

## ANNEXE

1. Après réception du dossier SourceWeb le 15 avril 2016, l'analyse a été construite autour de 2 volets déclinés en 5 thématiques :
  - Volet impact :
    - l'impact stratégique,
    - l'impact financier,
  - Volet Faisabilité :
    - la gouvernance,
    - la réalisation,
    - le calendrier.
2. A la suite de la décision de gel du projet de SI-RH unique Source, les objectifs ont été réassignés et l'expérimentation SourceWeb a été lancée. Le projet est découpé en cycle de développement appelés « Run » avec des déploiements de fonctionnalités successifs via des marchés subséquents couvrant à terme le périmètre complet des actes métiers des différents bureaux de Services d'Administration du Personnel en GSBdD.
3. Le projet SourceWeb vise à construire une interface simplifiée et sécurisée de saisie, interfacée avec les SI-RH du Ministère de la Défense pour toutes les armées, directions et services. Le coût complet du projet est estimé par les équipes du ministère de la défense à 15 millions d'euros environ.
4. Le projet SourceWeb a démarré depuis 2 ans et a connu 3 Runs qui ont permis de valider sa faisabilité technique et fonctionnelle :
  - a. le Run 1 a permis de réaliser un démonstrateur prouvant la faisabilité technique de synchronisation de l'application avec SAP et de définir un périmètre fonctionnel cohérent ;
  - b. Le Run 2 a permis de réaliser un prototype dialoguant avec des instances clonées des 4 SI-RH sur un périmètre fonctionnel plus important que celui du Run précédent, de confirmer l'utilisation d'une base de données pivot permettant des traitements plus souples et rapides et enfin de disposer d'une IHM modulaire, évolutive et paramétrable ;
  - c. Le Run 3 (de consolidation) a permis de consolider, d'adapter autant que nécessaire et de corriger la solution développée ;
5. A la suite de ces Runs, le ministère de la Défense a saisi la DINSIC avant le lancement d'une nouvelle procédure pour 5 Runs complémentaires. Le prochain Run, appelé Run d'intégration, a pour objet le déploiement en production et l'amélioration des éléments développés et spécifiés dans le cadre du Run de consolidation de SourceWeb. Le développement de quelques fonctionnalités complémentaires relatives aux pensions est également au périmètre. Après l'avis du DINSIC, la prochaine échéance du projet est de notifier l'accord-cadre et de débiter les travaux avec la MOE externe. Ce premier Run servira ensuite de socle pour des Runs complémentaires d'enrichissement de fonctionnalité et d'ouverture de l'outil à la population civile.
6. La DINSIC, après analyse du dossier a souhaité clarifier certains éléments du dossier relatifs à la stratégie, la gouvernance du projet et la réalisation. Une lettre accompagnée d'une liste de 35 questions a été envoyée à l'équipe projet le 4 mai 2016. La DINSIC a également

sollicité l'équipe projet pour 3 réunions de travail les 10 mai, 18 mai et 8 juin afin de clarifier ses attentes au regard des questions formulées.

