

SIRHEN : les méthodes agiles peuvent-elles sauver le projet fou de l'Education Nationale ?

Le nouveau Président, qui s'installera à l'Elysée dans quelques jours, trouvera, parmi les grands projets informatiques de l'Etat français, plusieurs dossiers brûlants, dont une part significative se rapporte à la rénovation des SIRH de l'Etat. Une aventure entamée sous les mandats de Jacques Chirac et Nicolas Sarkozy et qui s'est déjà traduite par deux fiascos majeurs sous celui de François Hollande : la fin de l'ONP (Opérateur national de paie, censé centraliser la paie des fonctionnaires et à l'origine de nombre d'autres projets de rénovation des SIRH dans les ministères) et l'échec de Louvois (le calculateur de paie des armées). Un troisième dossier, lui aussi très lourd puisque son dernier budget calculé par la DSI de l'Etat s'établit à près de 500 millions d'euros (en incluant dépenses de personnel et deux années de maintenance), attendra le nouvel exécutif, et en particulier le ou la futur ministre de l'Education Nationale : SIRHEN, le projet de rénovation des SIRH de la rue de Grenelle. Un mastodonte qui inquiète en raison de ses multiples dérapages.

En mars 2017, la Cour des comptes publiait la lettre que son président, Didier Migaud, avait adressée en fin d'année dernière à la ministre de l'Education nationale, missive où [transparaissent les doutes des sages de la rue Cambon](#) quant à la conduite d'un projet sur lequel pèsent toujours, selon eux, des risques importants. Il faut dire que l'histoire de ce projet a de quoi susciter des inquiétudes : SIRHEN avait, lors de son lancement en 2007, été estimé à 60 millions d'euros et devait s'achever... en 2012. Or, 5 ans après cette échéance, le progiciel n'est toujours pas parvenu à assurer l'objectif central qui avait présidé à sa naissance : la prise en charge RH des enseignants (850 000 personnes) et la préparation de la rentrée scolaire ainsi que la répartition des moyens. A ce jour, malgré les sommes engagées, SIRHEN ne gère que les personnels d'inspection (4 000 personnes) et les personnels de direction (14 000). Une paille alors que plus de 210 millions d'euros ont déjà été dépensés en prestations externes.

« Des décisions qui arrivent bien tard »

Objet de multiples audits, d'une période probatoire (en 2014), de réorientations et de changements de têtes à répétition, le projet serait aujourd'hui remis sur des rails plus stables, veut croire l'Education Nationale, qui mise sur une refondation du programme décidée à l'été 2016. Et sur une réorganisation des équipes du projet, qui vient tout juste d'être mise en œuvre. Avec trois principes clefs : la reprise en main du programme par la direction du numérique de l'Education Nationale (DNE), la mise en commun des budgets de SIRHEN et de ceux des SIRH existants et l'adoption des principes du développement agile. Le tout correspond à l'arrivée, comme directeur du programme SIRH du ministère, de Luc Pierre Dit Méry, un ancien de la Dinsic, la DSI de l'Etat, qui connaît bien le projet... pour l'avoir audité ! « *Le rattachement de SIRHEN à la DNE met enfin en place un pilotage commun de l'évolution de l'ensemble des applications SIRH, commente le syndicat SGEN CFDT. Mais nous sommes aussi devant des décisions qui arrivent bien tard. En tout cas trois ans après que, pour notre part, nous ayons assumé notre devoir d'alerte* ».

Pour Luc Pierre Dit Méry, ces décisions découlent en fait de constats tirés fin 2015 : « *Nous sommes alors parvenus plusieurs conclusions. D'abord, il fallait s'assurer que l'ensemble des acteurs partagent bien l'ambition stratégique du programme. Ensuite, il nous fallait réviser la chaîne de fabrication logicielle, car elle aboutissait à des décalages trop importants entre le réalisé et le souhaité, ce qui provoquait des retards. Enfin, et c'est peut-être moins souvent souligné, il apparaissait clairement que les utilisateurs formés à SIRHEN ne reviendraient pas aux systèmes antédiluviens qu'ils employaient auparavant. Autrement dit, le retour en arrière n'était plus possible.* » Si SIRHEN est mal embarqué, s'en tenir au statu quo, donc à des applications vieilles de plusieurs dizaines d'années, ne serait plus guère tenable.

