Management de projet – Evaluation en groupe

**Dossier de presse Louvois**

* Texte 1 : Mise à jour Septembre 2021, Wikipedia **définition du Logiciel unique à vocation interarmées de la solde**
* Texte 2 : 26 novembre 2013 ; Silicon.fr, **Paye des militaires : Louvois est enterré… et Steria dédouané ?**
* Texte 3 : 10 février 2016 Silicon.fr, **Louvois : la douloureuse s’alourdit et son remplaçant inquiète**
* Texte 4 :10 février 2016, les echos.fr, **La Cour des comptes pointe les dérives du logiciel de paie des soldats**
* Texte 5 : 08/06/2016, le point.fr, **Logiciel** **Louvois de paie des militaires : les raisons du désastre**
* Texte 6 : 2 février 2017, lemonde.fr, **Paie des militaires : les ratés du logiciel Louvois pèseront jusqu’en 2021**
* Texte 7 : 12/10/2017 Capital.fr **Le logiciel de paie de l’armée a versé 534 millions d’euros de soldes en trop**
* Texte 8 : 27 janvier 2018, Franceinter.fr, **Louvois, le logiciel qui a mis l’armée à terre**
* Texte 9 : 30/10/2018 Capital.fr, **Louvois : l'incroyable gabegie du logiciel de paie de l’armée**
* Texte 10 :06/02/2021, Ouest-France.fr, **La solde des militaires tombe désormais à l’heure et sans surprise**
* Texte 11 : 8 février 2021, opex360.com **Soldes : Le ministère des Armées liquide (enfin) le système LOUVOIS**

**Définition :** Les SIRH sont une interface entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les techniques de l'information et de la communication (TIC). ... Ils permettent d'intégrer des fonctions comme la paie, les prestations sociales ou encore la GRH (gestions compétences, recrutement, carrières…).

**Texte 1 - page wikipedia Logiciel unique à vocation interarmées de la solde**

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_unique_%C3%A0_vocation_interarm%C3%A9es_de_la_solde>

Le logiciel unique à vocation interarmées de la solde (Louvois) est un projet informatique lancé en 1996 par le ministre de la Défense de l'époque, pour unifier le calcul de la rémunération des militaires des armées françaises (Armée de l'air, Armée de terre, Marine nationale), des services communs (santé, essences, etc.) et des formations rattachées comme la direction générale de l'Armement et la Gendarmerie nationale).

Le logiciel Louvois est développé en interne du ministère, qui en assure la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Ce choix très risqué s'agissant d'un progiciel aussi complexe, dans le contexte extrêmement divers de la rémunération des militaires, est vivement critiqué par la Cour des comptes.

Son développement a été marqué par plusieurs échecs, relances, et réorientations entre 2001 et 2011. Le logiciel est enfin entré en service en avril 2011, dans un premier temps uniquement pour les militaires du service de Santé des armées. En juillet 2012, pour tenter d’éteindre l’incendie, le ministère de la Défense fait appel à Steria, qui va alors dépêcher un « commando informatique ». Le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, a annoncé le 26 novembre 2013 que ce système très décrié serait finalement abandonné.

En janvier 2016, le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian annonce que le logiciel va être remplacé par « Source Solde », sous la maîtrise d'ouvrage de la direction générale de l'Armement. Le marché est confié au nouveau groupe de services numériques Sopra Steria, issu de la fusion de Sopra et de Steria2. La transition devait s'étaler de 2016 à 2019, afin de permettre aux armées de rapporter les éventuels problèmes constatés lors des tests « grandeur nature » mais à la suite de retards cela a lieu de novembre 2019 à janvier 20214.

**Nom de baptême**

Le projet a été nommé « Louvois », en hommage à François-Michel Le Tellier, marquis de Louvois, le ministre de la Guerre de Louis XIV, qui a fait de l'armée française la plus moderne d'Europe, et notamment a institué la rémunération des militaires (solde) telle qu'on la connaît de nos jours (…)

**Conception et réalisation**

Louvois 1

De 2001 à décembre 2003, la première tentative de projet Louvois a consisté à acheter une licence de Pléiades, le progiciel de gestion RH-paie intégrées conçu par l'éditeur français Sopra, et à la faire adapter par l'éditeur aux besoins du ministère de la Défense. Ce premier projet a échoué, le marché se terminant en décembre 2003 sans que le progiciel soit prêt à solder les militaires. Sopra a reçu une indemnisation du ministère de la Défense.

Louvois 2

La seconde tentative de projet Louvois a lieu de 2004 à 2006. Elle a consisté à faire développer un moteur de calcul et une base de données associée, directement par les informaticiens du ministère de la Défense. Le résultat ne semble pas avoir donné entièrement satisfaction puisqu'en 2006, le projet Louvois fait l'objet d'une réorientation : Louvois 3.

Louvois 3

Si le moteur de calcul développé par l'Armée, nommé « Système de décompte interarmées » (SDI) fut conservé, les interfaces de saisie des données individuelles des militaires sont abandonnées, au profit exclusivement des interfaces de saisie du système d'information des ressources humaines (SIRH) des armées et services raccordés à Louvois, la réalisation des dites interfaces étant confiée cette fois-ci à la SSII Steria en 2008 au terme d'une procédure de marché public de type « dialogue compétitif ».

**Epilogue**

Devant les faiblesses du système et les défaillances du pilotage du Projet Louvois, son abandon est vite évoqué. Pourtant, sans pilote adéquat comme en l'absence d'une autre conception, adaptée et fiable, ledit abandon s'avère lui aussi difficile à concrétiser. En octobre 2018, la presse spécialisée titre ses reportages sur le sujet de manière non équivoque : « Successeur du système LOUVOIS, le logiciel Source Solde n’est pas encore fiable à 100 % » ...

**Déploiement**

Les marchés du projet Louvois ont été confiés en 2007 et 2008 à Steria (architecture du système et raccordement au noyau commun), Eurogroup Consulting et Mc2i Groupe (maîtrise d'ouvrage).

Avec 10 ans de décalage, Louvois est progressivement déployé à partir de 2011. Ont été raccordés à Louvois :

* En avril 2011, le service de santé des armées (SSA, 13 000 personnes) bascule sur LOUVOIS. Il semble l’avoir utilisé en corrigeant au fil de l'eau les effets des erreurs, puisqu'aucun incident majeur n'avait été identifié.
* L'armée de terre et les autres services interarmées (essences, etc.) basculent en octobre 2011 ;
* La marine nationale, en mars 2012.

Demeurent non raccordées à Louvois :

* L’armée de l'air (système GDS)
* La gendarmerie nationale (système PSIDI)
* la direction générale de l'Armement et le contrôle général des armées (système ALLIANCE).

Le ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian a décidé fin 2012 un moratoire sur les raccordements à venir, et fin 2013 l'abandon à terme de Louvois. Il n'y aura donc plus de nouveau raccordement à ce système. De même, il était prévu que Louvois laisse place à terme à l'opérateur national de paye, or ce projet a été abandonné par le gouvernement le 7 mars 2014.

**Détails techniques de Louvois**

Un audit interne de 2010 constate que « Louvois se révèle peu robuste, difficilement maintenable et exploitable ». Le ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian a par ailleurs annoncé en 2013 : « On va remettre en place un dispositif plus robuste », à propos du successeur de Louvois.

**Audits**

Le développement difficile du logiciel a suscité plusieurs audits menés en interne par le ministère de la Défense (contrôle général des armées, direction générale des systèmes d'information et de communication, centre d'audit des armées, etc.) ou par des instances extérieures : rapport parlementaire, Cour des comptes.

**Coût**

En 2004, le coût de la chaîne des soldes est de 46 millions d'euros. Le coût direct du projet (sous-traitance, ressources humaines et fonctionnement des structures de conduite de projet) est estimé à 80 millions d'euros par la Cour des comptes. Le lancement du logiciel a été émaillé de nombreux problèmes : moins-perçus, trop perçus, militaires non payés automatiquement. La Cour des comptes estime à 465 millions d'euros les erreurs de calculs de Louvois pour la seule année 2012. Le Figaro rapporte que la note actuelle est de 470 millions d’euros, entre le prix d’achat et le coût des dysfonctionnements de Louvois ; cette somme ne tenant pas compte de son remplacement ni du dédommagement de Steria et de ses sous-traitants.

