



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

**M. Jean-Yves Le Drian,
Ministre de la Défense**

Discours Source Solde

Balard, le 15 janvier 2016

– Seul le prononcé fait foi –

Monsieur le délégué général pour l'armement,
Monsieur le secrétaire général pour l'administration,
Madame le directeur des ressources humaines,
Monsieur le directeur central du service du commissariat des armées,
Mesdames et Messieurs les officiers généraux,
Mesdames et Messieurs,

Il y a plus de trois ans maintenant, à la fin de l'année 2012, à l'occasion d'un déplacement à Varcès, je découvrais l'ampleur du désastre engendré par le calculateur « Louvois » sur la solde des militaires. Ce logiciel fou était au carrefour de plusieurs difficultés majeures. C'est bien l'ensemble d'une chaîne qui révélait ses failles, depuis les systèmes d'informations de ressources humaines, les SIRH, jusqu'au calculateur Louvois lui-même, en passant par une organisation qui avait décidé trop vite la transformation.

Vous le savez, depuis lors, je suis retourné chaque année à Varcès, pour rendre compte moi-même à nos soldats de la reprise en main d'une mission qui devrait aller sans problème dans un ministère comme le nôtre, à savoir leur donner tout simplement ce que nous leur devons.

Pour résorber cette crise, pour mettre en place les conditions d'une solution durable, qui passe par un nouveau système, ma détermination

n'a jamais faibli. Elle est aujourd'hui aussi forte que jamais et j'en fais une affaire directement personnelle de ma responsabilité de ministre.

Cette année, pour des raisons liées à l'actualité, mais aussi pour vous donner l'occasion de voir le nouveau système, Source Solde, in situ, j'ai souhaité nous réunir sur ce sujet ici-même, à Balard. Avec l'objectif de faire ensemble un bilan de ces trois années, qui nous permette aussi de définir la feuille de route pour les mois à venir.

Je voudrais donc commencer par un bref retour en arrière. Dès que j'ai constaté la situation de crise, j'ai pris l'initiative de mesures d'urgence, très vite.

- Je pense à la création de la cellule solde assistance au SMODI, le service ministériel opérateur des droits individuels, du commissariat. Constituée d'une trentaine d'opérateurs téléphoniques experts en solde, cette cellule facilite le contact des militaires avec leur administration et a permis de cartographier les différentes anomalies recensées.
- Je pense également au plan d'urgence ministériel. Ce dispositif était destiné à permettre le rétablissement immédiat des droits des militaires les plus lésés, sous la forme d'avances délivrées, localement, selon une procédure volontairement simplifiée. 52 millions d'euros ont ainsi été versés depuis la création de ce plan.

Ces mesures d'urgence ont été complétées par des mesures conjoncturelles qui s'inscrivent désormais dans la durée.

- Je pense par exemple, ici, à l'instauration de la mission d'assistance fiscale au profit des militaires désorientés face à l'impact des dysfonctionnements sur leur revenu imposable. Nous avons pour cela fait appel à des fiscalistes, employés dans le cadre de la réserve, qui nous ont apporté leur précieuse expertise, auprès des directions départementales des finances locales (plus de 1500 entretiens ont été réalisés à cette fin). Vous me permettez de signaler au passage un bel exemple d'utilisation de la réserve, et je remercie chaleureusement ces différents intervenants pour l'investissement remarquable qui aura été le leur.

Outre ces dispositifs, des mesures structurelles, pour accroître la cohérence et la performance de la chaîne solde, ont été adoptées :

- nous avons considérablement renforcé la gouvernance de la fonction solde, et cela au plus haut niveau puisqu'aux comités directeurs, présidés par le DRH-MD et par le directeur central du service du commissariat des armées, s'est ajouté un comité stratégique mensuel présidé personnellement par mon directeur de cabinet ;
- nous avons réorganisé et renforcé le SMODI, avec en particulier la création d'un centre opération, chargé de la coordination des armées et services et du pilotage des flux de solde ;

- nous avons accompagné le CERHS de Nancy, que j'ai moi-même visité, avec le concours de cabinets experts dans le cadre des campagnes de résorption des stocks de trop-versés de solde ;
- nous avons créé un groupe utilisateurs, placé auprès du DRH-MD, rassemblant les experts de la communauté des soldats, d'une part, et les représentants de catégorie ainsi que des épouses de militaires, d'autre part. Il est ici présent, je viens de le rencontrer, je vais d'ailleurs y revenir dans un instant ;
- nous avons diffusé des directives « métier », au profit de l'ensemble des acteurs de la chaîne afin d'assurer l'application rigoureuse des pratiques réglementaires ;
- et nous avons bien évidemment placé le tout sous un contrôle de gestion particulièrement fin.