7. Les réunions entre l'équipe projet de la MTRH, la DésIAG, la DCSCA, la DGSIC et la DINSIC ont permis de revoir et de confirmer les objectifs stratégiques de SourceWeb. Les précisions fournies nous ont ainsi amenés à considérer avec vos équipes que ce projet poursuit principalement les trois objectifs suivant :
  - Proposer une interface web unique de saisie simple et sécurisée en frontal des SI-RH;
  - Créer une base de données consolidée pour l'ensemble des populations militaires et civiles intégrant une fonctionnalité de requêtage ;
  - Faciliter la gestion des documents dématérialisés avec la définition d'un plan de classement.
8. Dans la zone fonctionnelle RH, SourceWeb se positionne donc comme une brique pérenne, interface de consultation et de saisie des informations contenues dans les SI-RH existants. Les deux premiers objectifs stratégiques sont structurants et intrinsèques au positionnement de SourceWeb. Le dernier objectif est transitoire et dépendra de la trajectoire DIADEM : il sert essentiellement de travail préparatoire avec l'établissement d'un plan de classement cible pour le militaire. L'enjeu n'est pas de proposer une GED, mais de permettre le stockage des documents dématérialisés, en attendant l'arrivée de DIADEM.
9. Du point de vue de l'urbanisation, SourceWeb n'a pas vocation à se substituer aux SI-RH qui restent référents des données RH et porteurs du point de vérité. Les SI-RH portent les règles métiers ainsi que les dépendances aux systèmes de soldes/paye et de pension. Toutefois la simplification de la saisie couplée aux contrôles supplémentaires permettra d'améliorer la qualité des données transmises aux systèmes en aval notamment le système de paie. SourceWeb porte un enjeu fort de fiabilisation des données utiles au calcul de la paie et à la réduction de l'effort du maintien en qualité des données.
10. Le retour sur investissement affiché dans l'analyse MAREVA2 est essentiellement lié à la déflation prévisionnelle des gestionnaires en GSBdD. Celle-ci pouvant évoluer et la date de mise en service de SourceWeb (fin 2018) étant potentiellement décalée par rapport au calendrier de déflation centré sur l'année 2017 et le premier semestre 2018, la contribution de SourceWeb à la déflation doit être perçue comme une opportunité et non comme un objectif stratégique. De plus, la contribution portée par SourceWeb aux objectifs de déflation (estimée à 180 ETPs soit 10% des effectifs) est basée sur des hypothèses qui devront être revues avec des mesures effectives, d'autant que les gains en ETP ne pourront être effectivement levés qu'en coordination avec le SCA qui est porteur des objectifs de déflation.
11. Plus que la déflation d'ETP, le succès du projet doit se mesurer en gain de productivité et d'efficacité pour les administrés et les gestionnaires. Pour vérifier les hypothèses formulées, un suivi par des métriques obtenues sur le terrain doit être disponible pour mesurer les temps de traitement de bout en bout pour l'administré et pour le gestionnaire et améliorer la satisfaction d'utilisation du service.
12. Le projet est construit sur la base des besoins formulés par les gestionnaires de proximité qui ont déjà eu l'occasion de se familiariser aux prototypes développés lors des 3 Runs précédents. Les retours d'expériences sont enthousiastes selon la MTRH et la DCSCA. Les

gestionnaires réclament désormais une mise en production rapide de l'outil. Toutefois, cette demande se heurte au calendrier projet qui ne prévoit pas de mise en production avant 2018.

13. Le déploiement prévoit une ouverture de SourceWeb en 2 temps : une phase d'appropriation et une phase de mise en œuvre. La phase d'appropriation correspondra à une libre consultation de SourceWeb par les gestionnaires tandis que la phase de mise en œuvre leur donnera le droit de modifier les données dans les SI-RH. Ce séquençement ne semble pas opportun par rapport à la promesse faite aux gestionnaires, d'autant qu'ils auront besoin dans un premier temps d'accéder aux deux outils pour comparer les traitements et accorder leur confiance.
14. A la suite de la réforme des GSBdD, les gestionnaires de proximité travaillent de préférence avec leur armée d'appartenance. Les gestionnaires de la marine et ceux de l'armée de l'air réalisent les actes de gestion simples en GSBDD tandis que les actes de gestion complexes sont réservés au niveau central. Ceux de l'armée de terre, peuvent réaliser les actes de gestion complexes dans les GSBdD. Cette hétérogénéité des traitements impose de rendre l'outil de saisie le plus générique et le plus malléable possible pour s'adapter aux différentes armées et organisations.

	Armée de terre	Armée de l'air	Marine nationale	Service de santé
Central	5 %	12 %	35 %	29 %
Intermédiaire (CERH)	0 %	47 %	20 %	31 %
SAP (GSBdD)	85 %	39 %	45 % *	39 %
FE	10 %	0 %	0 %	0 %

\* : Comprend les BARH embarqués.

15. De plus, l'organisation peut être amenée à évoluer ainsi que les périmètres d'activités des différents niveaux. Ainsi, l'armée de terre a déplacé 190 gestionnaires de proximité en Formation emploi pour limiter les allers-retours des administrés entre le niveau de proximité et le niveau intermédiaire.
16. Les portails RH des armées existants répondent à des besoins hétérogènes et n'offrent pas suffisamment de services au regard des potentialités offertes par SourceWeb : Pour la marine, le self-service « le coin des marins » n'a pas de connexion directe avec les SI-RH, celui d'alliance a dû être fermé pour des raisons techniques, et celui de l'armée de terre est réservé uniquement au personnel au niveau central. Les choix de conception actuels au niveau de la matrice des rôles de SourceWeb ne permettent pas une modularité de prise en compte de toutes ces situations.
17. Des réticences à l'ouverture d'un self-service pour l'administré existent en raison du risque sécuritaire et du besoin fort de qualité des données. Pour autant, SourceWeb de par sa conception ne doit pas s'interdire d'envisager une ouverture à l'administré : L'ouverture d'un self-service ne doit pas être perçue comme un droit à la modification automatique des données accordé l'administré, mais comme un gage de transparence et la possibilité de vérifier les données par le principal intéressé, le tout en restant dans la zone intradef. La

consultation pourra être proposée dans un premier temps et la modification restera dans tous les cas soumise à validation de la part d'un gestionnaire.