107 millions à dépenser

Si le ministère a donc décidé de poursuivre son dispendieux programme, la pression qu'il subit sur le sujet l'a conduit à verrouiller le budget. SIRHEN ne doit plus, comme il l'a fait par le passé à plusieurs reprises, dépasser l'enveloppe prévue, soit 323 millions d'euros de dépenses externes pour finaliser les développements. « *C'est clairement un des points originaux de la refondation, fait valoir Mathieu Jeandron, le directeur du numérique pour l'Education. Mais, comme on change la trajectoire, des réaffectations de budgets sont possibles. Nous avons fondé nos estimations sur le reste-à-faire évalué en 2015, époque où nous savions déjà que l'ONP (auquel devait à l'origine se raccrocher SIRHEN, NDLR) ne serait pas au rendez-vous.* » La nouvelle trajectoire envisage plutôt SIRHEN comme une modernisation de l'existant, passant donc pour partie sur une réexploitation de certaines applications déjà en production. Un mécanisme qui doit là encore permettre certaines économies. L'équipe en charge du projet étudie par exemple l'emploi d'un outil de l'éditeur 4JS pour reprendre le code Informix d'anciennes applications dans des applications Java, afin par exemple de simplifier les transitions entre anciens et nouveaux systèmes. Même si les discussions entre l'éditeur et le ministère traînent en longueur, en particulier sur les coûts de cette technologie.

« *Au 31 décembre 2016, il nous restait 107 millions d'euros à dépenser en prestations externes, calcule Luc Pierre Dit Méry. C'est une marge de manœuvre substantielle, mais s'y tenir suppose de veiller à l'alignement stratégique du projet, à la qualité du code et aux transitions entre les SIRH en place et SIRHEN, car il va falloir bientôt basculer 300 000 enseignants du 1^{er} degré dans le système* ». Une épreuve de vérité tant les bascules restent problématiques jusqu'à présent sur SIRHEN, comme en attestent les multiples tracts syndicaux dénonçant la dégradation des conditions de travail des gestionnaires RH lors de la sortie des nouvelles versions du SIRH. Aujourd'hui, la direction de programme prévoit que les enseignants du 1^{er} degré basculeront dans le nouvel SIRH en 2019. « *Mais nous livrerons de premiers développements dès 2017, assure Mathieu Jeandron. Il serait dommage de ne pas être capable de construire quelque chose pour cette population dès cette année.* » Des mises en production plus graduelles que permet la nouvelle approche, favorisant les transitions entre l'existant et SIRHEN. Selon le directeur du numérique, les enseignants du second degré, l'autre population majeure qui doit être intégrée au nouvel SIRH, basculera un an après ses collègues de primaire, soit début 2020. « *Seules des populations aux effectifs plus modestes, représentant au total quelque 10 % des effectifs du ministère, verront le calendrier de leur migration vers SIRHEN un peu repoussé* », ajoute Mathieu Jeandron.

« Une usine logicielle dont les informaticiens seront fiers »

Au-delà de ces belles assurances, de ce calendrier revisité, c'est avant tout la confiance qu'il faut rebâtir. Ce que reconnaissent d'ailleurs volontiers Mathieu Jeandron et Luc Pierre Dit Méry. « *Il faut que nous changions l'image négative associée au projet* », dit le premier. « *Nous cherchons à recréer cette fierté des informaticiens du ministère qui a pu exister autour des anciennes applications, ajoute le second. Même s'il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà ou une simple montée de version. Aujourd'hui, on fonctionne avec des échanges de données entre des centaines de base. On est très loin de l'état de l'art.* » De façon assez intelligente, la nouvelle direction de programme a absorbé certains arguments brandis par les syndicats depuis des années. Le pilotage unifié de SIRHEN et des SIRH d'abord, mais aussi une certaine réinternalisation des développements. Mathieu Jeandron annonce ainsi la création de 60 emplois (MOA et MOE) sur la période 2016 – 2017, « *afin de constituer ces équipes agiles intégrées ayant la main à la fois sur le développement et le maintien en condition opérationnelle.* »

