



Jean-Marc Merriaux : “75 % du budget initial de Sirhen a été consommé pour ne couvrir que 5 % des personnels”



Comment et pourquoi la décision de mettre un terme au programme Sirhen a-t-elle été prise par le ministre de l'Éducation nationale ?

Si l'on regarde l'historique du programme, il y a eu plusieurs phases d'audit, en 2011 et 2014, qui ont toujours interrogé le fait de continuer ou non Sirhen, et le dernier audit en date a amené une phase de refondation en 2016. La direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (Dinsic), qui devait valider cette refondation, a donné un avis favorable sous un certain nombre de conditions et avec la nécessité de pouvoir refaire un point un an après, afin d'examiner les conditions dans lesquelles l'on pouvait ou non continuer le programme.

En début d'année 2018, nous avons fourni un certain nombre d'éléments dans un rapport compilant tout ce qui avait été entrepris au moment de la refondation, avec les perspectives de migrations et les trajectoires calendaire et financière. En parallèle, nous avons mené, de notre côté, un audit simple pour avoir une analyse complémentaire sur certains points. Dans sa note rendue début juillet, la Dinsic a estimé que toute la refondation avait été portée comme prévu à l'époque, mais qu'il y avait un décalage réel, notamment sur la migration des enseignants du premier degré, qui devaient être effective en janvier 2019. La Dinsic estimait qu'il y aurait douze à dix-huit mois de retard et que cela entraînerait de nouveaux débords budgétaires et nécessiterait de nouveaux ajustements pour atteindre les objectifs de la refondation.

Qu'est-ce qui explique ce nouveau retard et ce revirement ?

Dans sa note, et compte tenu de tout le travail qui a été mené (avec une nouvelle organisation et une nouvelle dynamique avec des équipes en méthodes agiles et à l'échelle), la Dinsic préconise de revoir en profondeur le programme Sirhen. Mais pour ce faire, il faut arrêter le programme tel qu'il existe aujourd'hui, et surtout revoir son architecture. Cette architecture, qui a été pensée il y a dix ans, ne correspond effectivement plus du tout à ce que l'on peut développer de nos jours en matière de plates-formes administratives. Dans sa note, la Dinsic nous disait en substance qu'il

fallait avoir les capacités à y mettre un terme et qu'il était encore temps de le faire. C'est pourquoi le ministre a pris la décision d'inscrire le projet dans une autre démarche, une autre architecture, plus modulable et incrémentale pour qu'elle corresponde à de nouveaux standards avec des plates-formes "APIsées" [intégrant des Application Programming Interfaces (API), qui permettent une ouverture aux autres systèmes, ndlr] et des flux de données gérés totalement différemment de ce que le modèle de développement prévoyait aux débuts de Sirhen.

Où en étiez-vous du déploiement ?

Aujourd'hui, 20 000 personnes sont gérées au travers du logiciel Sirhen. Mais si vous regardez l'approche budgétaire, 75 % du budget initial du programme a été consommé pour ne couvrir que 5 % de la population concernée et ne réaliser que 60 % des points des fonctionnalités prévues. Tout cela est lié au passif de Sirhen, et non à la refondation. Tout ce qui a été fait au moment de la refondation va être réexploité, car il était déjà question de faire évoluer l'architecture de Sirhen. Mais désormais, il est décidé d'aller beaucoup plus loin et de ne plus s'inscrire dans l'architecture logicielle d'origine car elle est trop "enfermante" et empêche d'adopter une démarche ouverte en matière de gestion de l'ensemble des modules qui constituent aujourd'hui les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) du ministère.

Le périmètre fonctionnel et le budget du nouveau projet seront-ils aussi ambitieux que pour Sirhen ?

Aujourd'hui, l'objectif reste de gérer l'ensemble de la population du ministère. Nous ne serons plus sur un logiciel unique, mais sur un socle pivot "dossier agent" qui devrait permettre de venir brancher un certain nombre de modules sur ce dossier agent. L'avis de la Dinsic ne nous est parvenu que début juillet et tout cela mérite évidemment d'être précisé. Mais nous pensions qu'il était utile de communiquer rapidement pour annoncer ce projet et commencer à préciser au plus vite les éléments techniques. Ce que nous pouvons dire aujourd'hui, c'est que 70 à 75 % des processus sont définis et qu'ils sont totalement réexploitables. À présent, notre travail consiste à repréciser ces éléments pour pouvoir décider de les intégrer ou non dans la nouvelle architecture.

