



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

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

Adresse aux forces sur l'avenir du système Louvois

A Varcès, mardi 3 décembre 2013

– Seul le prononcé fait foi –

Officiers, sous-officiers, soldats,
Mesdames et Messieurs,

En septembre 2012, c'est en vous rendant visite, ici, à Varcès, que j'ai découvert l'ampleur des dysfonctionnements du logiciel Louvois. Pour nombre d'entre vous, pour vos familles, les difficultés qui en résultaient étaient inacceptables. Depuis cette date, il ne s'est pas passé une semaine sans que je pense à vous. La garnison de Varcès est devenue pour moi le symbole du combat qu'il fallait livrer contre cette absurdité, parce qu'au-delà de vous, des milliers de militaires se trouvaient également concernés. Alors que nous nous préparions à engager la force au Sahel, comment accepter que des hommes et des femmes, prêts à se sacrifier pour leur pays, la France, n'obtiennent pas en retour ce respect minimal qu'est le paiement de leur solde ?

Aujourd'hui, un peu plus d'un an après, je reviens à l'endroit où j'ai décidé de relever ce défi. Je reviens d'ailleurs le jour où l'Assemblée nationale se prononce sur le projet de loi de programmation militaire. Le vote a lieu cet après-midi même ; je ne pourrai donc pas rester autant que je le souhaiterais ; mais je tenais à être avec vous, aujourd'hui, pour faire le point sur ce dossier majeur.

Je le reconnais, depuis que j'ai pris mes fonctions de ministre, ce défi est sans doute l'un des plus difficiles auxquels j'ai été confronté. C'est l'un de ceux qui m'a vu le plus déterminé aussi, parce que je n'ai pas

accepté – je n’accepterai jamais – que le contrat moral qui lie la Nation à l’engagement de ses soldats soit ainsi mis à mal.

Pour cette raison, immédiatement après vous avoir entendus, j’ai pris une série de décisions pour parer à l’urgence. L’urgence, c’était de faire en sorte que chaque militaire reçoive au plus vite, et avant Noël, les sommes qui lui étaient dues. J’ai donc engagé un dispositif d’avances exceptionnel, à hauteur de 30 millions d’euros, pour payer directement ces sommes ; j’ai mis en place une plateforme d’appels accessible depuis un numéro vert, avec des opérateurs qui ont toutes compétences pour répondre aux questions des militaires et de leurs familles, et leur apporter tout le soutien nécessaire dans la résolution de leur dossier ; j’ai créé un groupe Utilisateurs, qui s’est investi dès le premier jour de sa mission et a déjà conduit un travail remarquable ; ce groupe réunit les acteurs de la solde internes au ministère, avec des représentants des militaires et des représentants des familles, notamment des conjoints de militaires dont je salue l’engagement, pour faire le point ensemble et partager les bonnes pratiques ; j’ai fait réaliser un inventaire du stock des dossiers en attente de régularisation, pour connaître la réalité de ce qu’il restait à faire et s’organiser en conséquence ; j’ai en outre mis en place un dispositif de contrôle permettant tous les mois une double remontée des incidents, par la chaîne de commandement et par la chaîne solde ; enfin, pour le personnel de retour d’OPEX, qui appelait une attention toute particulière, j’ai créé une mesure spécifique. Et pour assurer cet

ensemble de dispositions, j'ai exigé que le pilotage soit assuré au plus haut niveau du ministère de la Défense.

A situation exceptionnelle, solutions exceptionnelles. C'est ainsi que nous avons répondu à l'urgence. Grâce à la mobilisation de tous, et des personnels des Centres d'Expertise Ressources Humaines (CERH) en particulier, l'immense majorité des militaires victimes de Louvois ont reçu pour Noël le paiement de leur solde. Un tel résultat a nécessité un travail absolument considérable. Mais ce résultat n'en est pas moins fragile. Individuellement les dysfonctionnements peuvent être résolus, mais les causes de ces dysfonctionnements continuent d'en produire de nouveaux, qu'il faut toujours corriger « à la main », dossier par dossier, ligne par ligne.