Agile, le mot est lâché. En dehors du changement de pilotage de SIRHEN, c'est un des principaux leviers qu'actionne la direction de projet pour tenter de remettre le programme sur les rails. L'objectif selon Mathieu Jeandron : « *mettre en place une usine de fabrication (de la solution progicielle, NDLR) dont les informaticiens pourront être fiers. Et les gens aux manettes, ce seront les informaticiens du ministère* », garantit le directeur du numérique pour l'Education. Et non plus des prestataires encadrant... d'autres prestataires, comme cela a pu être le cas sur SIRHEN. Concrètement, le socle du progiciel a été découpé en 44 applications, et l'organisation sera alignée sur ce découpage, avec un 'product owner' pour chaque application (autrement dit un responsable sur les aspects fonctionnels et techniques, des phases amont à la production). « *La direction de projet deviendra l'échelon stratégique, chargée de la coordination. Mais les décisions opérationnelle reviendront aux équipes que nous sommes en train d'organiser* », précise Luc Pierre Dit Méry. Concrètement, ces équipes seront réparties sur 4 académies (Toulouse, Aix-en-Provence, Versailles et Lille), chacune se voyant affectée une mission centrée sur un domaine fonctionnel.

Méthodes agiles... à grande échelle

« *C'est plutôt une bonne chose pour la partie développement, même si une certaine confusion règne encore sur la partie exploitation et production, estime un bon connaisseur du dossier au sein de l'Education Nationale. La trajectoire est plus claire, même si la capacité à faire ce qui est promis reste discutable.* » Au passage, notre source s'amuse de voir la direction de programme agiter les méthodes agiles : « *C'est ce qui avait été mis en place à l'époque du développement des applications qu'utilise le ministère aujourd'hui ! Ce sont ces mêmes principes bien connus qui sont remis au goût du jour ; seules les appellations ont changé* ».

Pour Mathieu Jeandron et Luc Pierre Dit Méry, le redressement de SIRHEN tient largement à leur capacité à mettre sur pied – et rapidement – cette usine logicielle, animée par les équipes agiles. « *C'est le travail le plus complexe, assure Mathieu Jeandron. On rentre là au cœur du sujet IT, qui a été un peu survolé par l'audit de l'inspection générale ou celui de la Cour des comptes* ». Le passage aux méthodes agiles (avec le schéma d'organisation des développements Scrum et le référentiel Safe) doit aider à réduire les cycles de développement, qui pouvaient atteindre 18 mois à 2 ans avec l'externalisation chez Capgemini. Des durées incompatibles avec la prise en compte des

changements réglementaires par exemple. « *Notre nouvelle organisation doit nous permettre d'encaisser ces changements de trajectoire à budget constant* », veut croire Luc Pierre Dit Méry. Et notamment PPCR (Parcours professionnels, carrières et rémunérations), une réforme de la gestion des carrières des fonctionnaires. D'ores et déjà, pour un module autour de la paie, les équipes de développement travaillent sur des sprints de développement de 3 semaines. « *Et, la qualité a progressé, les personnes sont davantage embarquées dans le projet. Il faut maintenant qu'on parvienne à étendre cette logique* », résume le directeur du programme.

Le marché Capgemini remis en cause

Car la qualité des livrables demeure une question clef pour restaurer la confiance des utilisateurs dans le projet. Pour Luc Pierre Dit Méry, ces problèmes proviennent notamment du fait que le socle SIRHEN a été considéré comme un tout : « *de ce fait, Capgemini gère jusqu'à 5 branches de développement en parallèle. Ce qui pose des problèmes de reports de code. S'y ajoutent des lacunes dans les tests de non régression.* » La version 6.4.1 mise en production en janvier 2017, et qui a provoqué de nouvelles levées de boucliers, résulte ainsi de spécifications écrites à partir de... fin 2014.

