dossier indique que la solution retenue pour répondre aux attentes et besoins du SCA sera un progiciel de gestion intégré (PGI). Une étude préliminaire indique que les fonctionnalités standards des PGI disponibles sur le marché couvrent la majorité des besoins du SCA. Les processus métiers éventuellement non couverts seront réintégrés lors des phases de conceptions générales et détaillées. Le progiciel n'est toutefois pas identifié à ce jour.

22. La gestion des « reprises des données » semble très bien engagée avec la constitution anticipée d'un entrepôt de données (EPILOG). La conduite du changement fait également l'objet d'une attention particulière avec la mise en place d'un plateau projet avec des moyens répartis entre les personnels de la MOA, de la MOE et dans une moindre mesure ceux de l'AMOA.

23. Néanmoins, le dossier donne peu d'informations sur le maintien en conditions opérationnelles des systèmes existants. En effet, le fonctionnement du SCA ne peut souffrir d'interruption et une solution transitoire doit être maintenue jusqu'à la mise en service complète du futur SIL. Parmi les SI existants, le système d'information de l'armée de l'air apparaît devoir être remplacé avant le déploiement du projet ARES en 2015. Les impacts potentiels de ces travaux sur la disponibilité des ressources « expertes » pour le projet ARES ne sont pas analysés dans le dossier.

c – le calendrier initial semblait très ambitieux, mais le décalage récent du raccordement à CHORUS en 2015 devrait permettre de le sécuriser.

24. A ce jour, le calendrier du projet apparaît réaliste et ne souffre pas de risque de dérive à court terme :

- Le calendrier de l'AMOA est respecté à ce jour ;

- Le projet EPILOG a été notifié dans les délais et la mise en production est prévue pour octobre 2012 ;
- La publication du CCTP de la MOE ARES est toujours prévue en juillet, conformément au calendrier initial.

25. Néanmoins, les durées de certains postes du projet pourraient avoir un impact sur le calendrier global. Il s'agit notamment de la procédure de passation de contrat avec un prestataire pour la partie MOE qui est estimée à 5,5 mois. Ce chiffre semble optimiste sachant que, sur des projets complexes, la moyenne est plutôt de l'ordre de 8 mois.
26. A moyen terme, le calendrier initial présentait un risque majeur sur la stabilisation du SIL avant de commencer les travaux d'interfaçage avec CHORUS en 2014. Le décalage annoncé du raccordement CHORUS à 2015 lève en partie ce risque.



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT
DIRECTION INTERMINISTRIEL DES SYSTEMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Paris, le 07 février 2012

REF : 2012-PMR-0002

Le directeur

à

Monsieur le directeur général des systèmes d'information et de communication

Objet : Article 7 du décret DISIC – Projet SILICIUM

Références : - Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création de la DISIC
- Accusé de réception DISIC - Projet SILICIUM – Article 7 du 2 décembre 2011.

Par courrier reçu le 28 novembre 2011, vous m'avez saisi pour avis sur un projet lié au système d'informations logistiques de la DIRISI. Ce projet, communiqué dans un premier temps pour information au mois de juillet, a été reclassé – compte tenu de son ampleur – pour avis au mois de novembre 2011. Dans mon courrier de référence, je précisais que la DISIC était en train d'expertiser ce dossier afin de savoir dans quelle mesure son état d'avancement me permettrait d'émettre un avis utile dans un délai d'un mois.

Comme le prévoit l'alinéa II de l'article 7 du décret de référence, mon avis est réputé favorable par réponse tacite depuis le 28 décembre 2011. Cependant, le dossier transmis dépassait déjà le stade des études fonctionnelles et ne permettait pas à mes équipes une étude complète du projet. Votre ministère étant engagé dans un dialogue compétitif, je n'ai plus vu la nécessité de son inscription dans le cadre strict de l'article 7 du décret.

C'est pourquoi, nous avons convenu, d'un commun accord, de l'utilité d'un approfondissement par les équipes de la DISIC de l'analyse du dossier en 2012. La réunion qui s'est tenue le 27 janvier a ainsi permis de porter à ma connaissance plusieurs éléments complémentaires et d'apporter les réponses aux questions d'ordre stratégique dont celle de la pérennité de la solution.

A l'issue de cet approfondissement, et en vous remerciant de la disponibilité de vos équipes, je suis donc en mesure de vous apporter des éléments d'appréciation sur ce dossier.

L'étude a été construite autour de cinq volets thématiques : l'impact stratégique, l'impact financier, la gouvernance, la réalisation et le calendrier.

Mon appréciation est fondée sur les seuls éléments fournis dans le dossier de saisine¹ et sur la prise en compte des déclarations et des précisions apportées en janvier 2012. Elle ne résulte pas d'un audit approfondi du projet. En particulier, des éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance peuvent répondre à certaines de mes observations.

L'analyse me conduit en définitive aux cinq constats suivants assortis de propositions dont vous jugerez l'opportunité à l'aune des résultats du dialogue compétitif.

1. Stratégiquement, une étude portant sur le potentiel de convergence des SIL du ministère a été réalisée en mai 2011 par la DGA. Cette convergence est un objectif long terme à plus de 10 ans. Dans ces conditions, rien ne s'oppose à l'adoption d'un nouveau système d'information logistique dédié aux matériels SIC. Au contraire, le projet d'un SIL porté par le besoin d'une gestion des matériels SIC interarmées constitue une première étape qui vise à combattre l'obsolescence des systèmes existants et qui s'inscrit dans une démarche progressive d'urbanisation des SIL du ministère.

