



DOSSIER DE PRESSE

SOURCE SOLDE

LE LOGICIEL DE SOLDE INTERARMÉES

Vendredi 15 janvier 2016
Balard

Sommaire

DOSSIER DE PRESSE	0
SOURCE SOLDE, PROGRAMME DE GESTION DE LA PAIE DES MILITAIRES	3
CONSTRUCTION DE SOURCE SOLDE : EN MODE PROGRAMME D'ARMEMENT	4
LES OUTILS SOURCE SOLDE : CLARTE ET FACILITE	5
APRES LE PLAN D'URGENCE, LE LANCEMENT DU PROJET <i>SOURCE SOLDE</i>	6
LE PLAN D'ACTION D'URGENCE : EFFORTS ET RESULTATS	7
LE GROUPE UTILISATEURS SOLDE : INFORMATION ET DIALOGUE	8
QUELQUES CHIFFRES CLES	9
CHRONOLOGIE DU SYSTEME SOURCE SOLDE	10
CONTACTS PRESSE	11

Edito du ministre de la Défense



En réponse aux trop nombreux dysfonctionnements dans le versement des soldes de nos militaires, générés notamment par les défaillances du logiciel de calcul Louvois, j'avais engagé, fin 2012, un vaste plan d'action.

Trois ans après, je constate avec satisfaction que les différents dispositifs mis en place à ma demande (qu'il s'agisse de la cellule « Solde assistance » ou du plan d'urgence ministériel) pour mettre un terme à cette situation intolérable portent leurs fruits.

Aujourd'hui, les efforts déployés pour anticiper les dysfonctionnements – nécessairement toujours trop nombreux –, identifier les anomalies et les corriger avant même le versement des soldes ont permis d'améliorer grandement la qualité de ces versements.

Toutefois, si le bilan de notre gestion de la crise est jusqu'ici satisfaisant, il nous reste un défi de taille à relever : poser les jalons d'une solution durable et donner un successeur à Louvois. En dépit d'une nette amélioration de la situation pour nos soldats, le logiciel reste encore dans un état de trop grande fragilité.

C'est la raison pour laquelle j'ai décidé, après le remplacement de Louvois acté fin 2013, de lancer au plus vite la création d'un nouveau système de calcul, baptisé « Source Solde ». Ce dispositif se veut à la fois efficace, pragmatique et transparent : particulièrement lisible et accessible, il donnera à l'ensemble de ses usagers un accès rapide à leurs données personnelles et facilitera le dialogue avec l'administration

Rien n'est laissé au hasard. Cette fois, toutes les précautions seront prises. « Source Solde », présenté à la qualification d'ici la fin du premier trimestre, sera d'abord mis à l'épreuve dans le cadre d'une phase de « solde à blanc » qui durera sept mois, avant d'entrer progressivement en service : en 2017 dans la marine, en 2018 dans l'armée de terre et, en 2019 dans l'armée de l'air et le service de santé des armées.

De nombreux efforts restent à faire, mais les équipes de programme et l'ensemble des services du ministère mobilisés sur cette question majeure ont toute ma confiance. Avec eux, ma détermination ne faiblira pas pour garantir à nos militaires le juste paiement de leur solde, qui est la première reconnaissance que la Nation leur doit.

Jean-Yves Le Drian
Ministre de la Défense

Source solde, programme de gestion de la paie des militaires

En novembre 2013, le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian constate l'impossibilité de fiabiliser Louvois, le calculateur des rémunérations des militaires, successivement implanté dans le service de santé des armées, l'armée de terre et la marine nationale, à partir de mars 2011. Il décide donc de lancer un nouveau programme, appelé Source Solde, dont la mise en œuvre opérationnelle doit commencer en 2017.

Pour ce faire, il s'appuie sur les enseignements tirés des échecs passés. En effet, il n'existe pas de solution immédiatement adaptable à la situation complexe des militaires. Il s'agit donc de **partir d'un système existant** dûment éprouvé, de **le développer comme un véritable programme d'armement** et de **le tester méthodiquement** avant de l'implanter dans les armées et services.

Un appel d'offres est alors lancé, trois candidats y répondent : Accenture-CGI-SAP, Atos, Sopra et sa filiale HR Access.

sopra  **steria**

En avril 2015, après un dialogue compétitif d'un an, la société Sopra-Steria est retenue par le ministère de la Défense.

Ce projet est placé sous pilotage de la Direction générale de l'armement (DGA) et de la Direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD).