Ce ne sont là que quelques exemples de la mobilisation considérable du ministère, pour mettre fin à une situation qui était objectivement insupportable et intolérable. Cette mobilisation se poursuit, mais il faut constater qu'elle a déjà porté ses fruits. La Cour des comptes, lors des expertises qu'elle a menées sur le sujet, nous en a donné acte, en toute indépendance.

Pour parler des résultats :

- la cellule solde assistance, qui a eu un rôle extraordinaire, que je veux souligner et saluer, a vu le nombre d'appels passer de près de 500 par jour en 2012, au plus fort de la crise, à 50

aujourd'hui, soit une réduction d'un facteur 10. Bien entendu, nous ne serons pleinement satisfaits que le jour où plus aucune difficulté ne sera rencontrée, mais nous constatons aujourd'hui que les appels portent principalement sur des demandes de certificats administratifs rectifiant le montant des revenus imposables. Qui plus est, la cellule solde assistance dispose, depuis le début de l'année 2014, d'une information fiable et partagée avec les armées et services sur la situation solde du militaire, grâce à un outil informatique mis en place spécifiquement à cet égard.

- Le plan d'urgence ministériel a été également décisif, au plus fort de la crise. Il permettait, je le rappelle à nouveau, de verser très rapidement un complément de solde en cas d'erreur manifeste, plutôt que d'attendre une résolution par Louvois. En 2012, à titre illustratif, plus de 3000 demandes ont été faites sur le seul mois de novembre. Trois ans après, en novembre 2015, seulement 5 demandes, pour un montant total de 5 000 €, ont été effectuées. C'est dire là aussi, si notre mobilisation collective a déjà porté ses fruits.
- Enfin, sur les trop-versés, car il y en a aussi, vous le savez et c'est toute l'aberration de ce système, nous avons notifié l'ensemble des créances à recouvrer, soit 180 000 lettres envoyées, signe là-aussi de l'absurdité du dispositif qui était en place.

Enfin, les efforts déployés pour anticiper les dysfonctionnements, identifier les anomalies et les corriger avant même le versement de la solde, ont permis d'améliorer la qualité de la solde versée aux militaires. C'est au prix d'une très forte sollicitation de l'ensemble des acteurs que la solde versée aux militaires est de plus en plus juste. Et c'est au final ce qui compte. Laissez-moi vous en donner une illustration : au plus fort de la crise, fin 2012, début 2013, 20 000 procédures de contournement devaient être effectuées en sortie de Louvois, et malgré cela, malgré ce travail important, c'était près de 20 % des soldes qui étaient erronées. Grâce à l'immense mobilisation collective, et je veux vraiment saluer à nouveau les équipes de la DRH-MD et celles du SCA, nous en sommes aujourd'hui à moins de 2% de soldes erronées. Mais au prix d'un nombre toujours élevé de contournements, soit près de 10 000 mensuels, ce qui traduit l'instabilité de ce logiciel.

Ainsi, la situation n'est pas encore totalement résolue, il faut être clair aussi sur ce point, et ma rencontre tout à l'heure avec le groupe utilisateurs, si elle a confirmé la nette amélioration de la situation, a illustré également la grande fragilité du système. Je rappellerai à cet égard qu'une perte massive de données a eu lieu en avril 2014. Si nous pensons en avoir désormais maîtrisé les causes, et les effets, la vigilance doit rester de mise. De même, chaque calcul rétroactif génère des désordres considérables dans le système. Enfin, les

évolutions apportées à Louvois risquent à tout moment d'entraîner de nouveaux dysfonctionnements, du fait de son instabilité.

Tout cela confirme, s'il le fallait encore, le bien-fondé de la décision de lancer au plus vite la réalisation d'un nouveau système, Source Solde. Nous venons d'en voir une présentation et je dois dire que je l'ai trouvée, pour ma part, particulièrement claire et rassurante.