J'observe que les études d'opportunité et de faisabilité fournies datent néanmoins de début 2009. Ce projet se justifiait alors par l'urgence du besoin pour lequel l'acquisition d'un outil « clé en main » de type GMAO² apparaissait plus appropriée que l'adaptation de l'application SIM@T utilisée par l'armée de terre. Trois ans après, il aurait été pertinent que ces études aient été actualisées, d'autant plus que certains besoins sont désormais caducs comme, par exemple, celui d'être raccordé à Chorus au 01 janvier 2012.

Toutefois, même si d'autres scénarios pourraient apparaître, en 2012, plus opportuns, le calendrier, les actions et les coûts déjà engagés³ plaident en faveur de la poursuite de ce projet. Un effort de partage et de convergence des études et des expériences resterait néanmoins à être consenti dans le cadre de la conduite des différents projets de refonte des SIL en cours.

2. Economiquement, avec un retour sur investissement en 2020, une valeur actuelle nette de 3,8 M€ et un délai de retour sur investissement de l'ordre de 8,2 ans, le déploiement de SILICIUM est surtout porté par son volet métier et les besoins fonctionnels associés. Je recommande ainsi l'utilisation systématique des analyses de la valeur et de la rentabilité des scénarios ainsi que leur instruction auprès des instances de gouvernance des projets. Cela permettrait une évaluation *ab initio* de l'efficacité des solutions envisagées.

3. Du point de vue de la gouvernance du projet, je considère que les bonnes pratiques sont respectées. Toutefois, la zone fonctionnelle logistique justifie un suivi de l'ensemble des projets en cours. Aussi, une compétence de supervision transverse des projets SIL du ministère pourrait-elle être définie, *a minima* pour les questions de raccordement à Chorus. Par ailleurs, la démarche d'achats associée au projet n'apparaît qu'en filigrane alors qu'elle devrait constituer un élément à part entière de la conduite de projet.

4. S'agissant de la réalisation, la conduite du changement et la formation mériteraient d'être renforcées. L'enveloppe prévue de 820K€, soit 7,5% du coût du projet (hors MCO⁴), est très en deçà de la part généralement dédiée à la conduite du changement (environ 25%) ; d'autant que le dossier mentionne un risque lié « *au déploiement et à l'acceptation du produit par les utilisateurs.* ». En outre, l'effort en matière de conduite du changement et de formation devra inclure les nouveaux enjeux économiques parmi lesquels figurent la gestion et la mesure et l'évaluation patrimoniale des stocks.

¹ Fiche d'instruction, grille des coûts, études d'opportunité et de faisabilité, étude FEROS, fiche d'expression des besoins, relevé de décisions DGSIC, lettres DC, planification du projet.

² Gestion des maintenances assistée par ordinateur.

³ Le dialogue compétitif est initié depuis près d'un an.

⁴ Maintien en conditions opérationnelles

5. Concernant le calendrier, mes équipes n'ont pu apprécier de façon précise sa pertinence. A titre d'illustration, la reprise des données n'est pas détaillée et il est donc impossible de s'assurer du bien-fondé de son calibrage. La qualité des données reprises est pourtant une condition fondamentale de réussite du projet. En tout état de cause, la durée du poste « Bascule et démarrage » définie à 2 mois pourrait être augmentée, notamment au regard du nombre d'interfaces et du premier retour d'expérience des systèmes SIGLE et SIM@T.

Même s'il a été précisé le 27 janvier que le dialogue compétitif remettrait en cause, de lui-même, les jalons du calendrier et les charges qui y sont associées, il serait utile de s'assurer de l'existence de marges de sécurité suffisantes dans le planning définitif.

En conclusion, je souscris sur le fond à ce projet qui s'inscrit dans une trajectoire de convergence et de mutualisation des SIL du ministère de la défense et des anciens combattants. En soulignant le besoin de disposer, dès le lancement de la procédure de saisine, d'un dossier dont la teneur permette l'émission d'un avis utile et pertinent, j'espère que ces propositions contribueront à sécuriser la conduite de ce projet.



Jérôme FILIPPINI



PREMIER MINISTRE

**SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION
DE L'ACTION PUBLIQUE**

*DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DES SYSTÈMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION*

32, RUE DE BABYLONE
75700 PARIS

Réf. :2013-PMR-023

Paris, le 18 février 2013

Le directeur interministériel des systèmes d'information
et de communication

à

Monsieur le ministre de la défense

A l'attention de :

- Monsieur le directeur du cabinet

Copie :

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de Monsieur le directeur du cabinet

Monsieur le ministre chargé du budget

A l'attention de :

- Madame la directrice du cabinet

- Monsieur le directeur du budget

Objet : **Article 7 - Avis sur le projet de système d'information de gestion des ressources humaines – SOURCE**

Référence : Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création de la DISIC

Pièce jointe : Annexe – Eléments détaillés sur le projet SIRH SOURCE

En application de l'article 7 du décret cité en référence, le directeur interministériel des systèmes d'information et de communication est « *consulté pour avis par le ou les ministres concernés ou par le ministre chargé du budget sur tout projet relatif à un système d'information ou de communication envisagé par leurs administrations ou par un organisme placé sous leur tutelle et répondant à des caractéristiques, notamment quant à son coût prévisionnel global* ».

