



Tableau détaillé des recommandations

(Annexe à l'avis 2016-PMR-113 du 01/12/2016)

SIRHEN

Décembre 2016

Thématiques principales :

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
Sécuriser le pilotage budgétaire	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'estimation du coût global (496 M€) du programme s'appuie sur la méthode des points de fonction valorisés sur une base de coûts pré-refondation sur un périmètre projet intégrant 95 processus RH et sur une terminaison de projet en 2020. A la suite du projet loi de finance (PLF) 2017, le coût global de 496 M€ est suivi au niveau du PAP et du RAP : <ul style="list-style-type: none"> Coût de construction HT2 : 323 M€ Coût MCO HT2 : 70 M€ Coût T2 : 103 M€ Ces coûts n'incluent pas : <ul style="list-style-type: none"> les évolutions fonctionnelles à mener préalablement sur les SIERH, les impacts réglementaires en cours (PPCR, RIFSEEP), les évolutions réglementaires et métiers majeures non connues à date, les coûts de rétro-spécification des SIERH. Le mécanisme d'arbitrage en cas de dépassement n'est pas encore défini, mais devra permettre <i>a minima</i> de garantir une non régression fonctionnelle. <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Maîtrise insuffisante du budget. 	<ul style="list-style-type: none"> [R-FIN-01] Consolider l'ensemble des coûts du programme et mesurer les impacts budgétaires de la nouvelle trajectoire du programme SIRHEN sur les SIERH (coûts de déploiement, coûts de construction, coûts de maintenance, coûts de conduite du changement, coûts de formations liées aux méthodes agiles et prototypage, les impacts budgétaires du programme sur les SIERH...). [R-FIN-02] Intégrer une provision pour risque dans le budget du programme. [R-FIN-03] Améliorer le pilotage en alignant l'avancement opérationnel avec le budget et le calendrier. [R-FIN-04] Définir la cartographie des priorités par population. [R-FIN-04] Définir au plus tôt le mécanisme d'arbitrage.

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
Ajuster le planning de réalisation	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La bascule des dossiers RH dans SIRHEN se fera par population. Les impacts calendaires en termes de qualification, d'homologation DGFIP et d'accompagnement utilisateurs pour chaque population sont sous-estimés au regard d'expériences similaires d'autres ministères (ministère de la justice, ministère de l'économie et des finances). Le calendrier semble peu fiable : <ul style="list-style-type: none"> le ministère ne dispose d'aucune marge de manœuvre en cas d'imprévu. de plus, le ministère n'a pas suffisamment de recul entre les bascules des deux populations enseignantes pour analyser et tirer profit des enseignements de la bascule des enseignants du 1^{er} degré. <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dérive calendaire. Insatisfaction et surcharge des utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> [R-CAL-01] Sécuriser le calendrier en vérifiant que les durées des chantiers sont réalistes et itérer régulièrement ce calendrier en fonction des résultats. [R-CAL-02] Réaliser un retour d'expérience sur l'homologation des premières populations avec la DGFIP. [R-CAL-03] Définir la trajectoire de bascule notamment sur les enjeux d'homologation/pré-liquidation/paie avec la DGFIP. [R-CAL-04] Identifier les critères de sécurisation d'un passage en « big bang » sur la paie. [R-CAL-05] Définir un plan de sécurisation spécifique post bascule sur la première période générant un volume de mouvement important impactant la paie (départ retraite, promotion, rentrée scolaire).
	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La nouvelle trajectoire du programme SIRHEN place les priorités métier au cœur de la construction de SIRHEN, notamment en priorisant les besoins de la gestion des enseignants du 1^{er} degré (public et privé) dès 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> [R-CAL-06] Concentrer les travaux sur les chantiers prioritaires, en commençant par les enseignants du 1^{er} degré en 2017 tout en