Après une procédure d'acquisition remarquablement menée par les équipes de la DGA, appuyée par celles de la DRH-MD, dont je vous avais d'ailleurs présenté un résultat intermédiaire fin 2014 à Varcès avec les trois prototypes en compétition, le marché a finalement été attribué à la société SOPRA/STERIA. J'étais venu l'annoncer le 22 avril 2015 au centre expert RH et Solde de la Marine, à Toulon. Cette méthode de conduite de projet, issue de celle des plus grands programmes d'armement, s'est avérée payante jusque-là, et j'entends que cela continue ainsi.

Le projet avance, conformément au planning initial. La charge de travail est considérable, je crois que Laurent Giovachini peut en témoigner. Notre système de solde est d'une complexité extraordinaire, nous l'avons suffisamment dit. Le nouveau logiciel ne peut pas s'accommoder du moindre flou ; tout doit donc être explicité dans les moindres détails. A cette fin, des dizaines d'ateliers réunissant les meilleurs experts ont été menés, cela dans les délais.

L'ingénieure générale Caroline Gervais nous a présenté les grands jalons du projet – je voudrais simplement les rappeler ici. D'ici la fin du premier trimestre, un système apte à calculer une solde sera présenté à la qualification, soit moins d'un an après la notification du marché. S'ensuivra une phase dite de « solde à blanc » qui durera sept mois à partir de l'été. Pendant cette phase, le système calculera des soldes sur de vrais dossiers. Puis nous le brancherons au reste de l'éco-système de solde. Je pense en particulier au système d'information RH de la Marine, première armée concernée. Débutera alors une phase de soldes en double, en parallèle de Louvois.

La mise en service pour la Marine devrait donc intervenir au deuxième semestre 2017. Pour l'armée de terre, la mise en service est prévue en 2018. Pour l'armée de l'air et le service de santé des armées, elle aura lieu en 2019. Ce calendrier est extrêmement ambitieux, mais il est aussi réaliste, et il permet, comme vous le comprenez, de prendre des précautions importantes.

Faire subir 14 mois de tests au nouveau système, et lui faire ainsi vivre une année complète, m'a semblé indispensable. De plus, étager nos migrations d'un système à un autre, armée par armée, permet de concentrer nos efforts pour garantir un bon fonctionnement de l'ensemble à chaque étape. C'est là encore une démarche que je ne peux qu'approuver.

Je dois dire que la qualité de la présentation qui vient de nous être faite augmente encore l'impatience des uns et des autres. Je suis particulièrement impressionné par ce qui nous a été présenté. La solde semble devenir particulièrement lisible ; les usagers peuvent avoir accès très rapidement à l'ensemble de leurs données personnelles ; le dialogue administré/gestionnaire semble d'une efficacité redoutable, le système paraît nettement plus robuste. L'enjeu, c'est aussi de retrouver ce lien humain, qui s'était perdu dans le précédent système, et que nous retrouvons ici avec ce contact entre le soldat et le soldier.

A ce stade de vos travaux, je veux donc vous féliciter collectivement. Source Solde est aujourd'hui en très bonne voie, et nous le devons à la qualité des équipes de programme, au travail préalable effectué par les futurs utilisateurs, enfin à l'équipe industrielle qui, pour l'instant – mais elle sait que je serai particulièrement vigilant –, tient ses engagements !

Mesdames et Messieurs,

Je ne crie pas victoire. Jusqu'au bout, nous devons être concentrés sur l'objectif très ambitieux que je nous ai fixé.

Louvois reste dans un état de grande fragilité, et si nous en avons limité au mieux les effets négatifs voire pervers, nous devons redoubler de vigilance et d'efforts pour préparer la suite. Il y a là un défi immense, mais qui est jusqu'à présent remarquablement relevé par les équipes ici présentes.

Ce n'est donc pas fini. Je souhaite d'ailleurs vous donner rendez-vous en fin d'année, pendant les soldes à blanc. Ce que j'ai vu aujourd'hui me donne en tout cas confiance, puisque pour la première fois nous apercevons véritablement le bout du tunnel !

Une nouvelle fois, soyez-en remerciés. Poursuivons l'effort, vous m'aurez toujours à vos côtés, absolument déterminé.