Par courrier reçu le 04 avril 2012, le directeur général des systèmes d'information et de communication du ministère de la défense (DGSIC) m'a saisi pour avis sur le projet dénommé SOURCE, qui a pour objet la convergence des cinq systèmes d'informations ressources humaines

(SIRH) du ministère de la défense vers un système unique et dont le coût est estimé par le ministère à 120M€.

Au terme d'un premier examen, la DISIC a suspendu le délai dans lequel elle est tenue de rendre son avis pour obtenir des informations complémentaires. Ces informations n'ont été communiquées par le ministère de la Défense qu'en plusieurs étapes, entre juillet 2012 et janvier 2013, dans le contexte de la crise du système LOUVOIS de traitement de la solde militaire dont la gestion accaparait la mission SI-RH du ministère, également en charge du projet SOURCE.

Le présent avis, dont vous trouverez la synthèse détaillée en annexe, est fondé sur l'analyse des seuls éléments transmis à la DISIC, et en particulier le plan projet datant de 2011. Il ne résulte pas d'un audit approfondi du projet. En particulier, certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains de mes constats.

Sur cette base, l'analyse du dossier me conduit aux conclusions suivantes :

La convergence des systèmes d'information des ressources humaines du ministère est un objectif pertinent et son aboutissement est capital à moyen terme dans le contexte de transformation du ministère.

Les réformes en cours au sein du ministère de la Défense passent par de profondes transformations organisationnelles dont celles des fonctions supports et notamment celle de la gestion des ressources humaines (RH).

En visant le remplacement des cinq systèmes informatiques de gestion des ressources humaines par un système cible unique, ce projet allie de manière pertinente la convergence des métiers RH du ministère avec celle des systèmes d'information. A cet égard, ce projet SOURCE porte des enjeux stratégiques de transformation ministérielle.

Cependant, les éléments transmis à la DISIC ne permettent pas de s'assurer de l'alignement et de la parfaite coordination opérationnelle du volet système d'information de ce projet avec les évolutions des métiers et de l'organisation RH du ministère de la défense qui sont indispensables à sa réussite.

Or, si le système d'information constitue un levier important de modernisation, il ne suffira pas, par lui-même, à entraîner l'unification des processus de gestion des ressources humaines du ministère et garantir une évolution cohérente de l'organisation et des règles juridiques RH ministérielles.

Les conditions de maîtrise des délais, des coûts et des risques ne semblant pas réunies, le projet tel que présenté à la DISIC n'apparaît pas soutenable.

Avec un double objectif de raccordement dès 2014 au système de paye LOUVOIS puis à l'opérateur national de paye (ONP) en 2016, le planning de réalisation du SIRH apparaît particulièrement exigeant et très incertain. En particulier, les difficultés rencontrées ces derniers mois par le ministère dans le déploiement de LOUVOIS semblent d'ores et déjà rendre caduc le calendrier retenu en 2011.

Sur le plan financier, les informations figurant dans le dossier datent aussi de 2011 et n'ont pas fait l'objet d'une actualisation en réponse aux demandes complémentaires de la DISIC. Le coût du projet était alors estimé à 120M€, une économie de 1 350 ETP étant attendue en contrepartie de cet investissement. Sans une analyse de la valeur actualisée et complète, il n'a pas été possible d'analyser l'évolution des prévisions du coût du projet et d'identifier comment ce projet conditionne l'économie visée.

Des risques importants pèsent également sur la conduite du projet. Il convient de souligner les incertitudes portant sur la gouvernance stratégique et opérationnelle du projet (notamment l'articulation du projet avec les procédures et les politiques RH ministérielles, avec LOUVOIS et avec l'ONP), sur la qualité des données RH actuellement disponibles au sein des SIRH et sur l'accompagnement au changement. Compte tenu de ces incertitudes fonctionnelles, techniques et organisationnelles, la gestion contractuelle du prestataire informatique en charge de la maîtrise d'œuvre, par ailleurs seul candidat au dialogue compétitif d'origine, constitue également un risque fort.

Tout en confirmant l'intérêt d'un unique système d'information RH, j'émet ainsi un avis défavorable sur le projet tel qu'il m'a été soumis début 2012 avant les difficultés liées à la mise en œuvre de LOUVOIS.

Les problèmes constatés dans le cadre du déploiement de LOUVOIS affectent plusieurs parties du projet et méritent, à ce titre, d'être analysés préalablement à la mise en œuvre de SOURCE.

Je souhaite par conséquent que le ministère puisse tirer les enseignements des difficultés rencontrées pour le traitement de la solde des militaires, procéder aux choix structurants qui s'imposent et élaborer un nouveau plan projet en coordination avec l'opérateur national de paye (ONP).

Ces propositions, qui sont détaillées en annexe, permettront ainsi de sécuriser la trajectoire de mise en œuvre du SIRH SOURCE. La synthèse du rapport de revue de "conception générale" du projet SOURCE transmise par le directeur général des systèmes d'information et de communication témoigne en outre de la volonté et de la capacité du ministère à sécuriser cette trajectoire.