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> 34% des coûts du programme SIRHEN sur l'année 2017 sont affectés aux ATSS contre 66% aux enseignants du 1^{er} degré <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dispersion des énergies et des dépenses sur des populations autres que les enseignants du 1^{er} degré. Augmentation du risque de retard sur les livraisons attendues sur les enseignants du 1^{er} degré. 	<p>reportant les travaux non indispensables.</p> <ul style="list-style-type: none"> [R-CAL-07] Construire un calendrier détaillé court terme (prenant en compte les priorités) et un calendrier macro jusqu'à terminaison, et les mettre à jour lors des itérations.
Renforcer la gouvernance du programme	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 4 marchés se terminent en 2017 dont celui de la réalisation. Le renouvellement des différentes prestations devra être cohérent avec la nouvelle trajectoire SIRHEN qui prévoit un déploiement des fonctionnalités par population. Un retard est constaté dans les actions antérieures au lancement des marchés (notamment un retour d'expérience vers le RMA sur chacun des marchés actuels). <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Incapacité à aligner les commandes réalisées avec l'avancement opérationnel et le calendrier. Retard calendaire potentiel suite à la non prise en compte d'un changement de prestataire (période de recouvrement et de réversibilité). Incapacité d'assurer des conditions suffisantes de mise en concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> [R_GOUV_01] Maîtriser les fournisseurs en lotissant fonctionnellement les prochains marchés. [R_GOUV_02] Consolider les retours d'expérience sur les marchés existants pour faciliter l'ingénierie sur les nouveaux marchés. [R_GOUV_03] Préparer le plus rapidement possible les nouveaux marchés en détaillant le plus possible l'existant ainsi que les conditions de réversibilité pour assurer une base saine de mise en concurrence.
	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le programme SIRHEN représente un dispositif de 400 personnes réparties à travers la France. Les parties prenantes du programme sont toutes embarquées dans la 	<ul style="list-style-type: none"> [R_GOUV_04] Garantir la disponibilité de ressources académiques clés au programme SIRHEN.

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
	<p>refondation.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les objectifs d'organisation poursuivis par le programme sont de 3 ordres : l'alignement SI-métier, la coordination centrale-locale et l'articulation SIERH-SIRHEN. Afin de répondre à ces objectifs, le programme prévoit : <ul style="list-style-type: none"> un pilotage unique SIERH-SIRHEN. le rattachement de la direction programme SIRHEN à la DNE. la poursuite de la participation de 4 secrétaires généraux d'académies au comité de pilotage stratégique. la structuration de la fonction MOA et renforcement de la coordination des MOA au sein de la DGRH. le positionnement de la DGRH en acteur moteur des académies dans la construction du SIRH ministériel. la mise en place d'un réseau d'expertise locale (contenant les maîtrises d'usage) en lien avec la DGRH et poursuite du réseau de coordonnateur académique paye piloté par la DAF. Ces solutions n'ont pas encore été toutes mises en œuvre. <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Complexité à aligner les métiers et le SI. Difficulté de pilotage de l'ensemble des acteurs repartis sur l'ensemble du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> [R_GOUV_05] Définir et mettre en œuvre les modalités de rapprochement SIERH-SIRHEN. [R_GOUV_06] Organiser les dispositifs de délégation adéquats entre le niveau direction de programme et les différents sites de construction du programme SIRHEN.

Thématiques secondaires :