**Responsabilités**

Le projet a été mené de 1996 à 2009 par les commissariats des trois armées (terre, air, marine) sous la présidence annuelle tournante de chacun d'eux. Après la suppression de ces services, la responsabilité du projet est passé à la Direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) qui en est aujourd'hui autorité cliente, responsable de la maîtrise d'ouvrage et chargée de la maîtrise d'œuvre par le biais du SMSIF-RH. Elle délègue, fin juillet 2014, ses responsabilités de maîtrise d'ouvrage au service du commissariat des armées (SCA) héritier des ex-commissariats d'armée, qui est l'opérateur « métier » de Louvois. La structure de maintenance applicative et d'exploitation est le centre de maintenance informatique de la solde, relevant de la direction des ressources humaines du ministère de la Défense. L'opérateur « technique » est la direction interarmées des réseaux d'infrastructure (DIRISI) qui exploite Louvois au fort du Mont-Valérien à Suresnes, Hauts-de-Seine.

Les audits, menés en 2012, ont conclu à une responsabilité collective dans les défaillances, sans qu'il soit possible d'identifier à titre individuel de responsable.

**Raisons de l'échec et des difficultés rencontrées**

La catastrophe industrielle vient des 174 primes et indemnités - qui changent parfois chaque mois pour chaque militaire - que le logiciel doit gérer : il s'agit de 174 primes et indemnités payées suivant des chronologies propres, et parfois interdépendantes. Elle est aussi la conséquence de la succession rapide de situations changeantes, du fait de la mobilité des militaires et de leur projection hors du territoire national. Elle résulte enfin de l'incapacité du logiciel à gérer « proprement » les recalculs liés à la nécessité de valoriser une nouvelle fois et a posteriori certaines situations connues après leur survenue.

Outre ces explications liées au fonctionnement du domaine métier de la solde, il apparaît également que la conception fonctionnelle de ce système d'information ait été insuffisante à modéliser une telle complexité. En effet, les spécifications fonctionnelles générales n'étaient même pas rédigées avec suffisamment d'acuité alors même que la réalisation du logiciel était entamée. En 2015, soit quatre ans après le premier déploiement, la maîtrise d'ouvrage déléguée doit rédiger en catastrophe des spécifications fonctionnelles d'indemnités pourtant calculées depuis le déploiement. Ainsi, la conception n'a jamais pu rattraper le développement, qui s'est fait sans véritable connaissance de l'imbrication fonctionnelle des éléments de calcul.

Enfin, la gouvernance de ce projet est restée à l'image de la conception embryonnaire et de la complexité du métier, à savoir difficilement efficace. Concrètement, trop de comités, mais surtout trop d'acteurs participent de près ou de loin à ce logiciel, sans qu'aucune véritable autorité ne les coordonne, ni ne formule de réelles orientations. Pour pallier ces difficultés, un comité stratégique mensuel est lancé en 2013. Présidé par le Directeur de cabinet civil et militaire du ministre de la Défense, Cédric Lewandowski, ce comité réunit chaque mois les principaux responsables des projets Louvois et Source Solde pour faire un état des lieux sur la solde des militaires et sur le déploiement du nouveau logiciel.

**Conséquences**

Liste non exhaustive des conséquences :

Énormément de militaires (du rang, sous-officiers et officiers) ont eu des retards de paiement et ont même du prendre des crédits à la consommation pour faire vivre leurs familles ou payer les frais de leurs affectations. Cependant, à compter d'octobre 2012, le ministre de la défense a mis en place un dispositif d'aide qui permettait de verser localement à chacun les sommes dues mais non payées par Louvois. En un an, plus de 60 000 militaires auraient reçu un trop-perçu, pour un montant total de 106 millions d’euros. Au total, ce logiciel a sensiblement déstabilisé les militaires dont le calcul de solde était fortement erroné dans un sens ou dans l'autre. En cas de moins-versé, ceux qui étaient en opération extérieure ont parfois vu leur famille devoir faire face à de très sérieuses difficultés, comme des interdictions bancaires. En cas de trop-versé alors ils devaient prendre garde à ne pas dépenser l'écart qui de toute façon devait être remboursé.

**Texte 2 Paye des militaires : Louvois est enterré… et Steria dédouané ?**

**Reynald Fléchaux, 26 novembre 2013, 18:27**

[**https://www.silicon.fr/paye-militaires-louvois-enterre-steria-dedouane-91085.html**](https://www.silicon.fr/paye-militaires-louvois-enterre-steria-dedouane-91085.html)

**Le ministre de la Défense a tranché : Louvois, le système de paie des militaires source de multiples dysfonctionnements, va être abandonné. La responsabilité de Steria, à l’œuvre sur ce projet « catastrophique », ne semble pas centrale dans cet échec retentissant.**

Il devait profiter d’une visite à Varces, en Isère, le 3 décembre 2013 pour annoncer la mort programmée de Louvois, le système d’information gérant la paie des militaires qui connaît une multitude de ratés. Mais **Jean-Yves Le Drian**, le ministre de la Défense, n’a même pas attendu cette échéance et a **confirmé ce mardi matin,** sur Europe 1,**l’abandon de ce progiciel** mis en place en 2011 et tant décrié depuis en raison de ses **multiples erreurs dans le calcul de la solde des militaires**. Un projet qualifié de «*vraie catastrophe* » par le ministre. Un projet qui avait déjà nécessité l’intervention de son prédécesseur à ce poste, **Gérard Longuet**. Deux ministres qui sont allés de promesses en ultimatums sans que réellement le projet ne se stabilise.

*« On va remettre en place un dispositif plus robuste, qui va être préparé avec beaucoup de vigilance, qui va être expérimenté, et qui va se mettre en place dans les mois qui viennent »*, a promis Jean-Yves Le Drian, chez nos confrères.

En raison des difficultés récurrentes que connait le logiciel, l’hypothèse d’un abandon de Louvois avait déjà été évoquée. D’abord dans un audit remis en janvier dernier au ministre par **Christian Piotre**, le chef du Contrôle général des armées, où était préconisé « *un retour provisoire à (…) l’ancien calculateur »*. Un rétro-pédalage qui nécessiterait entre dix et quatorze mois de travail, avait alors expliqué le Contrôleur général des armées. L’ancien calculateur est encore exploité par la gendarmerie, où il gère la solde de 96 000 fonctionnaires, sans difficultés.

**Presque 20 ans de tâtonnements**

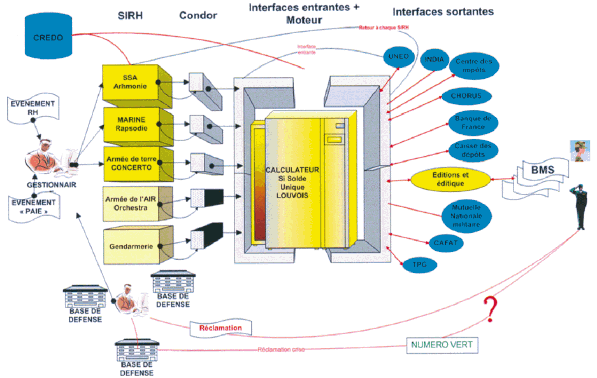
De facto, **retourner à l’ancien calculateur** apparaît aujourd’hui comme l’hypothèse la plus probable, en **attendant le raccordement au SI-Paye de l’Opérateur national de paie** (ONP), une mutualisation de la paie des 1,3 million de fonctionnaires que compte le pays et qui prévoit la prise en charge des personnels du ministère (militaires inclus) en octobre 2016. Or, selon un **rapport de la Commission de la Défense nationale** datant de septembre, déployer un nouveau logiciel de solde prendrait « *deux à trois ans* ». Autrement dit, développer un nouveau système de paie ne paraît pas faire sens aujourd’hui… à moins que l’ONP ne dérape à son tour ! Reste évidemment la question de la production de la paye des militaires dans l’intervalle.

Décidé en raison de la faible productivité des agents avec l’ancien calculateur (15 outils différents, 1 500 agents mobilisés dans les centres payeurs des trois armées et de la gendarmerie), Louvois est un de ces projets fleuves pas réellement nés sous une bonne étoile. **Démarré… à la fin des années 90** et victime d’un premier échec (le marché était alors attribué à Sopra), il visait à **rationaliser la paie des militaires** dans un seul système, **raccordé à 5 SIRH** censés l’alimenter (un par corps).

Dans les faits, si le galop d’essai de Louvois avec le service de santé des armées, en avril 2011, semble s’être déroulé sans accroc majeur, l’arrivée en octobre de la même année des **130 000 personnels de l’armée de terre met le système au supplice**. D’autant que ce corps connaît un grand nombre de situations particulières (comme celle des personnels en opérations à l’étranger). Retards, primes et allocations non payées s’accumulent. Les conjoints de militaires réagissent publiquement, notamment via une page Facebook. L’affaire prend alors une tournure politique.