18. L'organisation actuelle de la chaîne RH du personnel civil n'intègre pas de saisie au niveau local (bureau personnel civil de GSBdD), tout est centralisé au niveau des 8 CMG. L'arrivée de SourceWeb aurait donc des impacts sur l'organisation et les processus en centrant certaines actions de saisies au niveau des GSBdD. L'extension de SourceWeb aux populations civiles devra nécessiter un dialogue préalable avec le SCA, le bureau d'administration des personnels civils en GSBdD et les CMG.
19. Des réflexions sont par ailleurs engagées entre la MTRH et le SMSIF (en charge de la maintenance future de SourceWeb) en vue de garantir la cohérence de l'écosystème SI-RH existants/SourceWeb pendant la phase projet puis de manière pérenne après celui-ci. Ces réflexions sont primordiales et l'ensemble des acteurs dont le SCA doivent pouvoir valider cette gouvernance en charge de la cohérence entre SourceWeb et les SIRH. Actuellement le CCTSIRH est l'instance de gouvernance technique qui permet de revoir l'ensemble des évolutions des systèmes d'information RH et permet d'arbitrer entre les différentes DIGED (Demande d'Information, de Gestion des Evolutions et des dysfonctionnements)
20. La MTRH en liaison avec la DGSIC et la DIRISI est garante de la maîtrise technique de la solution. Selon le plan de management projet (PMP) ces entités se rencontrent à la demande pour « Assurer le lien et le partage des informations ». Leurs échanges ne portent donc pas sur la maîtrise technique de la solution et n'impliquent pas d'architectes transverses.

### **Détails des recommandations :**

#### Revoir le planning de livraison :

1. *Appliquer un rythme de livraison plus soutenu en renforçant la méthodologie agile pour répondre à deux enjeux :*
  - *Livrer un produit minimum viable au plus tôt et idéalement dès 2017 afin de concrétiser le projet pour les gestionnaires.*
  - *Développer de manière itérative le portail en fonction des retours terrains. Ceci permettra de faciliter l'adoption de l'outil et la conduite du changement auprès des utilisateurs avec des mises à jour régulières.*

*Le portail SourceWeb étant juxtaposé aux outils SI-RH existant il n'y a pas de risque sur la continuité de l'activité en cas d'indisponibilité de l'application. Le rythme de mise en production devrait cibler des montées de versions mineures idéalement tous les mois et a minima tous les trimestres afin d'avoir une prise en compte des retours des gestionnaires.*

*Pour permettre ces cycles de développement rapprochés, la mise en place d'une intégration continue et des déploiements automatisés sur les différents environnements sont nécessaires. Afin de couvrir le risque sur l'injection des données dans les SI-RH, des tests unitaires automatiques doivent également être mis en place afin de valider la non-régression sur les interfaces en entrée des SI-RH.*

*A cause du délai de latence lié à la mise à jour des données dans SourceWeb depuis les SI-RH, le développement d'une fonctionnalité*

« retour arrière » pourrait être étudiée afin de rassurer sur les opérations de mise à jour.

2. Définir et remonter des indicateurs attestant de la montée de l'utilisation de SourceWeb. Un premier jeu de métriques par acte métier, par armée et par base de défense est proposé ci-dessous et pourra être revu par l'équipe projet. Idéalement, ces mesures devraient être mises en regard des autres données disponibles sur la qualité du service rendu aux administrés par les différents canaux qu'ils soient physiques ou numériques. Le projet émergent du SCA sur la création d'un service desk pour faciliter la prise de rendez-vous à l'accueil permettra également de remonter la satisfaction globale des administrés, le nombre de demande de rendez-vous insatisfaite ou le nombre de rendez-vous nécessaires pour une même demande. L'ensemble de ces indicateurs devraient être revus dans une instance commune MTRH / SCA afin de discuter des priorités de développement de l'outil SourceWeb.