Mes équipes restent disponibles pour approfondir certaines analyses ainsi que pour contribuer aux travaux de sécurisation qui seront engagés sur la base des excellentes relations qui ont été tissées avec votre ministère tout au long de l'instruction de ce dossier.

Conformément aux dispositions du décret cité en référence, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.



Jacques MARZIN



Analyse du dossier de saisine relatif au projet de SIRH SOURCE pour le ministère de la Défense

Eléments détaillés



1. Après réception du dossier en avril 2012, l'analyse a été construite autour de cinq volets thématiques : l'impact stratégique, l'impact financier, la gouvernance, la réalisation et le calendrier. Les premiers documents transmis par le ministère ne permettaient pas la DISIC de se prononcer sur chacun de ces volets.
2. En mai 2012, la DISIC a suspendu le délai dans lequel elle est tenue de rendre son avis pour obtenir des informations complémentaires. Le ministère de la Défense a communiqué un certain nombre de documents entre juillet 2012 et janvier 2013.
3. Plusieurs domaines appelleraient à être approfondis au-delà de l'analyse des éléments communiqués à la DISIC : la revue des nouveaux processus de gestion des ressources humaines harmonisés et simplifiés et de leur planning de mise en œuvre, une étude financière élargie, au-delà de l'analyse MAREVA fournie, et incluant le coût complet du SIRH et de son raccordement à LOUVOIS et à l'ONP, le planning actualisé de mise en place du SIRH et du raccordement à l'ONP.
4. Cette note insiste particulièrement sur les éléments qui prêtent à discussion. Cela n'occulte pas la qualité des travaux préparatoires réalisés par le ministère sur ce projet.
5. Sur la base documents transmis à la DISIC qui traduisent une vision du plan projet datant de 2011, l'instruction du dossier conduit en définitive aux constats suivants :

I. La convergence des systèmes d'information des ressources humaines du ministère est un objectif pertinent et son aboutissement est capital à moyen terme dans le contexte de transformation du ministère.

6. Le projet SIRH ministériel a pour principal objectif la convergence des cinq systèmes d'informations ressources humaines (SIRH) du ministère de la défense vers un SIRH unique dénommé SOURCE. Supportant des processus RH rationalisés et harmonisés, sur le périmètre des populations militaires et civiles du ministère, il vise à se raccorder, dans un premier temps, aux systèmes actuels de gestion de la paie des populations civiles (PAY DGFI) et de la solde des populations militaires (LOUVOIS). Dans un second temps, il doit se raccorder à l'opérateur national de paye (ONP) pour l'ensemble des populations du ministère.
7. Les réformes en cours du ministère de la Défense ciblent les objectifs du livre blanc tout en cherchant à garantir la capacité opérationnelle des armées. Ces réformes passent donc par de profondes transformations organisationnelles dont celles des fonctions supports comme la gestion des ressources humaines (RH). Or, les enjeux stratégiques du projet SOURCE portent sur cette transformation d'ensemble de la fonction RH du ministère qui couple, à juste titre, l'évolution des métiers à celle du système d'information du ministère.
8. Le projet SIRH fait ainsi partie d'une « mission SI-RH » plus globale qui apporte une cohérence d'ensemble sur l'évolution de la zone fonctionnelle RH sur 3 volets majeurs :
 - l'harmonisation et la simplification des processus et des procédures métiers RH ;

- l'accompagnement de la mise en place des nouvelles organisations du ministère (CMG, CERH, GSBdD RH¹) en conformité avec les orientations de l'ONP ;
- la maîtrise, le pilotage et la rationalisation des SIRH actuels et futurs.

9. Cependant, la réalité et la concrétisation de l'harmonisation des processus RH ne sont pas démontrées dans le dossier. Si un référentiel des nouveaux processus RH a bien été fourni il ne mentionne pas le statut de ces nouveaux processus (en cours de validation, validé, etc.) ni leur calendrier de mise en œuvre.
10. Le niveau de maturité des armées dans l'utilisation des SIRH actuels n'est pas abordé dans le dossier. Certains des SIRH actuels sont récents : celui de l'Armée de l'air (Orchestra) et celui de la Marine (Rh@psodie) sont opérationnels depuis le mois de juin 2010 et l'absence d'applications utilisées en complément de ces SIRH par chacune des armées n'est pas garantie.
11. Les éléments transmis à la DISIC ne permettent donc pas de s'assurer que le projet informatique SOURCE est actuellement en phase et correctement aligné avec les nécessaires évolutions des métiers et de l'organisation RH du ministère de la Défense. Si le SI est un levier important de modernisation de la gestion RH, il ne suffira pas, à lui-seul, à transformer le métier de gestion des ressources humaines du ministère.
12. La mise en œuvre d'un nouveau SIRH unique nécessite une parfaite adéquation entre la conduite du projet informatique et la réingénierie des processus RH des armées, l'organisation ministérielle et les règles juridiques RH.

II. Les conditions de maîtrise des délais, des coûts et des risques ne semblant pas réunies, le projet tel que présenté à la DISIC n'apparaît pas soutenable.