La réinternalisation amorcée – là encore une demande des syndicats, la CGT pestant ainsi depuis des années contre un projet externalisé au deux-tiers selon elle – pourra s'appuyer sur un calendrier favorable : l'arrivée à échéance de la plupart des marchés, dont celui dédié à la réalisation de SIRHEN et confié à Capgemini. Un nouveau marché sera passé avant l'été, promet la direction du programme. Sur une logique complètement nouvelle. Quatre lots seront définis (pour autant d'ensembles fonctionnels et d'académies associées), et l'emploi de Scrum généralisé. Si tout recours à des centres de services n'est pas écarté par Luc Pierre Dit Méry, celui-ci relève toutefois que l'offshore semble peu indiqué dans un mode de fonctionnement basé sur la proximité. Un message adressé à Capgemini qui fait actuellement appel à ses activités de développement au Maroc. En parallèle, le contrat d'hébergement avec IBM arrivant lui aussi à son terme cette année, les serveurs de SIRHEN seront rapatriés dans le centre de données des Douanes, dans le cadre du plan de mutualisation des datacenters de l'administration orchestré par la Dinsic.

Tenir le budget : encore et toujours incertain

La nouvelle organisation et les principes issus du manifeste agile permettront-ils, enfin, de tenir délais et budgets ? Rien ne permet de le garantir à ce jour. « *La vraie question, c'est la capacité à tenir un budget constant. Pour l'instant, c'est une simple déclaration d'intention. Pourra-t-on recréer la confiance dans le programme après tout ce qui s'est passé ?* », analyse notre source anonyme au sein de l'Education Nationale, qui ne cache pas un certain scepticisme. Le son de cloche est similaire du côté du SGEN CFDT, qui émet des doutes sur le calendrier annoncé, notamment sur la mise en place de la gestion des ressources humaines des enseignants du premier degré d'ici deux ans. Car cette dernière se traduira par « *des centaines de décisions de même ampleur que celle que vous avez mis trois ans à prendre* », raille le syndicat dans une lettre adressée au secrétaire général du ministère.

Mathieu Jeandron et Luc Pierre Dit Méry reconnaissent eux-mêmes que la vitesse d'adoption des nouveaux principes d'organisation par les équipes sera le facteur déterminant pour tenir les objectifs fixés : « *la maîtrise des coûts est liée à la vitesse à laquelle on sera capable de réinternaliser et de*

mettre en place les équipes agiles. Il faut commencer par tenir les objectifs de 2017. » A ce jour, la direction de programme se dit confiante sur 3 des 4 modules en cours de développement pour les enseignants du premier degré.

Les derniers chiffres montrent que le projet tiendra peu ou prou son budget en 2017, consommant tout de même plus de 45 millions d'euros sur l'année. Malgré son découpage selon les principes des méthodes agiles, SIRHEN reste un paquebot embarquant quelque 350 personnes (de la MOA à l'exploitation), prestataires y compris. Et pèse, selon les calculs de la CGT, 37,5 % des budgets IT de l'Education Nationale, académies incluses. *« Pas plus que sur l'ONP, les politiques ne peuvent s'exonérer de leurs responsabilités sur ce projet, dit Jean-Louis Brunel, co-secrétaire académique de la CGT Education de Marseille. Il faut remettre ces cathédrales informatiques dans leur contexte politique, qui visait à réduire le nombre de fonctionnaires. »* Message transmis aux deux candidats à la présidence.

A lire aussi :

[SIRHEN : le Louvois bis que cache l'Education Nationale](#)

[Les 15 projets clefs de l'informatique de l'Etat](#)

[La relation au citoyen est le parent pauvre des chantiers informatiques de l'Etat \(tribune\)](#)

Photo : OliBac via [Visual Hunt](#) / [CC BY](#)