**Steria, un coupable trop parfait ?**

Comme le souligne un rapport de la Commission de la Défense nationale, incriminer le seul Louvois est d’ailleurs assez injuste. C’est plutôt un « écosystème Louvois » défaillant qu’il faut pointer du doigt : le progiciel sert en effet de support à « u*ne chaîne RH–solde, qui comprend aujourd’hui une succession d’actes et d’outils allant de la saisie administrative des actes de gestion dans les SIRH à l’émission du bulletin de solde et à la transmission de données à destination d’organismes sociaux et financiers* ». Le seul système d’information Louvois comprend **un calculateur de solde** (baptisé SDI), mais aussi une **fonction d’échange** (GSI) avec les SIRH et un **filtre de données** (Condor). S’y ajoutent des données de référence auxquelles Louvois fait appel (référentiel des unités, codifications de référence des personnels).

Cet ensemble complexe (voit schéma ci-contre) permet de porter un jugement plus nuancé sur les responsabilités de cet échec retentissant. De facto, il semble difficile d’incriminer le seul Steria et d’obtenir des réparations de la SSII pour les investissements consentis en pure perte. Car, **la société dirigée par François Enaud n’a pas développé le cœur de Louvois**, le calculateur SDI, mis au point par le ministère de la Défense à partir d’un logiciel de l’armée de l’air, mais seulement les interfaces et, plus tard, le filtre. Or, comme l’écrit la Commission de la Défense dans son rapport, « *tous les acteurs interrogés par les rapporteurs reconnaissent que le calculateur qui constitue le « cœur » du système d’information Louvois présente des défauts intrinsèques. En cela, Louvois a bel et bien créé des difficultés, et n’a pas seulement révélé les failles des autres systèmes d’information.* »

La SSII est bien intervenue sur le cœur de Louvois, mais dans un second temps et plutôt en appui, « *les équipes du ministère n’ayant accepté que très tardivement de se faire assister sur ce composant* », à partir de février 2011, précise la Commission de la Défense nationale. Et d’appeler à ne pas faire de la société Steria « *le bouc émissaire des déboires de l’écosystème Louvois ». « La qualité des services de celle-ci n’a jamais été mise en cause par les audits successifs sur l’écosystème RH–solde, et les clauses pénales contenues dans les principaux contrats qui la lient à l’État n’ont, selon ses représentants, pas été mises en œuvre*», écrit encore la Commission.

**Un autre grand projet : fusionner les SIRH**

Dans un communiqué paru ce matin, la SSII affirme s’engager «*à assurer ses missions, à savoir la maintenance de Louvois, et à en réparer un maximum de dysfonctionnements jusqu’à la mise en service d’une éventuelle solution de remplacement*». Rappelons tout de même que **Steria militait jusqu’à récemment pour la poursuite du projet Louvois**, conseillant à la Commission de la Défense diverses actions correctives censées sortir le projet de l’ornière. Et, accessoirement, offrir à ses consultants de nouvelles missions…

Pour expliquer les incroyables dérives de ce projet, le même rapport pointe plutôt la **direction du projet**, trop cloisonnée et trop peu puissante, **la légèreté des tests avant la bascule** (particulièrement pour l’armée de terre dont la bascule a exposé en pleine lumière les insuffisances de Louvois) ou encore **le contexte de réorganisation des armées** (création des bases de défense se traduisant par le regroupement des cellules RH de proximité, réductions d’effectifs, objectifs de la RGPP…).

Louvois aujourd’hui enterré, la Défense va donc miser sur une solution transitoire en attendant l’ONP. Tout en rationalisant en parallèle ses SIRH, l’administration étant **engagée dans l’harmonisation de ses processus RH**. Ce qui se traduit par la **fusion des 5 SIRH du ministère** (Concerto pour l’armée de Terre, Rhapsodie pour la Marine, Orchestra pour l’armée de l’Air, Arhmonie pour le SSA et Alliance pour l’ensemble du personnel civil) en un seul, appelé à être raccordé à l’ONP. Ce projet, **baptisé Source**, est lancé depuis octobre 2011 et devrait coûter **57 millions d’euros d’ici à son déploiement**, qui s’étalera de 2015 à 2017, selon les chiffres de la Commission de la Défense. Pour ne pas retomber dans les errements de Louvois, deux audits et une étude par une société tierce ont été menés depuis l’automne dernier. Elles préconisent notamment d’approfondir la conception détaillée de « *toutes les fonctionnalités en lien avec le système de paiement de la solde* ». Chat échaudé…

**Texte 3 Louvois : la douloureuse s’alourdit et son remplaçant inquiète**

**Reynald Fléchaux, 10 février 2016, 16:08**

<https://www.silicon.fr/louvois-douloureuse-alourdit-remplacant-inquiete-138640.html>

**La Cour des comptes émet des doutes quant à la capacité du ministère de la Défense à tenir les délais et à maîtriser les budgets de Source Solde, le remplaçant de Louvois. En attendant, le gouffre financier laissé par ce dernier se creuse.**

Dans son rapport annuel, la Cour des comptes revient sur un des naufrages les plus spectaculaires de l’informatique publique ces dernières années : Louvois. Censé calculer la **solde des 180 000 militaires** (soit une masse salariale de plus de 11 Md€ à l’année), ce logiciel mis en place à partir de 2011 n’a cessé de générer des erreurs, empoisonnant la vie de plusieurs ministres de la Défense successifs. Et, selon la Cour des comptes, qui s’était déjà penchée sur le sujet et avait transmis des recommandations d’évolution en décembre 2013, la grande muette n’est pas encore sortie d’affaire. Au moins pour deux raisons. Primo, le temps qu’un remplaçant soit développé et mis en œuvre, c’est Louvois qui calcule la solde des militaires… avec des erreurs qu’il faut continuer à corriger. Ce qui coûte cher, note la Cour. Ensuite, le développement du successeur de Louvois, appelé Source Solde, pose lui aussi question, estiment les sages de la rue Cambon.

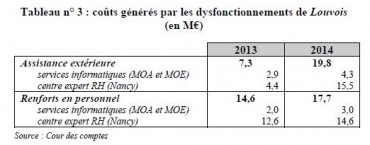
Le rapport de la Cour permet de faire la lumière sur les coûts récurrents que génèrent les mesures d’urgence visant à pallier les erreurs récurrentes du logiciel. Un aspect sur lequel la Défense avait jusqu’à présent jeté un voile pudique. Créée en octobre 2012, la cellule d’assistance téléphonique, que les militaires peuvent solliciter en cas de difficulté avec leur solde, emploie une vingtaine de personnes et a reçu en moyenne 5 000 appels ou courriels par mois au cours de 2015. Surtout, afin de fiabiliser la solde, le ministère a **sollicité 600 personnes, en plus des personnels des services de paye**, pour effectuer une partie des calculs à la main, afin de « *rectifier ou prévenir les erreurs avant la clôture de la solde* ».

**Corrections d’erreur : le tonneau des Danaïdes**

Car c’est l’une des surprises du rapport de la Cour : malgré les investissements du ministère visant à corriger l’application, le volume de dysfonctionnements générés par Louvois demeure très élevé. « *Ainsi, les équipes de l’armée de terre étudient****chaque mois de 19 000 à 45 000 anomalies potentielles****avant la clôture de la solde et appliquent, dans l’urgence, des solutions de contournement en vue de les pallier* », écrivent les sages. Pour ces derniers, les corrections et évolutions de fonctionnalités introduites dans Louvois sont de qualité « *insuffisante* » et aboutissent même à « *générer de nouvelles anomalies* ». La Cour ajoute : « *Au 1er avril 2015, le stock des ‘erreurs système’ non encore résolues s’élevait encore à 1 418, soit une baisse d’à peine 23 % par rapport au pic de 2013 (1 840). Par ailleurs, une analyse plus fine de ces dysfonctionnements fait apparaître que certains d’entre eux existent depuis plusieurs années et qu’ils ne sont toujours pas corrigés.* »

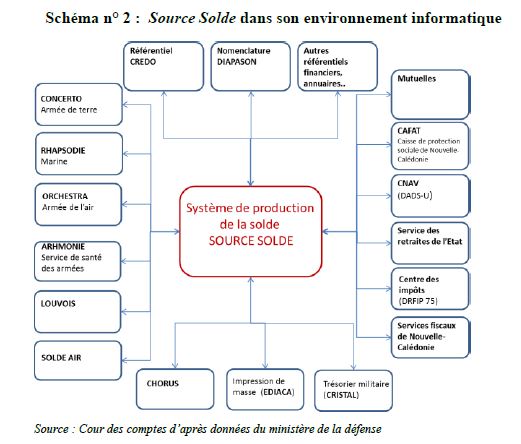
Cette **incapacité à réparer Louvois** conduit à pérenniser les dispositifs d’urgence… et à faire **grimper la facture**. Dans une [**audition**](https://www.assemblee-nationale.fr/14/cr-cdef/14-15/c1415070.asp) à l’Assemblée nationale en juin dernier, l’ingénieure de l’armement Caroline Gervais, en charge du pilotage de Source Solde, expliquait que « *l’effort produit pour corriger les soldes et donner satisfaction aux administrés est énorme* ».