Les phases de tests, de contrôles et de préparation du déploiement s'étaleront sur 2016. Si les résultats sont satisfaisants, la marine nationale sera la première à l'utiliser, à partir de 2017. L'armée de terre devrait adopter le nouveau système en 2018. Elle serait suivie, en 2019, par l'armée de l'air et le Service de santé des armées (SSA).



À terme, Source Solde doit gérer la solde de 250 000 militaires.

Le marché notifié à la société Sopra-Steria, d'un montant de 128 millions d'euros, couvre :

- la réalisation (licences d'exploitations des progiciels et paramétrage) ;
- la mise en service ;
- la maintenance corrective et évolutive du système pendant dix ans (jusqu'en 2025), notamment pour tenir compte des changements liés aux évolutions de la réglementation sur les rémunérations.

Construction de Source Solde : en mode programme d'armement



Partant des constats tirés de l'échec du calculateur Louvois, le ministre de la Défense a confié la **conduite du projet Source Solde** à la **Direction générale de l'armement (DGA)** et à la **Direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD)**.

La DGA possède en effet un savoir-faire éprouvé en matière de systèmes complexes et de management des risques.

Dirigé par l'ingénieure générale de l'armement (IGA) Caroline Gervais, le projet est géré avec la société Sopra-Steria **comme un programme d'armement, en équipe intégrée. Cette dernière réunit de nombreux experts**, des acheteurs, des juristes, des industriels spécialistes des logiciels de paie, ainsi que des utilisateurs associés à toutes les phases, de la conception à la qualification. Tous prennent en compte l'expérience des projets précédents.

Ainsi, un **effort tout particulier** a porté sur :

- la **détermination préalable du besoin précis**, en analysant en détail tous les facteurs à prendre en compte (rémunération, indemnités, etc.) ;
- l'**élaboration des spécifications fonctionnelles** du calcul des rémunérations, **avant la notification du marché** ;
- la **fiabilisation des informations** fournies par les systèmes d'information des ressources humaines (SI-RH), en préalable aux tests de 2016 ;
- la **cohérence entre les différents systèmes d'information** et le maintien de cette cohérence ;
- l'**implication et la mobilisation** de toutes les parties prenantes.

Anticipation et progressivité

En amont du travail de codage par la société Sopra-Steria, **200 ateliers ont été mis sur pied au sein du ministère de la Défense**. Réunissant des spécialistes de la solde et des ingénieurs des systèmes d'information de la paie, ils ont **identifié et organisé les différents aspects réglementaires de la solde**, avant leur prise en compte méthodique dans le logiciel.

L'industriel est désormais entré dans la phase de réalisation. En 2016, entre autres, il s'agit de rendre Source Solde compatible avec les systèmes d'information ressources humaines existants.

À l'issue débiteront les tests exhaustifs de l'ensemble des fonctions. **La DGA ne prononcera la qualification de Source Solde qu'à l'issue du succès de cette phase de tests**.

Le système sera alors utilisé pendant sept mois pour calculer des soldes sur des dossiers réels de marins (phase de « solde à blanc »). Il devra ensuite fonctionner en parallèle de Louvois pour tout le personnel de la marine pendant au moins trois mois (phase de « solde en double »).

La mise en service pour la marine nationale devrait intervenir au second semestre 2017. Pour l'armée de terre, elle est prévue en 2018. Pour l'armée de l'air et le service de santé des armées, elle est programmée pour 2019.

Les outils Source Solde : clarté et facilité

L'un des axes directeurs du projet est de **replacer l'homme au cœur du système**. Par conséquent, **les outils** mis à disposition par le programme Source Solde doivent être **compréhensibles et utilisables facilement**, aussi bien **par les gestionnaires** de la paie que **par les militaires payés**.



Ces derniers auront donc un **bulletin de solde plus lisible**. Il leur permettra de mieux comprendre la composition de leur rémunération et les variations auxquelles elles peuvent être soumises, en fonction des évolutions de leur situation personnelle et professionnelle. Ils auront également **accès aux détails de leur dossier**, via un portail

accessible sur le réseau interne. S'ils ne trouvent pas les explications par eux-mêmes, la plateforme leur permettra de dialoguer **avec leur gestionnaire**.

De son côté, le **gestionnaire disposera également d'un outil simple et complet**. Il pourra réaliser des **contrôles avant le calcul final de la solde**. C'est une **amélioration fondamentale** par rapport à la situation actuelle, où les contrôles sont réalisés en fin de calcul de solde.

Tout au long du cycle de solde, un **tableau de bord permettra de repérer plus simplement les situations en « anomalie »**. Cette analyse permettra d'effectuer les corrections qui s'avèreraient nécessaires avant qu'il ne soit trop tard, **sans rejeter la totalité du dossier**.