Aujourd'hui, les militaires sont donc payés, mais à quel prix ? Les équipes de la solde ont été significativement renforcés : le CERH de Nancy a vu ses effectifs augmenter de 143 personnes, le CERH de Toulon de 48, 25 informaticiens sont arrivés en renfort au CMIS, tandis que le SMODI a doublé le nombre de ses agents. Au centre d'appel de Rambouillet, armé en permanence par 30 personnes, ce sont donc plus de 200 personnels, en grande majorité des sous-officiers de tous horizons, qui se sont succédé depuis octobre 2012. L'ensemble de ces équipes œuvrent sans relâche depuis plus d'un an ; aujourd'hui, elles continuent d'abattre un travail gigantesque. Et c'est au prix de tous ces efforts, d'un dévouement hors du commun que je

veux saluer, qu'elles parviennent jour après jours à rattraper les erreurs de ce logiciel en perte. J'ajoute que ce renfort d'effectifs, qui est indispensable, et qui nous est tout simplement imposé par les dégâts de Louvois, ne doit pas se traduire par une pression accrue. Sur la question des déflations d'effectif en général, je veillerai de près à ce que les aménagements nécessaires soient convenus avec l'ensemble des parties prenantes.

Au lendemain de ma visite à Varcès en 2012, en parallèle du plan d'urgence, j'ai donc lancé plusieurs audits, pilotés par le DGSIC, pour attaquer le mal de Louvois à sa racine. Aujourd'hui, je viens vous en livrer les conclusions.

Le premier audit que j'ai demandé visait à régler les problèmes les plus patents du système Louvois. Les soldats autant que leurs familles ont contribué à cette démarche, à travers le groupe Utilisateurs, qui représentait ainsi toute la communauté militaire. Grâce à son implication, cette démarche a déjà porté ses fruits, puisque le processus d'élaboration de la solde a pu être revu, corrigé et amélioré.

D'abord, l'information circule mieux. Avec le même objectif, j'ai clarifié la gouvernance de la solde. J'ai entendu le souhait de beaucoup d'identifier des responsables de la folie de Louvois. Ce souhait, je l'ai partagé longtemps. Mais je me suis rendu compte qu'il n'était pas possible d'identifier des individus responsables, sauf à

désigner des boucs-émissaires, tant l'organisation de Louvois a dilué les responsabilités. Chacun, s'occupant d'une parcelle de la chaîne, s'est retrouvé dans son compartiment tandis que le bateau courait à sa perte. La folie de Louvois, c'est aussi qu'il n'y avait pas de capitaine à la barre. L'échec est donc collectif, et tous en portent une part de responsabilité. J'ai donc remédié à cela, en clarifiant la chaîne des responsabilités. J'en ai défini deux. Celle des systèmes d'information RH a été confiée à la DRH-MD, tandis que celle du paiement de la solde relève désormais du Service du Commissariat des Armées (SCA). Le DRH-MD, le contrôleur général des armées Jacques FEYTIS, et le chef du SCA, le commissaire-général Jean-Marc COFFIN, effectuent d'ailleurs un travail remarquable, pour animer de concert l'ensemble de la chaîne solde. Grâce à cette nouvelle organisation, l'écosystème Louvois, c'est-à-dire le déroulement du paiement de la solde, depuis l'opérateur de saisie des paramètres de la paie jusqu'au déclenchement du règlement, se trouve mieux contrôlé. Voilà le sens du premier audit. Il a permis, outre la correction des problèmes informatiques les plus immédiats, plusieurs améliorations notables et, dans un dossier comme celui-là, il faut se dire que tout pas en avant est bon à prendre.