Un calendrier très incertain

13. Les objectifs ministériels très ambitieux (évolution de l'ensemble des SIRH du ministère et raccordement pour le paiement de la solde à LOUVOIS et à PAY DGFIP) sont couplés à l'objectif interministériel de raccordement à l'ONP. La nécessité de mutualiser les processus RH des armées tout en se coordonnant avec les standards et les référentiels nécessaires à l'ONP présente ainsi un niveau de complexité majeur. Or, la combinaison de ces deux objectifs sur un planning relativement court (déploiement en mode « big-bang » de SOURCE connecté à LOUVOIS dès octobre 2014, et à l'ONP en 2016) n'offre aucune marge de manœuvre en cas de difficultés et fait porter un risque fort sur le respect de ces délais.
14. Le calendrier du projet SIRH fourni à la DISIC (daté du 27 Novembre 2011) n'a pas été actualisé alors qu'un certain nombre d'événements majeurs, ayant un impact potentiel fort sur le projet sont survenus. En particulier, les difficultés rencontrées par le ministère dans le déploiement de LOUVOIS, nécessitant l'affectation du chef de la mission SI-RH à ce projet, ne manqueront pas d'impacter le projet SOURCE. Par exemple, l'objectif de raccorder les 4 SIRH

¹ Centres Ministériels de Gestion (CMG), Centres d'Expertise RH (CERH), Groupements de Soutien des Bases de Défense (GSBdD) RH.

militaires² à LOUVOIS au 31 décembre 2012 est d'ores et déjà caduc puisque l'armée de l'air a reporté son raccordement à 2014.

15. Les travaux parallélisés sur différents chantiers font porter un risque sur la disponibilité des ressources à certaines périodes du calendrier. Par exemple, deux échéances fortes sont prévues au deuxième trimestre de 2015 : la mise en production du raccordement à l'ONP et la mise en service opérationnelle de la connexion de SOURCE avec l'application PAY DGFIP gérant la paye de personnels civils du ministère de la défense.

Une absence de vision des évolutions des coûts

16. Comme le calendrier, les informations financières communiquées à la DISIC datent de 2011. Le coût du projet est présenté à 120M€. Ce coût fait suite à plus de 100M€ qui avaient été consacrés à la réalisation des 5 SIRH actuels², dont certains récemment déployés. Sans information complémentaire, il n'a pas été possible d'analyser l'évolution des prévisions du coût total du projet.
17. Les gains annoncés portent essentiellement sur des réductions d'effectifs (objectifs 1350 ETP correspondant à une partie d'un objectif plus global établi à 6228 ETP). La documentation transmise ne permet pas d'identifier comment le projet SIRH contribue à l'obtention de ces gains. Les coûts et les gains des différents raccordements du SIRH à LOUVOIS et à PAY DGFIP puis à l'ONP ne sont pas pris en compte dans l'analyse de la valeur MAREVA du projet.

Des risques importants sur la conduite du projet

18. Telle que définie, la gouvernance intègre tous les domaines propres au projet SIRH (domaines SI et domaines métier). Elle intègre aussi l'articulation du projet SIRH avec les projets en interface. Avec près de 16 typologies différentes de comités, la comitologie du projet est lourde mais structurée. En pratique, il conviendrait de s'assurer qu'elle ne conduit pas à une dilution de l'information et qu'elle ne complique pas les arbitrages. Le cadencement des instances peut également introduire des délais incompressibles et ralentir la prise de décision³.
19. L'analyse n'a pas permis à la DISIC de se prononcer sur l'efficacité de la gouvernance stratégique et opérationnelle de ce projet et notamment sur ses points d'articulation avec la politique des ressources humaines du ministère (dont le volet harmonisation des processus métiers au sein du projet SIRH), avec LOUVOIS et avec l'ONP. L'ampleur et les enjeux de ce projet nécessitent en outre une gouvernance d'une grande stabilité et d'un poids décisionnel fort.
20. La fiabilité des données disponibles dans les 5 SIRH² n'est pas évaluée dans le dossier transmis. Elle conditionne pourtant en grande partie la faisabilité du projet SOURCE. La pertinence et le calibrage du processus de reprise des données dans le cadre du projet n'est donc pas qualifiable en l'état des informations communiquées à la DISIC.

² CONCERTO (armée de terre), ORCHESTRA (armée de l'air), RH@PSODIE (Marine), ARHMONIE (Service de santé des armées), ALLIANCE (personnels civils).

³ 20120115_Plan management Pgm SIRH_2012 p.54

21. Le cycle de déploiement et la stratégie de retrait des applications remplacées sont insuffisamment précisés dans le dossier. Le choix des processus RH intégrés dans le projet SIRH et le lotissement de leur déploiement ne sont pas expliqués. Les scénarios de recours et de repli, en cas de difficulté à réaliser en mode « big-bang » le raccordement du SIRH à LOUVOIS en 2014, puis à PAY DGFIP en 2015, ne sont pas détaillés.
22. Les modalités d'accompagnement au changement sont très peu développées dans le dossier de saisine. Compte tenu des impacts culturels, organisationnels et métiers de ce projet, la conduite du changement devrait être une composante importante et à part entière du projet.
23. La préparation du maintien en conditions opérationnelles (hébergement, exploitation, PRA, PCA...) et des évolutions du SIRH ne sont pas décrites dans le dossier. En particulier, les compétences internes (métiers et informatiques) qui seront mobilisées et les modalités de coordination technique avec la DIRISI ne sont pas explicitées.
24. La relation contractuelle, fondée sur un dialogue compétitif, risque de figer très tôt un plan de management du projet SOURCE avec le prestataire. Ce plan projet ne doit pas souffrir d'une trop grande rigidité compte tenu de la nécessaire agilité d'un tel système d'information qui demeure soumis à de nombreuses incertitudes (fonctionnelles, techniques, réglementaires et organisationnelles).
25. La fiabilité du socle fonctionnel et applicatif commun aux SIRH existants n'est pas étudiée dans le dossier. Les armées ont réalisé la dernière refonte de leur 4 SIRH sur la base d'un NCI (noyau commun interministériel). Ce noyau, proposé sous la forme d'une « boîte à outils », constitue un socle commun de règles juridiques et techniques RH (d'interopérabilité notamment). A la lumière des informations fournies, le DISIC n'est pas en mesure d'évaluer l'importance de l'écart entre chacun des socles fonctionnels des SIRH existants et celui du futur SIRH SOURCE et donc de l'effort technique que requerra le développement de SOURCE.