**Bricoler avec Louvois jusqu’en 2021**

**[](https://www.silicon.fr/wp-content/uploads/2016/02/SourceSolde.jpg)**Si on additionne le coût des personnels mobilisés et les dépenses en prestations auprès de sociétés privées, la Défense a ainsi laissé en chemin, pour la **seule année 2014**, plus de **47 millions d’euros** pour écoper les voies d’eau ouvertes par son calculateur fou. Sans même parler des augmentations de masse salariale provoquées par les erreurs Louvois. Erreurs en faveur des militaires (trop-versés). Ou en leur défaveur (moins-versés), ces dernières ayant souvent été compensées via des mesures d’urgence. Au total, à la mi-novembre 2015, la Cour calcule que**l’Etat a versé 358 M€ en trop depuis 2011**, somme qui n’a été récupérée qu’à environ 50 % (171 M€). S’y ajoutent 47 M€ de soldes dues aux militaires (les moins-versés) qui devront être versées rapidement. Pour régulariser ces situations, le ministère a mis en place des campagnes de recouvrement… engendrant de nouveaux frais. « *Chaque mois, le stock de dossiers à analyser est alimenté par un flux de nouveaux dossiers pour vérification de la réalité des ‘trop-versés’ et des ‘moins-versés’*», se désole le rue Cambon. Bref, Louvois a tout du tonneau des Danaïdes… que le ministère n’a pas fini de remplir : selon le schéma actuel, Louvois doit rester en service jusqu’en 2021 « *afin de permettre les régularisations liées aux événements passés*».

Pour sortir de cette impasse, la Défense compte sur **Source Solde**, projet confié à Sopra – HR Access (éditeur filiale de la SSII depuis son rachat en 2013) et dont les déploiements doivent démarrer au premier trimestre 2017 (avec l’équipement de la marine). En l’état actuel des estimations, ce marché doit coûter à l’Etat environ **130 M€ sur dix ans**. Si tout va bien. Car la Cour des comptes ne fait pas mystère de ses doutes quant à la conduite de ce projet, pointant la gouvernance complexe des systèmes d’information RH au sein du ministère, ce qui handicape la préparation du successeur de Louvois, et les risques sur le calendrier de ce projet. « *Le calendrier du projet figurant dans le marché ne comporte que peu de marge* », observent les sages, qui notent que le succès du projet dépend notamment de la bonne coordination entre l’équipe chargée du fonctionnement de Louvois et celle de Source Solde. Or, comme le relève plus loin la Cour, Source Solde est un projet informatique des « *plus complexes par ses spécificités et le nombre de personnels concernés* ».

**Spécifications : le ministère à la peine**

**[](https://www.silicon.fr/wp-content/uploads/2016/02/SourceSoldes2.jpg)**Le rapport parle ainsi de difficultés majeures rencontrées dans le projet, susceptibles faire déraper le calendrier et de peser sur les budgets. Ces difficultés sont en réalité bien connues et expliquent déjà, pour partie, l’échec de Louvois : **complexité des règles de gestion** (170 au total), interfaces avec les SIRH des différentes armées (comme le montre le schéma ci-contre), amélioration de la qualité des données permettant de calculer les soldes. « *Tout au long du premier semestre 2015, le ministère a peiné à élaborer les documents de spécifications fonctionnelles relatifs au droit indemnitaire et à les fournir au prestataire, alors que ces travaux étaient indispensables* », écrit ainsi la Cour des comptes.

Rappelons que, suite à l’échec de Louvois, la Défense a décidé de conduire le projet Source Solde comme un programme d’armement, sous le pilotage d’une ingénieure de l’armement, Caroline Gervais. Lors de son audition à la commission de la Défense de l’Assemblée Nationale, cette dernière avait tenté de balayer les doutes des députés quant au remplaçant de Louvois. «*Les armées ont été très pénalisées par Louvois et en sont restées traumatisées, ce qui les a rendues très vigilantes* », avait-elle assuré, notant que les armées s’étaient impliquées fortement au sein de l’équipe en charge du programme Source Solde. Dans sa réponse à la Cour des comptes, le ministère réitère ces garanties assurant que les constats dressés par les sages font déjà l’objet de mesures correctives et que « *le jalon majeur que constitue l’entrée de la marine dans le système*Source Solde*, en 2017, n’est pas remis en cause ».*

**Texte 4 - La Cour des comptes pointe les dérives du logiciel de paie des soldats**

Publié le 10 févr. 2016 à 10:26 Par [**Anne Bauer**](https://www.lesechos.fr/@anne-bauer)

<https://www.lesechos.fr/2016/02/la-cour-des-comptes-pointe-les-derives-du-logiciel-de-paie-des-soldats-196424>

A la mi-janvier, le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian, l’appelait « le logiciel fou ». A lire le dernier rapport de la Cour des comptes sur le versement de la solde des militaires, le logiciel Louvois n’a pas fini de provoquer des désastres. Il a certes été abandonné en 2013, lorsque le ministre, exaspéré par les « ce n’est pas de ma faute » des uns et des autres, a décidé d’abandonner le logiciel au lieu de s’obstiner ; mais le nouveau logiciel « Source solde » n’est pas encore prêt. [Développé par le groupe Sopra Steria,](https://www.lesechos.fr/2015/04/jean-yves-le-drian-choisit-sopra-pour-gerer-la-paye-des-militaires-260737) Source solde entre en phase de test et ne pourra pas prendre la relève avant 2017.

**Faibles améliorations**

Le bilan 2015 reste ainsi croquignolesque. La « cellule solde assistance » mise en place pour répondre aux militaires étonnés par leur feuille de paie a encore reçu 5.000 appels ou courriels en moyenne par mois ! 600 personnes ont été dépêchées en renfort pour vérifier les performances de Louvois, qui doit calculer la solde de 180.000 militaires, soit un volume salarial de plus de 11 milliards d’euros. Chaque mois, des soldats de l’armée de terre étudient entre 19.000 et 45.000 anomalies potentielles avant d’envoyer aux militaires leur paie…

Globalement, en dépit des appels à des prestations extérieures, la Cour constate que les améliorations ont été faibles, avec des « erreurs système » toujours très importantes, ce qui oblige à maintenir certaines mesures d’urgence.

A ce jour, le solde entre le « trop-versé » et le « moins-versé » est toujours plus bancal. Le « trop » atteint en novembre 2015 un total cumulé de 358 millions d’euros depuis 2011 et le « moins » s’élève à 47 millions d’euros. Et plus le temps passe, plus l’armée aura du mal à récupérer le trop-perçu.

**Phase de transition périlleuse**

La complexité des paies et primes en fonction des opérations intérieures ou extérieures menées explique ces défauts, mais, une fois de plus, la Cour des comptes recommande de simplifier l’organigramme des services administratifs de l’armée. Elle s’inquiète de la possibilité pour le nouveau logiciel de « faire mieux », sachant qu’il y a *« plus de 170 règles de gestion du droit indemnitaire »* et souligne que la phase de transition est périlleuse, Source Solde ne devant commencer à être opérationnel qu’en 2017 au mieux.

Pleinement conscient des difficultés, Jean-Yves Le Drian fait ce qu’il peut pour accélérer le mouvement, d’autant plus que les soldats n’ont jamais été autant sollicités – ce qui mérite rémunération. Avec l’opération Sentinelle, qui oblige les hommes à s’éloigner de chez eux plusieurs fois par an pour des périodes de six semaines, et avec les opérations extérieures en Irak et en Syrie ainsi qu’au Sahel ou en Centrafrique, environ la moitié des soldats ont passé plus de six mois loin de chez eux en 2015.

**Texte 5 - Logiciel Louvois de paie des militaires : les raisons du désastre**

Publié le 08/06/2016 à 06h12 Jean Guisnel

<https://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/logiciel-louvois-de-paie-des-militaires-les-raisons-du-desastre-08-06-2016-2045137_53.php>

Militaires non payés, bugs en série... Dans un livre de management, Julia Maris et Jean-Michel Palagos reviennent sur le naufrage historique du logicie

Jean-Michel Palagos et Julia Maris sont respectivement P-DG et directrice générale adjointe de Défense conseil international, société de droit privé, dont l'État français possède 49,9 %, spécialisée dans le [transfert de savoir-faire militaire](https://www.groupedci.fr/), sorte de bras exécutif du [ministère de la Défense](https://www.lepoint.fr/tags/ministere-de-la-defense) pour l'exportation de formations opérationnelles et techniques. Dans un ouvrage récent (*Diriger en ère de rupture, solitude et brouillard*. *Les sept erreurs à éviter dans la prise de décision,* Hermann, 136 pages, 16 euros), ils analysent la genèse du désastre de Louvois (logiciel unique à vocation interarmées de la solde). Interview.