Pour autant, si nous avons donc progressé dans la compréhension du problème pour mieux le maîtriser, il restait encore à le régler. C'était l'enjeu du deuxième audit, qui posait la question fondamentale : peut-on sauver le système Louvois ?

Cet audit, je l'avais lancé dès le départ, il a un an. Je ne voulais pas que l'on perde de temps. Aujourd'hui, après des mois d'enquêtes, qui ont été minutieuses et qui viennent juste de se terminer par une dernière analyse du système, je viens avec un constat clair et simple : si nous sommes en mesure d'apporter des améliorations au système Louvois, au prix d'une très forte mobilisation des équipes, ce système ne fonctionnera jamais correctement. Le logiciel connaît des dysfonctionnements majeurs et il continuera à en connaître. C'est un constat partagé par tous.

En ce moment même, ces erreurs génèrent des soldes nulles ou incomplètes, que l'on doit corriger manuellement, cela pour que le militaire, au moment du paiement, perçoive une solde juste. L'essentiel est que ces erreurs ne pénalisent plus les militaires. Mais en parallèle, ces erreurs génèrent aussi des trop-versés. Sur le moment, l'inconvénient est moindre pour le militaire, mais les complications s'enchaînent lorsqu'il doit rembourser, parfois des mois après, des sommes dont il n'avait pas saisi qu'elles étaient des trop-perçus. Pour un résultat qui devrait donc aller de soi, il faut mobiliser des centaines de personnels, civils, militaires et réservistes, qui recalculent, corrigent et pour finir forcent le logiciel, au-delà de ses capacités. Avec une patience, une détermination, et même une certaine force d'âme, les équipes des Centre d'Expertises Ressources Humaines font le maximum, notamment sur les trop-versés, pour démêler, en liaison

avec les services fiscaux ou les établissements bancaires, des situations inextricables. Encore une fois, grâce à ces équipes, nous y arrivons tant bien que mal, mais c'est autant d'énergie dépensée, autant de temps perdu, autant d'argent gâché.

Car derrière le désastre humain de Louvois – tous ces militaires, toutes ces familles qui se sont retrouvés dans la difficulté, à un moment ou à un autre, à cause de l'absurdité d'un système de rémunération mal conçu et d'un logiciel qui dysfonctionne–, il y a aussi une catastrophe budgétaire.

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

Ce nouveau système, il va falloir le penser et le bâtir. Si le cahier des charges est simple – payer à l'ensemble des militaires, en temps et en heure, ce que nous leur devons –, la tâche est d'une très grande complexité. C'est pour cette raison, et pour ne reproduire aucune des erreurs du passé, que nous allons confier notre système à des grands professionnels, à la fois des experts du domaine mais aussi des animateurs d'outils éprouvés. Le temps de la « fabrication maison » est terminé. Parce que verser un salaire, en l'occurrence une solde, ne doit pas relever de l'exploit, il est temps de s'adresser à ceux qui mettent en place ce type de systèmes au quotidien dans les plus grandes entreprises ou les plus grandes administrations.

A ces professionnels spécialisés, je vais donner un an. Chaque compétiteur concevra ainsi un prototype grandeur nature, c'est-à-dire une solution que l'on pourra mettre à l'épreuve du réel sur une population significative du ministère, avant tout lancement. Un an, à l'échelle de Louvois, qui s'est construit avec les résultats que l'on sait sur une petite vingtaine d'années (depuis 1996), c'est un délai qui est très court. Ce délai est cependant essentiel pour concevoir, puis tester, vérifier, ajuster le prototype, et pour finir, faire le bon choix, celui du système qui répondra à nos attentes, celles d'une communauté militaire exaspérée par ces erreurs à répétition dans le paiement des soldes, celles d'un ministère qui s'est trouvé dépassé dans cette mission pourtant fondamentale.