III. Le ministère doit tirer les enseignements des difficultés rencontrées sur le traitement de la solde des militaires, procéder aux choix structurants qui s'imposent et élaborer un nouveau plan projet en coordination avec l'ONP.

26. En conclusion la DISIC préconise d'établir une nouvelle trajectoire du projet en plusieurs étapes :

Caractériser les impacts des difficultés rencontrées par LOUVOIS sur le projet SIRH.

27. Le ministère devrait effectuer un retour d'expérience sur le déploiement de LOUVOIS afin de caractériser les impacts et les risques qui porteront sur le projet SOURCE. En particulier, la qualité des données RH et la capacité des armées à fonctionner dès 2014 avec un système unique de gestion des ressources humaines devraient être qualifiées à l'aune de ce retour d'expérience.

Intégrer l'organisation et la gouvernance de ce projet au sein d'un programme de transformation RH ministériel.

28. Comme évoqué, le projet d'évolution du système d'information et sa gouvernance ne suffiront pas, par eux-seuls, à transformer la gestion des ressources humaines du ministère de la défense. Ils doivent donc s'intégrer dans une stratégie ministérielle de transformation RH garantissant la légitimité, la capacité d'arbitrage et la pérennité de ce projet informatique SOURCE. Par ailleurs, un effort particulier mérite d'être apporté à la conduite du changement.

S'assurer de la fiabilité de l'harmonisation des processus RH

29. La fiabilisation du chantier d'harmonisation des processus RH du ministère est un prérequis au projet SOURCE. La cohérence et la faisabilité opérationnelle de ces processus doivent être démontrées et validées préalablement à la mise en œuvre du système d'information SOURCE.

Etablir un nouveau plan projet en concertation avec l'ONP

30. En réponse aux constats précités ainsi qu'aux résultats des audits et évaluations ministériels déjà réalisés ou en cours sur le projet⁴, des travaux de sécurisation du calendrier de réalisation, de déploiement et de soutien du SIRH SOURCE doivent être effectués. Le nouveau plan du projet SOURCE qui en résultera doit en outre être concerté avec les équipes de l'ONP.

⁴ En particulier les recommandations formulées par la direction générale des systèmes d'information et de communication dans la revue de "conception générale" du projet Source qu'elle a conduite au cours du dernier trimestre 2012 – Rapport en date du 9 novembre 2012.

PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GENERAL POUR
LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

DIRECTION INTERMINISTERIELLE DES SYSTEMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

REF : 2015-PMR-032

Paris, le 24 mars 2015

Le directeur interministériel des systèmes d'information
et de communication

à

Monsieur le ministre de la défense

A l'attention de :

- Monsieur le directeur du cabinet
- Monsieur le secrétaire général pour l'administration

Copie :

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de Madame la directrice de cabinet

Monsieur le ministre chargé du budget

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le directeur du budget

Madame la secrétaire générale pour la modernisation de
l'action publique

Objet : Avis sur le projet « Source Solde » du ministère de la défense

- Références :**
- Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'Etat.
 - Courrier n°001573/DEF/SGA – Transmission du dossier SOURCE SOLDE
 - Note du 18 février 2015 N°D15000779/DEF/SGA – Réponses aux questions relatives au projet Source Solde émanant du courriel du 9 février 2015
 - Note du 30 janvier 2015 N°D1500419/DEF/SGA – Réponses aux questions relatives au projet Source Solde émanant du courriel du 16 janvier 2015
 - Note du 18 mars 2015 N°D15001383/DEF/SGA – Réponses aux dernières questions relatives au projet Source Solde

Pièces jointes : - Analyse détaillée du dossier de saisine

En application de l'article 3 du décret de référence, les «projets répondant à des caractéristiques, notamment de coût prévisionnel, fixées par arrêté du Premier ministre et du ministre chargé du budget, sont soumis pour avis conforme au directeur interministériel des systèmes d'information et de communication de l'Etat ».

C'est dans ce cadre que votre ministère m'a saisi sur le projet « Source Solde ». Ce projet, dont le coût complet est estimé par vos service à 78M€¹, a pour objectif d'assurer la détermination, le calcul, le versement, la comptabilisation et le suivi de la solde des agents militaires relevant du ministère et de leurs ayants droit et cause. La qualité du dossier et les échanges avec l'équipe de direction du

¹ incluant les coûts de deux ans de fonctionnement de la solution Source Solde (MCO)
39/43 Quai André Citroën, 75015 PARIS

projet Source Solde me permettent d'émettre un avis, dont vous trouverez la synthèse détaillée en annexe.