**Le Point : Dans votre livre, vous revenez longuement sur le désastre du logiciel Louvois de paye des militaires. Comment une telle ineptie a-t-elle pu être possible ?**

**J-M P.** : Notre ouvrage est un livre de management qui s'interroge sur ce qu'est diriger aujourd'hui. Louvois constitue un exemple parmi d'autres pour illustrer le propos. Pour vous répondre, je peux témoigner que l'alerte avait été donnée par des épouses de militaires venues manifester en avril 2012 devant le ministère. Du jamais-vu ! En se rendant dans des régiments, le 3e RIMa à Vannes et le 7e BCA à Varces, le ministre s'est aperçu que, contrairement à ce que certains lui disaient, les problèmes de Louvois n'étaient pas réglés. J'ai alors animé la cellule de crise, qui a permis de constater qu'en réalité il n'avait jamais fonctionné. On avait mélangé tous les objectifs – réduction des effectifs du service de la paye, remise à plat des primes, etc. – dans un contexte d'extrême division du travail, d'entités qui ne communiquaient pas entre elles et de grande dilution des responsabilités. Le tout couplé avec une volonté farouche d'avancer le plus vite possible pour remplir les objectifs fixés au ministère par la révision générale des politiques publiques. Quand on y ajoute la foi incroyable dans les capacités imaginaires d'un logiciel à gérer les problèmes, on comprend qu'on en soit arrivé à une catastrophe de cette ampleur. On n'en avait pas pris conscience, malgré les alertes lancées en interne dès 2010.

(extrait du livre) « L’alerte avait été donnée par des épouses de militaires »

**Le Point : Ce qui a conduit des militaires en opérations à ne pas recevoir leur solde !**

**J-M P.** : C'est vrai. En métropole, des épouses de militaires combattant en [Afghanistan](https://www.lepoint.fr/tags/afghanistan) se retrouvaient interdites bancaires avec des cartes de crédit avalées. Il a fallu prendre des mesures d'urgence pour faire face à cette situation intolérable, pour que chacun soit payé. Plus de deux cents personnes ont été affectées à la reprise manuelle de toutes les feuilles de paye. Un centre d'appel d'urgence a été créé et un comité de suivi, mis en place.

(extrait du livre)  « Chaque réparation générait des erreurs aléatoires »

**Le Point : Mais comment une telle faillite a-t-elle été possible ?**

**J-M P.** : D'abord, le système était si mal conçu que, chaque fois qu'une difficulté apparaissait, il fallait reprendre ligne à ligne les programmes informatiques de conception ancienne. Tout un travail de Romain. Mais, plus grave encore, chaque réparation générait ailleurs des erreurs aléatoires. En 2013, on a compris que c'était irréparable, qu'il fallait passer à un autre système ! C'est ce qui a été fait. Mais il faut trois années de travail pour concevoir un nouveau système.

**Le Point : Vous évoquez dans votre ouvrage l'existence des « cygnes noirs ». Qui sont-ils ?**

**J-M P.** : Ils font la paire avec les éléphants blancs ! Les cygnes noirs sont ces éléments évidents que l'on refuse de voir. Ils ont beau annoncer l'échec, ils sont perçus comme des éléments confortant le choix initial. On ne s'en sort pas en faisant fi de la part d'erreur qui accompagne chaque activité humaine. Quant aux éléphants blancs, ils sont si énormes qu'on ne les voit pas !

**J. M.** : Prisonnier de ses propres biais cognitifs, un dirigeant doit toujours se poser la question de savoir s'il n'est pas en train de négliger des signaux faibles ou invisibles qui devraient le conduire à modifier sa décision.

 (extrait du livre)  « L’identification précise des responsables a été complexe »

**Le Point : La catastrophe Louvois a des responsables. Or, à la lecture du livre, on a l'impression qu'ils ont bénéficié de cette impunité que les dirigeants français s'octroient si généreusement…**

**J-M P.** : La réorganisation de 2009 s'est concentrée sur les fonctions opérationnelles et moins sur la partie administrative. Cette situation a été redressée en 2012, à l'initiative du nouveau ministre [Jean-Yves Le Drian](https://www.lepoint.fr/tags/jean-yves-le-drian). De ce fait, l'identification précise des responsables a été complexe. Lors de la crise Louvois, j'ai beaucoup entendu deux termes : « écosystème » et « comitologie ». Or cet « écosystème » n'est pas ce qui avait été mis en place par le général de Gaulle, à savoir une organisation claire avec trois piliers : le chef d'état-major des armées (Cema), le délégué général pour l'armement (DGA) et le secrétaire général pour l'administration (SGA). C'est pour que le ministère puisse fonctionner que cet « écosystème » s'est mis en place. D'où la « comitologie » : ces réunions interminables pour rapprocher des points de vue inconciliables sans qu'un acteur ait une vision complète des enjeux des risques et des décisions à prendre. Je ne pense donc pas qu'il y ait eu une forme d'impunité. Pour revenir à l'ouvrage, nous faisons la distinction entre l'erreur, ponctuelle, et la persistance dans l'erreur, qui devient la faute.

**J. M.** : En phase de réflexion ou de remue-méninges, le modèle de management participatif est excellent. Mais, dans la phase de décision, le collectif n'a plus sa place, car il est déresponsabilisant. Il y a peut-être eu un peu de cela dans Louvois : aucun pilote n'avait été désigné pour gérer un flot d'informations si dense, technique et rapide.

**Le Point : Votre titre évoque le « brouillard » et la « solitude ». Pourquoi ces deux mots ?**

**J. M. :** Le brouillard est à prendre dans son sens clausewitzien : il faut le percer pour savoir où l'on va. Or, à nos yeux, un dirigeant seul s'expose au brouillard. S'il n'est pas confronté à un autre – dans notre cas, nous fonctionnons en binôme – il se trouve piégé dans ses certitudes, sans vision claire de son cap. Au risque de perdre de vue son objectif et de ne plus se trouver en mesure d'entraîner son équipe. Les deux notions sont donc intimement liées.

**Le Point : Sur un tandem, on est deux à pédaler, mais un seul tient le guidon…**

**J. M.** : Certes. Nous ne disons certainement pas que notre solution du binôme peut s'appliquer dans tous les cas. Mais, face à la complexité de la prise de décision aujourd'hui, nous pensons que notre solution constitue une option utile. D'autres feront autrement, mais leur position de direction ne doit pas les affranchir de l'impérieuse nécessité de douter et de se questionner sans arrêt. Le binôme doit à la fois partager des valeurs et des convictions éthiques, mais aussi être différent : nous sommes un homme et une femme, nos profils, nos parcours le sont aussi, de même que nos âges. Nous n'en sommes pas au même moment de notre carrière. Du coup, la place pour l'ego est réduite. On partage toute la compétence en se challengeant sur tout. Cela étant, d'autres organisations sont possibles, à condition de respecter un principe : savoir déléguer en ayant confiance dans l'intelligence commune.

**Texte 6 Paie des militaires : les ratés du logiciel Louvois pèseront jusqu’en 2021**

Publié le 02 février 2017 à 08h58 Par [Nathalie Guibert](https://www.lemonde.fr/signataires/nathalie-guibert/)

Le logiciel défectueux qui depuis 2011 empêche soldats et officiers d’être correctement payés ne sera retiré qu’en 2021.

Les militaires ne sont pas prêts de pouvoir regarder sereinement leur bulletin de solde. Désormais tristement célèbre, le logiciel défectueux Louvois, qui depuis 2011 empêche soldats et officiers d’être correctement payés, ne sera retiré qu’en 2021. En dépit des mesures prises, la défense n’a toujours pas résolu ce scandale : *« 9 % des soldes sont encore à retraiter chaque mois »*, ont annoncé mercredi 1er février les députés Geneviève Gosselin et Damien Meslot, chargés d’un suivi pour la commission de la défense de l’Assemblée. Pour 190 000 militaires concernés, 9 %, *« ce n’est évidemment pas négligeable »*.

En décembre 2013, après deux ans de bugs informatiques et le lancement d’un plan d’urgence, le ministre Jean-Yves Le Drian a choisi de ne sanctionner aucun des responsables ayant supervisé le fiasco mais avait annoncé que Louvois était incorrigible et serait remplacé. A l’époque, le logiciel fou avait même privé de salaire durant deux mois les premiers soldats déployés en Centrafrique. Le ministre s’était alors donné deux ans pour réussir.

Un prestataire a été sélectionné en avril 2016, pour un marché de 128 millions d’euros. Le nouveau calculateur, baptisé Source solde, *« pourrait être opérationnel en janvier 2018, avec un retrait définitif de Louvois en 2021 »,* notent les députés.