Ce sont ces professionnels qui devront étudier notre système actuel, le disséquer, et proposer une solution qui puisse prendre en compte les données complexes renseignées par les gestionnaires, en déduire une solde qui soit juste. Ces professionnels seront tenus à une obligation de résultat. Nous n'allons pas leur dire comment faire, comment concevoir et programmer ce nouveau système. C'est leur travail. Nous allons en revanche leur dire ce que nous en attendons, quel est notre besoin : calculer et payer en temps et en heure des soldes justes, pour tous les militaires.

Ici, je veux appliquer une règle éprouvée dans nos armées : un chef, une mission, des moyens.

D'abord un chef. De même que j'ai clarifié la gouvernance de la solde, j'ai défini avec clarté une conduite de projet professionnelle. Il ne s'agissait pas d'innover mais de faire appel aux techniques parfaitement maîtrisées dans notre ministère. Comme pour la conduite des grands programmes d'armement, l'organisation de projet va donc reposer sur une équipe de direction de programme intégrée. J'ai demandé à Laurent Collet-Billon de nommer un directeur de programme de très haut niveau ; il l'a fait immédiatement et je l'en remercie. Ce directeur de programme, ou plutôt cette directrice de programme car il s'agit d'une ingénieure générale de l'armement, officiera en tandem avec un officier de programme, expert fonctionnel de haut-niveau de la DRH-MD, dont le rôle sera de faire le lien avec les futurs utilisateurs. C'est ce binôme, entouré d'une équipe d'experts dans les domaines techniques comme fonctionnels, qui animera le dialogue compétitif et fera naître la solution technique avec le prestataire. Cette méthode de conduite de projets a fait ses preuves depuis longtemps dans la conduite des programmes d'armement. C'est elle qui nous a par exemple permis de construire le porte-avions, le Rafale et le Tigre. Elle devrait donc arriver à produire un système de solde qui fonctionne.

Un chef, mais aussi une mission : exprimer avec clarté notre besoin, expliquer les spécificités et les complexités de la solde. Et enfin des moyens : une équipe projet, rompue à la conduite de programmes

complexes, qui appuiera le binôme, avec des correspondants clairement identifiés dans chaque armée et service concerné, et les moyens nécessaires pour piloter, valider, tester et rendre compte à chaque étape.

Les moyens, c'est aussi la maîtrise des données RH. Nous serons tous d'accord pour dire que la solde est l'élément le plus important des ressources humaines. Pour calculer une solde juste, il faut que les informations sur chaque militaire soient elles-mêmes justes et complètes. Nous allons donc organiser la maîtrise de toutes ces informations, en vue d'alimenter le futur calculateur avec des données justes et maîtrisées.

Car la solde est complexe. Vous-mêmes, vous me dites souvent combien il est difficile de comprendre votre bulletin de solde. Il y a les primes mais il y a aussi le fait que la solde, pour un même militaire, peut changer chaque mois selon son activité, sa situation familiale... Il est clair que le nouveau système devra être en capacité d'intégrer des informations complexes, mais nous devons nous-mêmes, dès à présent et collectivement, faire un effort de simplification.

Avec toujours le souci de ne pas reproduire les erreurs du passé, il nous faudra simplifier un système de rémunérations trop complexe. Nous le ferons dans la concertation et l'esprit de responsabilité qui

doit animer la maison Défense. Je suis votre ministre : entendre et défendre vos intérêts est pour moi un devoir. Ici, notre intérêt à tous, c'est ne pas entretenir un écosystème qui résulte de l'empilement, au cours des années, de couches successives de complexités. 174 primes et indemnités différentes, autant de manières différentes d'interpréter, de renseigner et de traiter les données RH qu'il y a d'armées et de services, cela n'a pas de sens et nous allons y remédier ensemble.

Vous commencez à me connaître. J'ai toujours parlé vrai. Aussi ne serez-vous pas surpris que je le fasse aujourd'hui : tout cela va prendre du temps. Nous devons trouver un équilibre entre notre volonté de changer et la nécessité de sécuriser. Confusion, précipitation et aveuglement ont conduit au désastre Louvois. Aujourd'hui, c'est par la clarté, la détermination mais aussi la sécurité de notre démarche, que nous voulons changer de système. Au fond, c'est comme en alpinisme, pour monter vite, il faut monter sûr.

