

PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GENERAL POUR
LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

DIRECTION INTERMINISTERIELLE DES SYSTEMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

REF : 2015-PMR-032

Paris, le 24 mars 2015

Le directeur interministériel des systèmes d'information
et de communication

à

Monsieur le ministre de la défense

A l'attention de :

- Monsieur le directeur du cabinet
- Monsieur le secrétaire général pour l'administration

Copie :

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de Madame la directrice de cabinet

Monsieur le ministre chargé du budget

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le directeur du budget

Madame la secrétaire générale pour la modernisation de
l'action publique

Objet : Avis sur le projet « Source Solde » du ministère de la défense

- Références :**
- Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'Etat.
 - Courrier n°001573/DEF/SGA – Transmission du dossier SOURCE SOLDE
 - Note du 18 février 2015 N°D15000779/DEF/SGA – Réponses aux questions relatives au projet Source Solde émanant du courriel du 9 février 2015
 - Note du 30 janvier 2015 N°D1500419/DEF/SGA – Réponses aux questions relatives au projet Source Solde émanant du courriel du 16 janvier 2015
 - Note du 18 mars 2015 N°D15001383/DEF/SGA – Réponses aux dernières questions relatives au projet Source Solde

Pièces jointes : - Analyse détaillée du dossier de saisine

En application de l'article 3 du décret de référence, les «projets répondant à des caractéristiques, notamment de coût prévisionnel, fixées par arrêté du Premier ministre et du ministre chargé du budget, sont soumis pour avis conforme au directeur interministériel des systèmes d'information et de communication de l'Etat ».

C'est dans ce cadre que votre ministère m'a saisi sur le projet « Source Solde ». Ce projet, dont le coût complet est estimé par vos service à 78M€¹, a pour objectif d'assurer la détermination, le calcul, le versement, la comptabilisation et le suivi de la solde des agents militaires relevant du ministère et de leurs ayants droit et cause. La qualité du dossier et les échanges avec l'équipe de direction du

¹ incluant les coûts de deux ans de fonctionnement de la solution Source Solde (MCO)
39/43 Quai André Citroën, 75015 PARIS

projet Source Solde me permettent d'émettre un avis, dont vous trouverez la synthèse détaillée en annexe.

Sur le fond, le déclassement du calculateur Louvois, générateur de nombreuses erreurs de liquidation, est une priorité pour le ministère, tant pour sécuriser son fonctionnement que pour soutenir ses transformations.

D'une part, les erreurs de liquidation, qui ont dans un premier temps provoqué la colère compréhensible des familles de militaires en opérations, sont partiellement jugulées au prix d'un effort de gestion exceptionnel et coûteux. Le surcoût annuel des dysfonctionnements de Louvois s'élève en effet à 10M€ de frais de gestion auxquels il faut ajouter environ 9M€, correspondant à l'estimation actuelle de non-récupération des trop-perçus.

D'autre part, le projet de construction d'un nouveau calculateur unique de la solde doit marquer une première étape vers la centralisation et l'homogénéisation de la gestion des ressources humaines et de la paie du ministère de la Défense. Le système Source Solde prépare ainsi la mise en place du système Source, qui lui sera intégré pour la gestion des ressources humaines.

La DISIC adhère sans réserve à ces objectifs. Pour garantir leur atteinte et sécuriser la construction de la future solution, j'accompagne mon avis de deux séries de recommandations.

En premier lieu, je souhaite que les projets connexes de transformation de la fonction RH du ministère de la Défense facilitent la mise en place du futur calculateur Source Solde, notamment par les actions suivantes :

- Mettre sous contrôle, encore renforcé, la mise en qualité des données. Ce chantier est en effet largement délégué aux armées par construction dans le dossier qui m'a été soumis².
- Réduire au strict minimum l'alignement réglementaire préalable aux bascules, en reportant l'essentiel après la mise en service, pour ne pas amplifier la difficulté des opérations de paie en double, déjà complexes en raison des dysfonctionnements du calculateur actuel.
- Poursuivre l'instruction d'un passage en PSOP³ avec la DGFIP, afin d'optimiser le coût des traitements post-paie et de leurs évolutions attendues (DSN)

En second lieu, je souhaite que des précisions puissent être rapidement apportées sur la construction et la mise en œuvre de Source Solde. Je recommande ainsi les actions suivantes :

- Préparer un plan de bascule permettant de résoudre rapidement les problèmes de l'armée de terre. En plus d'être la plus importante en effectifs et donc la plus complexe à basculer, l'armée de terre est également celle qui subit la grande majorité des dysfonctionnements de Louvois et génère ainsi l'essentiel du surcoût actuel de gestion.
- Etudier les possibilités de mutualisation au niveau de la conception et du développement entre le projet Source Solde et le projet Agorh@ de la Gendarmerie Nationale du ministère de l'Intérieur afin de minimiser les coûts et réduire les risques. La gendarmerie rencontre en effet des problématiques très similaires à celles du ministère de la Défense et les règles de solde sont communes.
- Sécuriser fortement l'interfaçage (synchrone et/ou asynchrone) entre les 4 SIRH du ministère de la Défense et le calculateur unique de solde afin de faciliter le respect des contraintes et jalons calendaires spécifiques de la paie.

Je tiens à saluer la qualité du travail de l'équipe chargée du programme au sein du ministère de la défense. Elle a, de mon point de vue, optimisé et sécurisé la construction du projet qui lui est confié, sur la base de la commande qui lui a été passée. Je regrette cependant que l'architecture technique du projet n'ait pas donné lieu en amont à l'étude de scénarios alternatifs. En particulier, les divers scénarios basés sur l'intégration d'un calculateur de paie au système d'information des ressources humaines de l'Armée de Terre, instruits une première fois avant le lancement du projet Source, auraient mérité d'être revisités. Je ne peux pas écarter l'hypothèse que l'un d'entre eux aurait permis d'atteindre la même cible dans de

² un SIRH et la gestion associée pour chacune des armes

³ paie sans ordonnancement préalable

meilleures conditions de coûts et de délais que l'architecture unique soumise aux propositions du marché (calculateur externe interfacé avec les quatre SIRH des armées). Le degré d'avancement du projet et de la procédure d'achat public associée m'amène à considérer que la remise en cause de cette architecture est aujourd'hui inopportune.

J'émet, en conclusion, un avis conforme sur ce projet, en souhaitant que les travaux à venir apportent des réponses concrètes aux recommandations précitées. Ils seront suivis, comme le déroulement de l'ensemble du programme, dans le cadre de la coordination interministérielle que la DISIC exerce sur l'ensemble des projets SIRH/payé de l'Etat.

Conformément aux dispositions du décret de référence, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Jacques MARZIN

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized representation of the name Jacques Marzin.