**« Défaillances traitées manuellement »**

*« Les soldes sont toujours versées via le système Louvois dont les défaillances sont traitées manuellement »,* rappellent les députés. *« Aujourd’hui le nombre d’erreurs est réduit »* mais *« quand un nouveau cas est introduit, un nouveau type d’erreur peut apparaître »*. La direction des ressources humaines du ministère a résumé ainsi : *« On essaye de tenir, mais le système reste instable »*.

Un officier illustre : *« On ne sait jamais ce qui va arriver. J’ai eu récemment quatre épisodes de gravité variable sur quatre fiches de paie : 99 euros de moins, 3,90 euros de moins, 3 000 euros de trop sur une indemnité pour enfant handicapé qui était erronée depuis le départ, puis 100 euros de moins »*.

Outre qu’elle ronge le moral des armées, l’affaire a un coût exorbitant. Il a fallu embaucher d’urgence 500 personnels (27 millions d’euros de surcoût). Et si la correction des moins-perçus occasionne des frais, les trop-perçus ne peuvent être recouvrés – 210 millions d’euros l’ont été, sur 348 millions de trop-perçus en 2016.

En juillet 2015, le Haut Comité d’évaluation de la condition militaire qualifiait Louvois de *« risque le plus important »* pour l’institution. L’année, marquée par les attentats, fut celle d’une mobilisation exceptionnelle des soldats dans l’opération « Sentinelle ». Le gouvernement avait annoncé 35 millions d’euros pour compenser leurs efforts, notamment la suppression de congés. Mais Louvois n’a pu traiter *« l’indemnité d’absence cumulée »* promise début 2016. La prime devrait être versée en mars. *« Au bout d’un an et demi, nous risquons de devoir faire face à un problème de crédibilité »,* s’est inquiété Jean-Pierre Bosser, le chef d’état-major de l’armée de terre. Selon le général, qui annonce des chiffres supérieurs à ceux des députés, *« Louvois continue de poser problème chaque fin de mois pour 15 % des soldes »*.

Les inquiétudes sont relancées avec la réforme fiscale du prélèvement à la source. *« Ce retrait à la source sur un logiciel non stabilisé inquiète beaucoup nos soldats »,* a ajouté le général Bosser. Dans une conclusion très mesurée, les députés Gosselin et Meslot se disent *« plutôt confiants »* quant à la réussite du projet Source solde.

**Texte 7 - Le logiciel de paie de l’armée a versé 534 millions d’euros de soldes en trop**

Publié le 12/10/2017 à 12h07 Mis à jour le 12/10/2017 à 17h54

<https://www.capital.fr/economie-politique/le-logiciel-de-paie-de-larmee-a-verse-534-millions-deuros-de-soldes-en-trop-1249405>

Le logiciel de paie de l’armée, baptisé Louvois, va enfin être remplacé à partir de 2018. Mais il a eu le temps de faire des dégâts. Depuis 2011, les militaires et leurs familles font face à des dysfonctionnements à répétition : soldes non payées, rémunération amputée d’une partie ou, à l’inverse, surévaluée. Lors d’une audition au Sénat, Jean-Paul Bodin, secrétaire général pour l’administration du ministère des Armées, a ainsi indiqué qu’en août, le total des sommes versées par erreur s’élevait à 534 millions d’euros.

L’armée a toutefois réussi à récupérer 344 millions d’euros auprès des militaires ayant perçu trop d’argent. “Nous avons abandonné 15% des indus à hauteur de 78,5 millions d’euros parce qu’ils ne pouvaient pas être justifiés clairement”, a néanmoins précisé Jean-Paul Bodin. Certains militaires contestent en effet les calculs de l’administration… Aujourd’hui, 3% des soldes font encore l’objet de dysfonctionnements. La Marine sera la première à adopter le nouveau logiciel en 2018 - si les tests sont bons. Ce sera ensuite au tour de l’armée de Terre en 2019, puis de l’armée de l’Air en 2020.

**Texte 8 - Louvois, le logiciel qui a mis l’armée à terre**

Samedi 27 janvier 2018 par [Jacques Monin](https://www.franceinter.fr/personnes/jacques-monin)

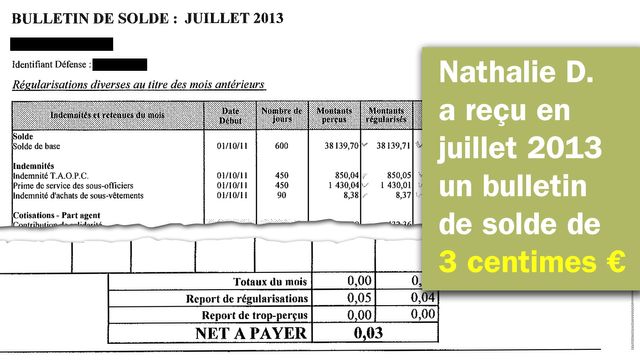
**https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-27-janvier-2018**

Pendant près de 7 ans, de nombreux soldats français ont vécu l’enfer. Non pas sur le terrain mais à cause de leur fiche de paie. Victimes d’un système informatique du ministère de la Défense, le logiciel Louvois, ils en subissent encore aujourd’hui les lourdes conséquences. Des dizaines de milliers de militaires ont été confrontés aux dysfonctionnements du logiciel Louvois

Marcel F.\*, officier de l’armée de terre, toujours en activité et père de famille, a les traits tirés. Comme des dizaines de milliers de collègues, il est victime du logiciel Louvois, système informatique de paie des militaires, mis en service en 2011. « *Un jour, ma solde n’a plus été calculée. Conséquence, ma mutuelle m’a radié, et je ne l’ai jamais su, sauf le jour où j’ai dû aller aux urgences. Là on m’a dit : ‘Mais monsieur, vous n’avez plus de mutuelle’. »* Marcel F. est aujourd’hui criblé de dettes.

**De l’argent trop perçu**

Des dizaines de milliers de soldats ont, comme lui, reçu des bulletins loufoques. Au pic de la crise, on dénombrait 120 000 dossiers en souffrance. Certains n’avaient reçu qu’une partie de leur solde. Le comble était atteint avec cette solde, réduite à seulement trois centimes d’euros.

Nathalie D. a reçu en juillet 2013 un bulletin de solde de… 3 centimes d’euros. © Radio France

A l'inverse, Louvois s’est aussi mis à gonfler les paies. Des militaires ont ainsi touché trop d’argent, parfois même sans qu’ils s’en aperçoivent. Le logiciel a même envoyé des paiements à des réservistes qui n’étaient plus militaires. « *J’ai reçu un bulletin de solde qui m’attribuait 200 €*, témoigne Daniel P.\*, un ex-réserviste en procès avec ses anciens patrons. *Mais je n’étais plus dans l’institution. On est dans une situation d’angoisse. Je ne suis plus sous les drapeaux et on me paye quand même. Et vous ne savez même pas à quel organisme il va falloir les rendre. »*

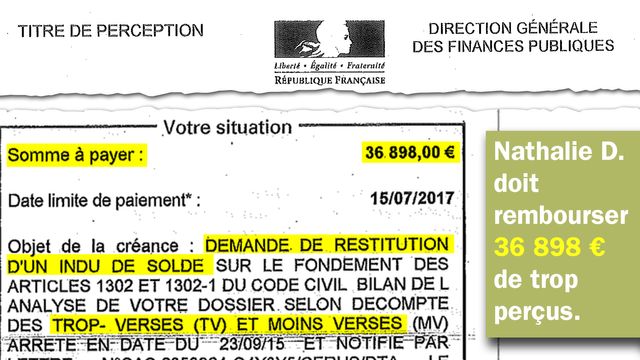
Le ministère de la Défense n’ayant pas l’intention de laisser filer l’argent versé en trop, s’est donc mis à poursuivre ses soldats pour leur demander de rembourser ces trop perçus. Montant de la facture : 545 millions d’euros.