En 2014, nous aurons donc sélectionné un simulateur que nous aurons testé en grandeur nature, et je reviendrai ici, à Varcès, pour vous le présenter. Et ce prototype, nous le ferons tester par les utilisateurs, les spécialistes de terrain, ceux qui pratiquent chaque mois l'exercice de la solde. L'objectif est que, dès 2015, une première armée bascule dans ce nouveau dispositif, mais là encore, on se gardera des errements du passé, en maintenant une double commande jusqu'à ce que le nouveau système ait fait ses preuves.

Faire ses preuves, cela veut dire qu'il n'y aura pas de décision sur la seule foi d'affirmations péremptoires, disant que « tout va très bien ». Il y a aura, là encore, une démarche professionnelle, avec des indicateurs précis et quantifiés pour nous prouver qu'effectivement, « tout fonctionne bien ». C'est cela sécuriser notre démarche.

Vous le comprenez, et c'est encore un langage de vérité que je vous tiens, tout cela prendra du temps, et des difficultés sont encore devant nous. Jusqu'à ce que le nouveau système soit sûr et éprouvé, il va falloir continuer à utiliser Louvois, que nous continuerons à améliorer afin de limiter les dysfonctionnements, tandis que nous préparons à marche forcée son successeur. Je pense évidemment aux équipes de la solde, qui travaillent en régime de crise depuis plus d'un an et qui vont continuer de corriger les erreurs à la main, pour limiter autant qu'il est possible les dégâts. Aujourd'hui, j'ai plusieurs fois salué leur travail. Nous pouvons leur rendre hommage. Ils apportent la preuve que le soutien est le socle indispensable de la condition opérationnelle. Sans une solde payée au bon moment et au bon niveau, comment peut-on avoir la tranquillité d'esprit, ne serait-ce qu'à l'égard de sa famille, qui permet de vivre pleinement son engagement militaire ? On a trop négligé ces considérations élémentaires.

Mais je veux saluer aussi les industriels qui nous accompagnent et sur qui nous comptons pour soutenir au mieux le système actuel jusqu'à

son remplacement. Ils font au mieux, dans le meilleur des états d'esprit, ayant eux-mêmes hérité au départ d'un « développement maison » qui leur avait été imposé.

Aujourd'hui, je ne vous donne pas rendez-vous dans 15 mois ou deux ans, au moment prévu pour le retour à la normale. Sans attendre ce moment, je veux que vous ayez de la visibilité sur les différentes étapes du projet. A travers le Conseil Supérieur de la Fonction Militaire, le groupe Utilisateurs, mais aussi des outils de communication, je souhaite que vous puissiez être associés à ce projet et connaître régulièrement son état d'avancement.

Le combat que j'ai décidé d'engager, après vous avoir rendu visite en septembre 2012, ce combat continue. Il appelle une mobilisation générale du ministère. C'est la raison pour laquelle mes trois grands subordonnés, le chef d'état-major des armées, le secrétaire général pour l'administration et le délégué général pour l'armement, sont à mes côtés aujourd'hui. J'en prends l'engagement : 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. Le paiement des soldes ne concerne pas seulement ceux qui les reçoivent. Le devoir et en même temps l'honneur d'une institution comme la nôtre, c'est bien de garantir à des hommes et des femmes qui ont fait la preuve de leur valeur et de leur dévouement, les

moyens de subsister, qui sont la première reconnaissance que nous leur devons.

Remplacer Louvois : le défi est colossal. Je prends la décision de le relever aujourd'hui. Je compte sur l'engagement de tous pour le mener à bien, et montrer ainsi, qu'au collectif que nous formons, nul obstacle ne résiste.

– Seul le prononcé fait foi –