Période d'origine	Date	Droit à indemnités et primes	Code	Droits individuels à solde Libellé
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	AFFAPN	AFFECTATION ISAPN
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	BRVNAV	BREVET DE NAVIGATION AERIENNE
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	EPRCON	EPREUVE ACCOMPLIE ISAPN VALIDE
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	PNAVAL	PERSONNEL NAVIGANT DE L'AERONAUTIQUE
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	QUAQ01	QUALIFICATION 01
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	QUAQ13	QUALIFICATION 13
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	SPISAP	SPECIALITE ISAPN
MT201512	01/12/2015	ISA ISAPN	VAISAP	ISAPN VALIDE
MT201512	01/12/2015	ISE BASE POUR ISSE	AFPEX	UNITE OPEX
MT201512	01/12/2015	ISE BASE POUR ISSE	DUREJ	DUREE PREVISIONNELLE DE SEJOUR
MT201512	01/12/2015	ISN ISSA	AFISSA	AFFECTATION ISSA
MT201512	01/12/2015	ISN ISSA	QUALISN	QUALIFICATION ISSA

Par ailleurs, Source Solde permettra de produire toutes les données utiles aux services de l'État (centres des impôts, les organismes sociaux, etc.).

Pour réaliser ce système, la société **SOPRA-STÉRIA s'appuie sur un progiciel existant, HR Access**. Il est **déjà utilisé et éprouvé pour la paie de centaines de milliers de personnes** en France, dans les secteurs public et privé.

Après le plan d'urgence, le lancement du projet *Source Solde*

Au tournant des années 2010, après plusieurs tentatives infructueuses, le ministère de la Défense met en place un calculateur des rémunérations des militaires. Dénommé **Louvois (Logiciel Unique à Vocation Interarmées de la Solde)**, il s'inscrit dans le cadre général de la modernisation du ministère qui est alors décidée.

En effet, jusqu'alors, chaque armée et service dispose de son propre système. Il repose sur des ressources humaines spécialisées et des logiciels différents.

Le raccordement des armées et services à Louvois, commencé en mars 2011, fait peu à peu apparaître de nombreuses anomalies. Elles se traduisent notamment par des versements inférieurs aux sommes normalement dues ou, à l'inverse, des trop-versés.

En septembre 2012, peu après sa prise de fonctions, **Jean-Yves Le Drian**, rencontre des militaires impactés par les défaillances du logiciel. Il fait effectuer des audits, qui mettent en évidence les causes du problème : la conception et la conduite du projet cumulent anomalies techniques et gouvernance déficiente. Parallèlement, **il met sur pied un plan d'action**, afin de faire face aux urgences de la crise et corriger les dysfonctionnements.

Néanmoins, malgré ces mesures, de nombreux efforts et des mises à jour régulières, le calculateur Louvois continue de générer des erreurs.

En novembre 2013, le ministre de la Défense décide donc officiellement de l'abandonner et de faire réaliser un nouveau logiciel.

Le 3 décembre 2013, à Varcès, il en fait l'annonce aux militaires du 93^e régiment d'artillerie de montagne, ceux-là mêmes qu'il avait rencontrés un peu plus d'un an auparavant.

« Immédiatement après vous avoir entendus, j'ai pris une série de décisions pour parer à l'urgence. [...]



À situation exceptionnelle, solutions exceptionnelles. [...]

Aujourd'hui, devant un constat qui est donc sans appel, je prends la décision de remplacer le système Louvois. [...]

Je veillerai personnellement à la bonne marche de cette mobilisation générale, et je donne l'ordre aux hauts responsables de la Défense d'y consacrer toute leur énergie. [...] »

(Jean-Yves Le Drian, allocution à Varcès, le 3 décembre 2013)

La solde des militaires, un système complexe

Le calcul de la solde des militaires obéit à des règles particulières, nombreuses, parfois anciennes. Il doit correspondre à la **grande diversité des compétences, des situations personnelles et des missions confiées**. Pour chaque individu, il évolue donc selon des paramètres tels que l'ancienneté de service, les qualifications détenues, l'affectation, l'emploi tenu, les activités effectuées ou encore la situation familiale. Il existe **174 primes différentes** selon les services et **250 éléments de rémunération** pour toutes les armées.

Le plan d'action d'urgence : efforts et résultats

Dès septembre 2012, le ministre de la Défense décide d'un plan d'action afin de faire face aux urgences de la crise et corriger les dysfonctionnements. Un dispositif exceptionnel est déployé.