Sur le fond, le déclassement du calculateur Louvois, générateur de nombreuses erreurs de liquidation, est une priorité pour le ministère, tant pour sécuriser son fonctionnement que pour soutenir ses transformations.

D'une part, les erreurs de liquidation, qui ont dans un premier temps provoqué la colère compréhensible des familles de militaires en opérations, sont partiellement jugulées au prix d'un effort de gestion exceptionnel et coûteux. Le surcoût annuel des dysfonctionnements de Louvois s'élève en effet à 10M€ de frais de gestion auxquels il faut ajouter environ 9M€, correspondant à l'estimation actuelle de non-récupération des trop-perçus.

D'autre part, le projet de construction d'un nouveau calculateur unique de la solde doit marquer une première étape vers la centralisation et l'homogénéisation de la gestion des ressources humaines et de la paie du ministère de la Défense. Le système Source Solde prépare ainsi la mise en place du système Source, qui lui sera intégré pour la gestion des ressources humaines.

La DISIC adhère sans réserve à ces objectifs. Pour garantir leur atteinte et sécuriser la construction de la future solution, j'accompagne mon avis de deux séries de recommandations.

En premier lieu, je souhaite que les projets connexes de transformation de la fonction RH du ministère de la Défense facilitent la mise en place du futur calculateur Source Solde, notamment par les actions suivantes :

- Mettre sous contrôle, encore renforcé, la mise en qualité des données. Ce chantier est en effet largement délégué aux armées par construction dans le dossier qui m'a été soumis².
- Réduire au strict minimum l'alignement réglementaire préalable aux bascules, en reportant l'essentiel après la mise en service, pour ne pas amplifier la difficulté des opérations de paie en double, déjà complexes en raison des dysfonctionnements du calculateur actuel.
- Poursuivre l'instruction d'un passage en PSOP³ avec la DGFIP, afin d'optimiser le coût des traitements post-paie et de leurs évolutions attendues (DSN)

En second lieu, je souhaite que des précisions puissent être rapidement apportées sur la construction et la mise en œuvre de Source Solde. Je recommande ainsi les actions suivantes :

- Préparer un plan de bascule permettant de résoudre rapidement les problèmes de l'armée de terre. En plus d'être la plus importante en effectifs et donc la plus complexe à basculer, l'armée de terre est également celle qui subit la grande majorité des dysfonctionnements de Louvois et génère ainsi l'essentiel du surcoût actuel de gestion.
- Etudier les possibilités de mutualisation au niveau de la conception et du développement entre le projet Source Solde et le projet Agorh@ de la Gendarmerie Nationale du ministère de l'Intérieur afin de minimiser les coûts et réduire les risques. La gendarmerie rencontre en effet des problématiques très similaires à celles du ministère de la Défense et les règles de solde sont communes.
- Sécuriser fortement l'interfaçage (synchrone et/ou asynchrone) entre les 4 SIRH du ministère de la Défense et le calculateur unique de solde afin de faciliter le respect des contraintes et jalons calendaires spécifiques de la paie.

Je tiens à saluer la qualité du travail de l'équipe chargée du programme au sein du ministère de la défense. Elle a, de mon point de vue, optimisé et sécurisé la construction du projet qui lui est confié, sur la base de la commande qui lui a été passée. Je regrette cependant que l'architecture technique du projet n'ait pas donné lieu en amont à l'étude de scénarios alternatifs. En particulier, les divers scénarios basés sur l'intégration d'un calculateur de paie au système d'information des ressources humaines de l'Armée de Terre, instruits une première fois avant le lancement du projet Source, auraient mérité d'être revisités. Je ne peux pas écarter l'hypothèse que l'un d'entre eux aurait permis d'atteindre la même cible dans de

² un SIRH et la gestion associée pour chacune des armes

³ paie sans ordonnancement préalable

meilleures conditions de coûts et de délais que l'architecture unique soumise aux propositions du marché (calculateur externe interfacé avec les quatre SIRH des armées). Le degré d'avancement du projet et de la procédure d'achat public associée m'amène à considérer que la remise en cause de cette architecture est aujourd'hui inopportune.

J'émet, en conclusion, un avis conforme sur ce projet, en souhaitant que les travaux à venir apportent des réponses concrètes aux recommandations précitées. Ils seront suivis, comme le déroulement de l'ensemble du programme, dans le cadre de la coordination interministérielle que la DISIC exerce sur l'ensemble des projets SIRH/payé de l'Etat.

Conformément aux dispositions du décret de référence, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Jacques MARZIN

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized representation of the name Jacques Marzin.

PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA
MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

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 : Laurent Joubert
Téléphone : 01 40 15 70 43
Mél. : laurent.joubert@modernisation.gouv.fr
Réf. : 2016 - PMR - 58

Paris, le 7 juillet 2016

Le directeur interministériel du numérique et du
système d'information et de communication de
l'Etat

à

Monsieur le directeur général des systèmes
d'information et de communication

Objet : avis sur le projet SourceWeb.