Cette nouvelle architecture, nous l'avons déjà envisagée, mais l'idée était d'avoir une convergence d'analyses qui allaient dans ce sens. Et le fait d'avoir une analyse extérieure comme celle de la Dinsic nous a permis de passer à une autre étape. Par ailleurs, nous n'aurions certainement pas été dans cette dynamique nouvelle si nous n'avions pas d'abord procédé à la refondation. C'est grâce à elle que nous avons été amenés à repenser nos méthodes de travail, à aller chercher de nouvelles compétences et que nous sommes aujourd'hui en capacité de penser la suite.

Les méthodes agiles que vous évoquez, qui consistent à accepter le changement en intégrant les retours d'expérience tout au long du projet, ont-elles fait leurs preuves ?

Oui, ces nouvelles méthodes nous ont permis de développer de nouveaux modules. Mais nous n'avons peut-être pas été assez loin dans cette démarche. L'enjeu, maintenant, reste de savoir comment intégrer davantage les retours d'usages. Nous avons conduit une phase d'immersion dans les académies, en fin d'année 2017, et l'exercice s'est révélé très salvateur. De nombreux retours nous ont permis d'accompagner différemment les irritants auxquels se confrontent les acteurs qui sont amenés à utiliser le logiciel Sirhen et d'identifier les façons de mieux répondre à leurs préoccupations et attentes. Nous allons renforcer cette approche de travail avec des équipes plus autonomes en lien avec les acteurs métiers qui sont dans les académies. D'autant plus que ce sont ces académies qui sont au plus près des agents du ministère et qui utilisent les SIRH.

C'est aussi une démarche de minimisation des risques, car c'est toujours dans le cadre des migrations que l'on rencontre des erreurs. Et nous ne savions pas bien si ces erreurs étaient uniquement techniques ou liées à la fiabilité de la donnée. Avoir une plate-forme très orientée "fonctionnalités" et pas assez orientée "données" nous empêchait de savoir si la donnée était véritablement fiable à la base. Il faut être en capacité de s'inscrire dans un projet où l'on va fiabiliser la donnée pour que nos SIRH fonctionnent bien demain.

Comment vous positionnez-vous par rapport au centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH), qui développe aussi des solutions RH et promeut des bonnes pratiques, notamment en matière d'interopérabilité ?

Jusqu'à maintenant, nous n'étions pas tellement dans cette dynamique car à l'origine, le projet consistait à développer un système totalement intégré et propre au ministère de l'Éducation nationale. La plate-forme telle que nous l'imaginons désormais devra s'intégrer dans la dynamique "État plate-forme" portée par le secrétaire d'État au Numérique [Mounir Mahjoubi, ndlr] et par la Dinsic, pour pouvoir se brancher sur une multitude de services développés par les autres ministères. L'enjeu de demain, c'est de permettre que notre plate-forme ouverte soit en mesure de communiquer avec d'autres systèmes d'information, ce qui n'était pas du tout le cas de Sirhen.

Comment allez-vous conduire ce nouveau projet de rénovation de vos SIRH ?

Nous n'allons pas l'intégrer dans une logique de programme, comme c'était le cas de Sirhen. Nous ne travaillerons plus dans la logique d'un nouveau système remplaçant totalement l'ancien, mais plutôt comme si nous menions la maintenance applicative de nos SIRH actuels. Un certain nombre de briques seront créées et elles s'intégreront au fur et à mesure que nous décommissionnerons [débrancheront, ndlr] les anciens SIRH. L'important, dans un premier temps, reste donc de travailler sur la sécurisation de nos anciens SIRH. Nous allons mener un nouvel audit pour voir comment nous pourrions maintenir de manière fiable nos anciens SIRH et nous appuyer dessus pour construire l'ensemble de la nouvelle architecture pour ensuite décommissionner au fur et à mesure. Tout cela permet aussi de minimiser les risques. Nous voulons nous inscrire pleinement dans une nouvelle façon de concevoir nos SIRH, qui vise à abolir le principe de migration "big bang" consistant à migrer d'un seul coup l'ensemble d'une population au point de faire naître des difficultés de migration.