**Des paiements fantômes**

Le ministère a donc monté une structure de recouvrement du trop versé. Près de 6 000 contentieux ont été portés devant la commission de recours militaire, passage obligé avant de déposer un recours devant un tribunal administratif civil. L’armée a bien récupéré une partie de son argent : 360 millions d’euros ont été remboursés. Il resterait 3 000 cas à régler. Mais l’état-major a tout de même laissé filer 83 millions d’euros qu’il n’a pas réclamés. Pourquoi ? Il est arrivé que l’on facture, sur des fiches de paie, des sommes qui en fait n’ont jamais été versées. « *Il s’agit certainement de trop versés inventés par le logiciel,* explique **Jacques Bessy**, un ancien gendarme aujourd’hui à la tête de l’association [ADEFDROMIL](http://adefdromil.org/qui-sommes-nous) qui défend des dizaines de militaires. *Ces 83 millions d’euros ont été abandonnés parce qu’ils ne pouvaient pas être justifiés clairement. »*

**« J’ai peur d’aller au courrier »**

De nombreux militaires ont donc été amenés à contracter des prêts pour rembourser ces trop versés. Conséquence : le moral des troupes est au plus bas. « *Quand j’étais militaire, ça ne me faisait pas peur de partir au front. Mais maintenant, je suis beaucoup moins bien dans ma tête avec Louvois,* raconte Nathalie D.\*, mère célibataire qui a quitté l’armée après 15 ans de service. Destinataire en 2013 d’un trop versé, elle a soigneusement conservé l’argent qu’on ne lui réclamait pas tout en signalant qu’elle était prête à le rendre. Mais comme pendant deux ans on ne lui a rien demandé, elle finit par acheter un appartement. Et là, patatras, en 2017, elle reçoit la lettre fatidique : 37 000 € à rembourser ! Depuis, elle vit dans l’angoisse. *« Peur d’aller au courrier, peur de redécouvrir combien je vais devoir payer ou combien ils m’auraient donné en plus… Je suis dans une situation où je ne pourrai pas les payer »* poursuit-elle.

Nathalie D. ne peut pas payer les 36 898 € réclamés par l’Etat. © Radio France

Jusqu’à fin 2013, les cas se sont multipliés, touchant tous les grades dans l’armée de terre, sauf les généraux, payés par un autre logiciel qui, lui, fonctionne correctement. Mais en bas de l’échelle, ceux qui partent en mission à l’extérieur subissent la pression. « *Ce sont les petits qui trinquent,* explique encore Jacques Bessy, *c’est-à-dire ceux qui n’ont pas forcément accès à l’information, ceux qui n’ont pas un niveau d’instruction qui leur permette d’écrire, d’engager des recours, de lire correctement leur bulletin de solde, de les corréler avec leurs relevés bancaires. Ceux-là se sont fait avoir. Les ‘résistants’, qui ont eu les moyens de se défendre, sont ceux qui ont un petit grade : sous-officiers, officiers subalternes, voire officiers supérieurs. »*

**Faible contestation dans les rangs**

Certains se défendent d’autant plus qu’ils vivent une situation paradoxale : on leur demande de rembourser le trop-perçu dû à Louvois, mais ils doivent s’acheter du matériel, car celui de l’armée n’est pas toujours à la hauteur. « *On a dû acheter plusieurs paires de chaussures, car celles fournies par l’armée française ne tiennent pas le choc,* confie Elise S.\*, dont le mari doit bientôt partir au Sahel*. Les soldats ont fini par mettre des bouteilles en plastique coupées en deux en guise de semelle. On a acheté des bandoulières de FAMAS, des gilets pare-balles, plusieurs treillis, et des sacs, car l’armée ne les renouvelle que tous les trois ans. Si le vôtre est troué, il faut bien en racheter un. »*

Mises à part quelques manifestations de femmes de militaires, tout cela n’a pas fait plus de bruit. Pour quelles raisons ? A l’armée, on est formé à l’esprit de corps, à la discipline, au silence. *« Certains sont bien contents d’avoir de longs contrats pendant lesquels ils n’iront pas pointer à Pôle Emploi,* avance Daniel P. *C’est triste à dire, mais on a joué avec la bonne volonté et la discipline de beaucoup de militaires. »*

Le ministère de la Défense aurait-il sous-estimé le problème car il savait que la résistance serait faible ? Du côté de l’état-major, on cherche à relativiser. « *Quand on regarde le volume des recours, ils baissent considérablement,* minimise le contrôleur général des armées, **Jean-Paul Bodin**. *Les personnels ont parfaitement compris que les sommes versées en trop ne leur étaient pas dues. Dans les situations les plus délicates d’un point de vue social, l’Etat a fait un geste et a annulé sa créance ».*

Louvois est aussi riche d'erreurs absurdes voire hallucinantes. [D’après le Dauphiné Libéré](http://www.ledauphine.com/savoie/2017/12/22/nordahl-lelandais-caporal-arthur-noyer-chambery-maelys-colonel-devigne-bca), le chasseur alpin Arthur Noyer, disparu en avril 2017 et retrouvé assassiné en septembre de la même année - dont la mort pourrait être liée au suspect numéro un dans l’affaire de la disparition de la petite Maëlys - a été classé par Louvois comme « déserteur », la case « disparu » n’existant tout simplement pas.

**Louvois : genèse d’un gâchis**

L’idée d’une harmonisation des paies des militaires a germé il y a une vingtaine d’année, quand l’armée s’est professionnalisée. « *La volonté de l’Etat, en 1996, était d’avoir un logiciel pour l’ensemble des fonctionnaires, dans lequel on voulait aussi faire rentrer les militaires,* explique Patricia Adam, ancienne députée et ancienne présidente de la commission de la Défense à l’Assemblée nationale. *Le problème, c’est que la condition militaire est très différente du statut de fonctionnaire. »* En 2006, le processus est arrêté. On s’aperçoit qu’un logiciel à part entière est nécessaire. Ce logiciel, ce sera Louvois.

Pour le concevoir, on fait d’abord appel à une société extérieure, Sopra. Mais les militaires vont rapidement l’écarter pour reprendre le projet en interne. Il faudra attendre 2011 pour qu’il mûrisse. Mais l’Etat cherchant à faire des économies, plus de 750 postes sont supprimés au service de la paie des armées. « *C’était pour faire du chiffre. On n’a absolument pas mesuré les conséquences* » s’exclame Patricia Adam.

**« C’était couru d’avance »**

Pourquoi ce logiciel n’a pas fonctionné ? La paie des militaires variant en fonction de la nature des missions, avec un système de 174 primes et indemnités différentes, impossible de définir des critères simples de calcul. Ainsi, lorsque l’on a raccordé les 180 000 soldats de l’armée de terre sur Louvois, est arrivé ce qui devait arriver. *« Imaginez qu’il faille mettre tous ces gens qui dépendent de centaines de critères de paie différents dans une énorme base de données,* développe Emilien Ercolani, journaliste spécialiste en informatique*, avec des primes qui changent tous les mois : chaque fois que quelque chose change, des engrenages doivent se mettre en place, afin de calculer la paie le plus rapidement possible. Si cela semble simple sur le papier, c’est extrêmement compliqué techniquement. »*

**De 150 points de vérification, on est passé à 15 pour tenir les délais.**

Etait-ce pour autant difficile de prévoir ces bugs ? Un audit commandé en septembre 2010, alors qu’**Hervé Morin** était ministre de la Défense, avait déjà conclu que le logiciel était instable et comportait des défauts. Des personnels avaient été réquisitionnés par précaution pour recalculer 20 000 soldes, au cas-où. Louvois était condamné à l’échec dès le départ. « *On a envoyé plein de données pourries dans un système qui était bancal,* fulmine Sylvain B.\*, qui était au cœur du dispositif. *De nombreux points de contrôle ont été supprimés pour tenir les délais. »*

Ce sont finalement 50 000 dossiers qui ont dû être recalculés au printemps 2012. L’homme a vite perdu le contrôle de la machine. « *Avant, un chef militaire avait le pouvoir de résoudre un problème administratif,* nous raconte Lucas M.\* un ancien officier*. Aujourd’hui, ce n’est plus le cas. Il y a un décalage entre le ‘devoir d’excellence et de réussite’ demandé dans nos missions, et un ‘devoir de médiocrité’ d’un système de gestion administrative, et c’est intolérable. »*

**Des erreurs en cascades**

En juillet 2012, pour tenter d’éteindre l’incendie, le ministère de la Défense fait appel à **Steria**, une société qui assurait déjà la maintenance de certains systèmes informatiques de l’armée depuis 2008. Steria va alors dépêcher un « commando informatique » composé de consultants parfois payés 1 000 € la journée. « *Grâce à Steria, trois ou quatre mois après le premier pic d’erreurs, il n’y avait presque plus de problèmes de sous-paiements »* admet Sylvain*.* Mais un autre problème beaucoup plus complexe survient, fin 2012 : les fameux sur-paiements. A la décharge de Steria, les militaires avaient conçu le progiciel Louvois en y insérant des millions de lignes de code incompréhensibles pour des personnes qui travaillent habituellement sur des logiciels classiques.