Parmi les nombreuses mesures mises en œuvre figurent :

- la mise en place d'un dispositif d'avances pour payer les sommes dues aux militaires qui le demandaient ;
- la création d'une cellule d'assistance (n° vert) pour répondre aux questions des militaires et des familles et les accompagner dans l'instruction de leurs dossiers ;
- le déploiement de spécialistes dans les bases de défense pour accélérer la correction des dysfonctionnements ;
- le renforcement des effectifs du Centre expert ressources humaines – soldes (CERHS) de Nancy, pour lui permettre de traiter de façon satisfaisante tous les dossiers dans un délai raisonnable ;
- la création d'un groupe utilisateurs solde, pour faciliter les échanges entre les acteurs de la solde et des représentants des militaires et de leur famille.



Par ailleurs, le ministère de la Défense s'est attaché à redéfinir sa chaîne de responsabilités et d'exécution de la fonction « RH Solde ». Trois niveaux ont été officiellement définis :

- le premier, présidé par le directeur des ressources humaines du ministère de la Défense, est chargé de déterminer les orientations stratégiques de l'ensemble de la chaîne ;
- le deuxième est présidé par le directeur central du service du commissariat des armées ; cet organisme est responsable des décisions et des actions relatives à l'animation, au suivi et au contrôle de la chaîne de production de la solde ;
- le troisième est chargé d'assurer la conduite de la solde et la coordination des acteurs.

Des efforts fructueux et suivis dans la durée

Depuis le 1^{er} octobre 2012 :

- 154 506 appels et 38 500 courriels ont été reçus ;
- environ 30 000 dossiers ont été ouverts ; environ 600 le sont encore ;
- 27 500 avances à hauteur de 53,5 M€ ont été payées aux administrés ;
- en novembre 2015, le montant des trop-versés régularisés ou en cours de régularisation s'élevait à 363,2 M€, dont 177,4 M€ étaient encaissés.

Les efforts consacrés à la correction du calculateur et à la maîtrise de la chaîne de production de la solde ont permis une **amélioration significative de la qualité des soldes**. Ainsi, en novembre 2015, 100 % des militaires ont été correctement soldés. 91 % l'ont été par Louvois sans anomalie, 8 % ont nécessité une régularisation avant le versement par Louvois, et **seuls 1 %** (1 999 administrés sur près de 189 165) **ont été payés partiellement ou totalement hors Louvois**.

Les efforts seront poursuivis dans l'attente du nouveau système Source Solde.

Le groupe utilisateurs solde : information et dialogue

Créé en octobre 2012, alors que les dysfonctionnements du système Louvois étaient au plus hauts, **le groupe utilisateurs solde est le lieu privilégié d'échanges entre l'administration et la communauté militaire au sens large (militaires et familles).**

Partie intégrante du plan d'action du ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, il relève d'une **démarche à double sens** :

- la base informe les échelons décisionnels des difficultés rencontrées par les militaires ;
- les décideurs présentent les mesures correctives adoptées aux utilisateurs et prennent en compte leurs avis.

Le groupe est également tenu informé du développement du programme Source Solde, étape par étape.

À ce jour, il s'est déjà réuni à 28 reprises. Depuis septembre 2015, la fréquence des réunions est passée d'un rythme mensuel à bimestriel. En cas de besoin, il est évidemment possible de réunir des groupes utilisateurs supplémentaires ou des ateliers lorsque le besoin s'en fait sentir.

Présidé par le directeur des ressources humaines du ministère de la Défense, le groupe utilisateurs réunit :

- des représentants de l'administration (direction des ressources humaines du ministère de la défense, directions des ressources humaines des armées, opérateurs de la solde, service du commissariat des armées) ;
- trois représentants du conseil supérieur de la fonction militaire ;
- six représentants des armées et services (trois armée de terre, deux marine nationale, un service de santé des armées) ;
- trois représentants des conjoints de militaires.



Les représentants des militaires et des conjoints estiment que la solde est maintenant globalement juste et que l'administration répond à la majorité de leurs questions.

Des actions résolument concrètes

Parmi celles-ci, le groupe utilisateurs a par exemple créé la **mission d'experts de la fiscalité et de la solde**. Elle a permis d'apporter une **aide directe aux administrés pour les problèmes de surimposition** consécutifs aux trop-versés générés par Louvois. Le ministère de la Défense, pour sa part, continue de sensibiliser le ministère des Finances sur ce sujet particulier.