Champ	Valeur
Année-Mois	Format (AAAA-MM) avec 12 valeurs pour l'année 2015 : 2015-01 à 2015-12
GSBDD	Exemple Evreux, Gap, Metz, ... Central si effectuée par un niveau central
Type GSBDD	T1, T2, T3, T4, N/A si central
ADS	AT, MM, AA, SSA. PC exclue.
Acte de gestion	Congé Maternité, Congé Paternité, Arrêt de travail, Changement d'adresse, MCIM, TRAJ, Moyens de contact, Famille
Nombre d'actes	Total du nombre d'acte saisis (sur la date de création)

3. Revoir la priorisation du Run PC Alliance avec l'ensemble des acteurs. Ce Run ne peut être envisagée sans revoir le processus de bout en bout avec les niveaux intermédiaires (CMG) et centraux. Toutefois, au regard du deuxième objectif stratégique sur la constitution d'une base de données consolidée, un POC doit être anticipé afin de charger les informations et de vérifier la capacité à agréger les données SAP + HR Access pour permettre un requêtage centralisé.

#### Placer l'administré au centre de la démarche pour optimiser les gains

4. Rendre la matrice des rôles de SourceWeb plus générique, indépendante de l'organisation et inclure dès la conception le rôle de l'administré. Les droits de gestion sur les enregistrements doivent être énoncés de la manière la plus générique possible en mode CRUD (Create, Read, Update, Delete). La granularité de ces droits doit pouvoir s'appliquer aux enregistrements individuels mais également à des groupes comme les bases de défense.

Concernant le rôle administré, celui-ci n'aurait pas la possibilité de modifier directement les enregistrements le concernant, mais uniquement de créer, modifier ou supprimer des demandes de modifications qui devront être validées pour être traitées.

5. Ouvrir en consultation aux administrés ayant accès à un poste de travail intradef. Le planning d'ouverture du self-service doit être décidé en concertation avec l'ensemble des parties prenantes dans le cadre de l'instance de gouvernance opérationnelle du projet.

6. Profiter de la méthode agile pour permettre une optimisation du processus de traitement d'un acte de gestion de bout en bout en concertation avec les métiers et en plaçant l'administré au centre de la démarche. Cette approche permettra d'étendre l'utilisation de SourceWeb à des niveaux intermédiaires et centraux.

#### Adapter la gouvernance du projet :

7. Définir une instance opérationnelle de pilotage technique et fonctionnelle de l'écosystème SourceWeb qui regroupe le SCA, la DésIAG, la DGSIC, la SMSIF, la SDIP-RH et la MTRH. Elle sera garante de la cohérence d'ensemble du système SI-RH existants/SourceWeb. Elle remontera les alertes relatives au dit système au CCTSI-RH.
8. Travailler de manière rapprochée avec le SCA sur la conduite du changement, le projet organisationnel et la priorisation des développements à venir. Les modifications de périmètre au niveau des gestionnaires, leur rôle opérationnel ou leur organisation pourront être revus en concertation avec le SCA et en fonction des développements effectués sur SourceWeb. Les indicateurs de mesure définis dans la deuxième recommandation seront un entrant essentiel pour avoir la vision globale des modifications technique et métiers. C'est dans ce cadre que la déflation des gestionnaires pourra être pilotée après avoir vérifié les gains de productivité et d'efficacité obtenus.
9. Mettre en place une communication commune MTRH / SCA sur le projet SourceWeb à destination de l'ensemble des utilisateurs.

#### Maîtriser la réalisation sur le long terme :

10. Désigner un architecte dédié à l'écosystème SI-RH existants/SourceWeb dont la mission sera de garantir sa cohérence et son évolutivité en accord avec tous les systèmes. Cet architecte arbitrera et suivra les fiches DIGED émises par chacun des SI-RH et SourceWeb. Il participera également aux réunions en J0 ou J5 suivant les cas. Sans cette maîtrise technique au sein des équipes du ministère de la défense, le positionnement des évolutions entre SourceWeb et les SI-RH existants risque d'entraîner une augmentation non-maîtrisée des coûts de maintenance applicative.
11. Dans la continuité de l'organisation déjà mise en place, le Centre d'Appui aux Systèmes d'Information de la Défense (CASID) devra être sollicité régulièrement pour certifier de la qualité des travaux réalisés et garantir la maîtrise technique des développements effectués ainsi que prévenir la phase de réversibilité.
12. Etudier la possibilité de mettre en place des interrupteurs par SI-RH afin de pouvoir en débrancher un en cas de nécessité, sans affecter la capacité de SourceWeb à interagir avec les autres SI. SourceWeb serait ainsi en mesure de fonctionner sans blocage majeur en cas de créneau de maintenance d'un SI-RH. Un suivi par un numéro de version incrémental pourrait également être étudié afin d'injecter des fonctionnalités au fur et à mesure des développements réalisés dans les SI-RH et ne pas être pénalisé par les retards de l'un d'entre eux. Dans ce cas, une version 0 correspondrait à la désactivation complète du SI-RH correspondant.