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
Piloter l'apport de valeur du programme	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La transformation RH est perçue et affichée par le ministère comme étant indépendante du programme SIRHEN. Des impacts sur les processus (convergence), l'organisation et les infrastructures sont identifiés, mais le retour sur investissement attendu difficilement quantifiable (pas de gain d'ETP). <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Difficulté d'anticipation des futurs besoins de la gestion RH du ministère. Inadéquation de l'outil à l'organisation du ministère. Dégradation du ratio gérant-gérés. 	<ul style="list-style-type: none"> [R-STRAT-01] Communiquer tout au long du programme sur la valeur ajoutée métier créée par le programme SIRHEN dès les déploiements des premiers modules fonctionnels en 2017. [R-STRAT-02] Définir quelques indicateurs permettant de mesurer l'amélioration du service rendu par les gestionnaires aux agents et l'amélioration de l'utilisation de l'outil de travail des gestionnaires.
Garantir la cohérence fonctionnelle du SIRH	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La construction de SIRHEN s'appuie sur la réutilisation de l'existant (applicatifs et processus). Deux cartographies des applications sont en cours, l'une pour les applications locales dans le but d'identifier les applications à réutiliser, l'autre pour identifier les applications obsolètes dans le but soit de les remplacer soit de les consolider pour éviter la rupture de la production actuelle. La cartographie de l'interopérabilité des applications à interfacer avec SIRHEN n'a pas encore été réalisée. Le programme ne dispose pas d'une vision d'architecture d'ensemble permettant d'évaluer la cohérence des trajectoires entre les SIERH et SIRHEN. <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Perte de cohérence fonctionnelle au niveau du SIRH. Perte de couverture fonctionnelle au niveau du SIRH. Dérive des coûts de construction des nouveaux modules. Perte de maîtrise du calendrier de bascule des dossiers RH dans SIRHEN. 	<ul style="list-style-type: none"> [R-REAL-01] Recruter/nommer au plutôt un urbaniste fonctionnel et technique pour s'assurer de la cohérence/concordance de l'ensemble du SIRH. [R-REAL-01] Identifier les poches de décommissionnement rendues possible par le programme.

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
Maîtriser la montée en compétence des équipes sur les nouvelles méthodes de travail	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 3 nouvelles méthodes de travail sont définies pour répondre d'une part à l'effet tunnel et à l'insuffisance de la collaboration MOA-MOE sur la phase d'expression de besoin. Le ministère (en manque d'expérience sur ces méthodes notamment du côté des acteurs métiers) a besoin de monter en compétence. 2 expérimentations ont été réalisées pour estimer l'effort de montée en compétence. Le plan de conduite du changement n'est pas encore défini. <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Incapacité à mettre en œuvre ces méthodes à court terme. Affiner la trajectoire en tenant compte du temps de la montée en charge progressive des équipes sur les méthodes. Poursuivre la mise en place des 3 ingénieries de projet tout en clarifiant la stratégie de conduite du changement associé. 	<ul style="list-style-type: none"> [R-REAL-03] Poursuivre la mise en place des 3 ingénieries de projet tout en clarifiant la stratégie de conduite du changement associée. [R-REAL-04] Affiner la trajectoire en tenant compte du temps de la montée en charge progressive des équipes sur les méthodes.
Améliorer la connaissance du SIRH des équipes métier	<p><u>Constats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Les SIERH sont obsolètes et sont pilotés au même niveau que le programme SIRHEN. Les applicatifs SIRHEN sont construits à partir de l'existant lorsqu'il est conforme ou proche du besoin alors qu'en mai 2016 : <ul style="list-style-type: none"> dans 92% des cas, le ministère ne savait pas dire si les spécifications fonctionnelles sont existantes ou inexistantes, dans 83% des cas, les processus étaient inexistantes ou existants mais non conformes ou le ministère ne savait pas se prononcer sur leur existence, La connaissance métier des SIERH repose en grande partie sur des équipes MOE proches du départ à la retraite (« 45% des modules cœurs perdent la totalité de leurs développeurs sous 2 ans »*), Une sécurisation des SIERH via la montée de version des codes 4GL est prévue de 2017 à 2019, Un renforcement des équipes MOA et MOE est déjà prévu. <p><u>Risques</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> [R-REAL-05] Mettre en place un tuiage entre la MOA et la MOE lors du rapprochement des équipes SIERH-SIRHEN afin de capitaliser la connaissance métier des applications du SIRH.

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none">• Capacité à faire sous/surestimée.• Pérennisation du manque de connaissance des équipes métier sur les applications du SIRH ministériel.	

(*) : MEN_SIERH_AuditSynthese_A0100 (page 9)