De même, les membres du groupe ont fortement participé à la **rédaction du « Guide de la solde pour tous », publié en septembre 2015**, outil destiné à faciliter la compréhension et l'appropriation des éléments constitutifs des rémunérations par chacun.

Quelques chiffres clés

EFFECTIFS

Près de **190 000 militaires** concernés par **Louvois** (terre, mer, service de santé)

LA SOLDE DES MILITAIRES

Plus de 250 000 soldes avec **250 critères de rémunération**

174 primes différentes

Des **dizaines de millions d'informations** produites par mois au travers de **18 systèmes d'information** différents

LE PLAN D'URGENCE MINISTERIEL

Environ **30 000 dossiers** ont été **ouverts** depuis le 1^{er} octobre 2012, dont **environ 600** restent **encore ouverts**

Le plan d'urgence ministre a permis de payer les administrés à hauteur de 53,5 millions € par l'intermédiaire de **27 500 avances**

En **novembre 2015**, le montant des **trop-versés** régularisés ou en cours de régularisation s'élevait à **363,2 millions €**, dont **177,4 millions €** étaient **encaissés**

En **2013**, **15 667 avances de solde** ont été versées pour un montant de 20,266 millions €, nombre divisé par quatre dès 2014 avec 3 676 avances pour 5,577 millions €. **De janvier à octobre 2015**, **425 avances** ont été versées pour un montant de 607 000 €.

LE MARCHÉ SOURCE SOLDE

128 millions €, marché notifié à SOPRA-STÉRIA pour Source Solde

Chronologie du système Source Solde

Conception : avril 2015 à mars 2016

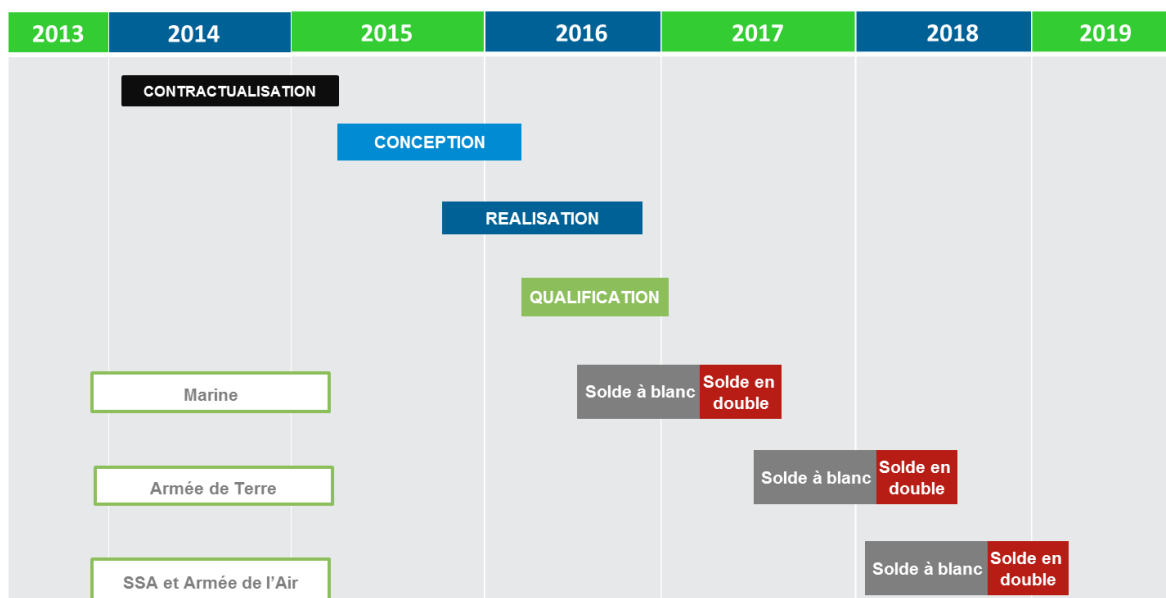
Réalisation : septembre 2015 à novembre 2016

Qualification : avril 2016 à février 2017

Tests puis mise en service pour la marine nationale : juillet 2016 à août 2017, en fonction de la fiabilité du système

Mise en service pour l'armée de terre : 2018

Mise en service pour l'armée de l'air et le service de santé des armées : 2019



Contacts presse

Cabinet du ministre de la Défense

Service de presse et de communication

Tél : 01 42 19 67 16

Fax : 01 42 19 41 71

Courriel : com.cabinet@defense.gouv.fr

Délégation à l'information et à la communication de la Défense

Centre de presse

Tél : 09 88 67 33 33

Courriel : presse@dicod.fr