Références :

- 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
- Bordereau d'envoi n° 222 DEF/DGSIC/BAG/NP du 15 avril 2016 faisant office de saisine
- Demande d'informations complémentaires ref. 2016-PMR-31 du 4 mai 2016
- Réponses aux questions complémentaires n°2016/188 du 21 juin 2016

P.J : annexe

Par courrier reçu le 15 avril 2016, vous m'avez saisi pour un avis concernant le projet SourceWeb conformément à l'article 3 du décret en référence.

Ce projet dont le coût complet - charges internes comprises - est estimé par vos équipes à 15 millions d'euros, vise à faciliter le travail des gestionnaires RH de proximité en groupement de soutien de base de défense (GSBdD).

Après une première analyse du dossier, une demande d'information complémentaire a été faite le 4 mai 2016 dans le but de clarifier les objectifs, la gouvernance et les étapes de réalisation du projet. Les précisions fournies nous ont ainsi amenés à considérer avec vos équipes que ce projet poursuit principalement les trois objectifs suivant :

1. Proposer **une interface web unique de saisie simple et sécurisée** en entrée des quatre SIRH actuels ;
2. Créer **une base de données consolidée** pour l'ensemble des populations militaires et civiles permettant des consultations locales et nationales ;
3. Faciliter **la gestion des documents dématérialisés** selon un plan de classement unique.

De par ces objectifs, SourceWeb se positionne donc comme un système d'information pivot et pérenne de la zone fonctionnelle RH qui servira d'interface de consultation et de saisie des informations contenues dans les SI-RH.

Plus que la rentabilité de ce projet en matière de réduction d'effectifs, ce sont donc les gains en matière de productivité et d'efficacité de la gestion RH du ministère qui nous semblent devoir guider le projet. En effet, les réductions d'ETP annoncées dans l'analyse de la valeur reposent sur des hypothèses fragiles qui rendent le délai de retour sur investissement du projet incertain. Au demeurant, ces gains, qui dépassent le cadre de ce seul projet, ne constituent pas la principale preuve de réussite de SourceWeb. C'est la raison pour laquelle je vous encourage à définir des indicateurs de performance à même de pouvoir mesurer la qualité du service rendu à l'administré et aux gestionnaires. Ils seront indispensables pour évaluer objectivement la pertinence et le succès du futur système Source Web.

La valeur et les objectifs de ce projet étant précisés, l'analyse du dossier transmis me conduit à vous alerter sur trois séries de risques portant respectivement sur le respect des délais, sur les usages et sur la conduite au changement :

Concernant les délais, le projet SourceWeb, démarré depuis 2 ans, vise une première mise en production en 2018. Le caractère tardif de cette première échéance pourrait induire un effet tunnel dangereux. En effet, les attentes métiers prégnantes risquent de donner lieu à des initiatives parallèles avec lesquelles le projet devra s'articuler et qui pourraient conduire à le retarder. De plus, l'effort de maintien en qualité des données devra être maintenu durant l'intervalle de construction.

S'agissant des usages, SourceWeb offre une réelle opportunité pour accompagner l'évolution de certains mécanismes de gestion opérationnelle. C'est la raison pour laquelle j'estime que cibler uniquement les gestionnaires en GSBdD en calquant trop fortement la gestion des rôles à l'organisation actuelle risquerait de limiter inutilement la capacité d'utilisation de SourceWeb. Pour des raisons de sécurité, de fortes réticences existent aujourd'hui sur l'ouverture de SourceWeb à l'administré lui-même. Donner un accès aux agents pourrait pourtant être bénéfique notamment en ce qui concerne la mise en qualité des données et l'optimisation de procédures RH.

Du point de vue de la conduite au changement, SourceWeb n'inclut pas de volet organisationnel lié au déploiement de l'outil, ni un suivi de l'évolution du nombre des gestionnaires. Ces deux aspects relèvent du Service du Commissariat des Armées (SCA). Toutefois, la faible synchronisation avec le SCA fait courir un risque sur la cohérence d'ensemble du système, la conduite du changement et donc sur l'effectivité des résultats attendus.

A ce stade, ces risques ne sont pas insurmontables et doivent être maîtrisés afin de mettre en œuvre ce projet structurant pour la gestion RH du ministère de la défense. En conséquence, j'émet un avis conforme sur le projet SourceWeb sur la base des recommandations suivantes :

1. **une première livraison d'un produit minimum viable doit être anticipée au plus tôt** afin d'ancrer ce projet dans la réalité opérationnelle ;
2. **l'administré doit être placé au centre de la démarche** pour optimiser l'impact de ce projet ;
3. **la gouvernance doit être adaptée** pour garantir la cohérence technique et intégrer le projet organisationnel avec le SCA.

Ces recommandations sont détaillées et assorties de propositions de mise en œuvre dans l'annexe jointe à cet avis. Leur prise en compte me semble essentielle pour positionner le futur système SourceWeb au cœur de la relation administrant-administré et de créer un lien fort entre vos personnels civils et militaires et le ministère.

La DINSIC se tient à votre disposition pour vous accompagner dans les travaux à venir. La direction de programme SIRH-Paye portera une attention particulière à ce projet dans le cadre du pilotage du portefeuille de projets du programme de modernisation SIRH-Paye de l'Etat.

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

Le directeur,



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 la Défense

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet

Monsieur le secrétaire d'état chargé du budget

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le directeur du budget