Jean-Yves Le Drian, alors nouveau ministre de la Défense, ne mesure pas tout de suite l’ampleur de ce désastre. « *Les problèmes lui ont été cachés par l’état-major,* affirme Patricia Adam. *Quand* [*il décide de remplacer Louvois en 2013*](https://www.francetvinfo.fr/societe/soldes-militaires-la-releve-de-louvois-d-ici-un-an_1675615.html)*, le dossier change de main. Le nouveau logiciel sera conçu comme un programme d'armement. »*

**Un nouveau logiciel… commandé aux mêmes prestataires**

Le remplacement de Louvois est acté. Nom de code : *Source solde*. Mais là encore, cela va prendre beaucoup plus de temps que prévu. *« L’appel d’offre a pris des mois,* explique Sylvain*. Le ministère voulait tout contrôler. Un logiciel nouveau comme ça, il faut au moins trois ans pour l’installer. Comme on a pris la décision de le lancer mi-2015, il sera opérationnel mi-2018, voire en 2019 ou 2020. »*

C’est finalement le français **Sopra-Steria** qui remporte l’appel d’offre, un contrat de 130 millions d’euros sur 10 ans. Oui, Steria, la même société appelée à réparer Louvois juste avant le trop versé, et Sopra, qui avait travaillé sur le tout premier logiciel de l’armée finalement abandonné. Elles ont fusionné… et ont obtenu le nouveau marché, de façon régulière. Chez certains hauts gradés, dans un premier temps, on a du mal à comprendre. Mais Sopra-Steria finit par faire consensus au sein de l’état-major.

***On prévoit le lancement au 1er janvier 2019***

Sauf qu’un nouveau grain de sable vient gripper la machine : le prélèvement à la source. Lorsque le développement de *Source solde* a débuté, ce n’était pas dans le cahier des charges. Or, en prévision de sa mise en place opérationnelle en janvier 2019, il a fallu le rajouter au programme informatique. Rallongement des délais, d’au minimum un an, et augmentation de la facture en prévision, soit quelques dizaines de millions d’euros en plus…

Pour le ministère, on estime que cela fait partie des aléas inhérents au lancement d’un programme informatique. *« Le système n’est pas figé, il ne cesse d’évoluer,* se défend **Jean-Paul Bodin***,* secrétaire général de l’administration des armées. *On prévoit le lancement au 1er janvier 2019. »* Il y aura donc bien un an de retard, et peut-être plus si l’on en croit d’autres sources.

**Un gâchis reconnu mais… sans responsable**

La facture de toutes ces erreurs est difficile à chiffrer. Jean-Yves le Drian lui-même a reconnu que l’on a gaspillé l’équivalent de ce qui avait été économisé en supprimant des emplois. « *Pour Source solde et Louvois, comme il y en a un en trop, comptons 130 millions d’euros perdus,* calcule Sylvain B.*, plus 160 millions d’euros de trop-versés qui sont toujours dans la nature, on arrive à peu près à 300 millions foutus en l’air.* » Évaluation sans doute sous-estimée. En 2014, [on estimait que 359 millions d'euros avaient été versés en trop aux militaires.](https://www.francetvinfo.fr/societe/les-militaires-ont-percu-350-millions-d-euros-en-trop-a-cause-de-louvois_1705999.html) Quoi qu’il en soit, cette opération est un énorme gâchis.

D’autant plus qu’aucune sanction n’a jamais été prononcée. La Cour des comptes reviendra surement sur ce monumental échec. Peut-être posera-t-on alors la question des éventuelles responsabilités. Jean-Paul Bodin l'admet :

***Nous n’avons pas été en mesure d’exiger et faire des tests suffisamment importants. La responsabilité est collective au sein du ministère.***

Une affirmation que les victimes ont du mal à entendre. La lassitude l’emporte. Ils sont nombreux à rembourser l’armée après une transaction à l’amiable. Mais leur avocate, Aïda Moumni, ne se satisfait pas de la version officielle. *« C’est Louvois qui a dysfonctionné, ce ne sont pas les victimes. Le ministère de la Défense aurait dû répondre de ces dysfonctionnements ; la hiérarchie a trahi ses subordonnés en agissant de la sorte. »*

Louvois n’a pas fait que fragiliser des militaires, il en a aussi dissuadé beaucoup de rester sous les drapeaux. L'armée a perdu la confiance de nombre de ses soldats.

*\*les prénoms, noms et fonctions ont été changés*

**Texte 9 - Louvois : l'incroyable gabegie du logiciel de paie de l’armée**

Publié le 30/10/2018 à 8h08 Écrit par Lise Garnier

<https://www.capital.fr/economie-politique/louvois-lincroyable-gabegie-du-logiciel-de-paie-de-larmee-1313450>

**Le logiciel actuellement utilisé par les militaires français fait des siennes. Il a même fait perdre des millions d’euros au ministère.**

Le ministère des Armées a décidé d'abandonner près de 95 millions d'euros d'indus à cause de son logiciel de paie défectueux, informe [*BFM TV*](https://www.bfmtv.com/mediaplayer/video/militaires-trop-payes-l-armee-renonce-a-recuperer-95-millions-d-euros-1112867.html). Il a malgré tout récupéré 70% des 573 millions versés en trop à son personnel.

Mais pourquoi une telle perte ? La faute au logiciel Louvois, utilisé par l’armée. Ce programme permet aux militaires de gérer les paies de l’armée française, mais aurait fait disparaître au moins 95 millions d’euros des caisses. Malgré ce "bug", le ministère a réussi à récupérer 405 millions d’euros, soit environ 70% du total.

**Un logiciel vétuste**

*BFM TV* rappelle dans une vidéo que depuis sa mise en place en 2011, Louvois a enchaîné les défaillances : payant trop, pas assez ou même pas du tout les personnels de l’armée…. En attendant d’être remplacé, le logiciel continue toujours d’être utilisé.

En effet, son successeur, "Source Solde", rencontre des retards dus à des difficultés industrielles. Interrogé par [*Le Figaro*](https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/10/30/20002-20181030ARTFIG00004-logiciel-louvois-l-armee-renonce-a-recouvrer-95-millions-d-euros-de-salaires-verses-en-trop.php), Jean-Paul Bodin, le secrétaire général pour l'administration du ministère des Armées, explique ainsi ce retard par "un certain nombre de difficultés rencontrées dans la mise au point du dispositif, en raison de la très grande complexité de notre système de rémunération".

Afin d’éviter les incidents à l’avenir, l’armée entend effectuer une phase de transition en utilisant les deux logiciels en même temps pendant une certaine période. Le nouveau logiciel devrait débarquer courant 2019 dans le secteur de la marine, "si le calendrier est tenu", glisse Jean-Paul Bodin au quotidien.

**Texte 10- La solde des militaires tombe désormais à l’heure et sans surprise**

06/02/2021 Philippe CHAPLEAU.

<https://www.ouest-france.fr/politique/defense/la-solde-des-militaires-tombe-desormais-a-l-heure-et-sans-surprise-7145401#:~:text=D%C3%A9fense-,La%20solde%20des%20militaires%20tombe%20d%C3%A9sormais%20%C3%A0%20l'heure%20et,cr%C3%A9%C3%A9s%20par%20le%20logiciel%20Louvois>.

L’armée française dans son entier est désormais dotée d’un nouveau logiciel de paiement des soldes baptisé Source solde, après des années d’errance et de controverse liées au dysfonctionnement du précédent système. L’armée de l’Air et de l’Espace et le Service de santé des armées (SSA) viennent de basculer dans le nouveau programme, après les marins entre mai et novembre 2019 et l’armée de Terre en mai 2020.

La [décision de déployer Source solde](https://www.defense.gouv.fr/commissariat/actualites-sca/presentation-du-futur-systeme-source-solde-a-jean-yves-le-drian-ministre-de-la-defense-le-vendredi-15-janvier-a-balard) pour payer les soldes des quelque 210 000 militaires français date de 2015. Un appel d’offres a alors été lancé et trois candidats y ont répondu : Accenture-CGI-SAP, Atos, Sopra et sa filiale HR Access. En avril 2015, après un dialogue compétitif d’un an, [la société Sopra-Steria a été retenue](https://www.ouest-france.fr/high-tech/defense-le-systeme-de-paiement-des-soldes-sera-developpe-par-sopra-steria-4474063) par le ministère de la Défense ; le marché est alors d’un montant estimé de 128 millions d’euros.

Selon la Défense, la marine nationale devait être la première à l’utiliser, à partir de 2017, l’armée de Terre devant adopter le nouveau système en 2018, l’armée de l’Air et le Service de santé des armées (SSA) devant commencer à l’utiliser en 2019. Mais le déploiement a pris du retard après l’adoption par le gouvernement du paiement de l’impôt à la source.

Désormais, **« l’ensemble des militaires des forces armées sont soldés de façon tout à fait satisfaisante »**, se félicite le cabinet de la ministre des Armées. [Florence Parly](https://www.ouest-france.fr/politique/florence-parly/) se rendra lundi à Rambouillet (Yvelines) pour acter **« le passage au nouveau logiciel de paie des militaires Source Solde »**, lors d’une visite au Centre interarmées du soutien solde et administration du personnel (CISAP). Florence Parly, ministre des Armées se rendra le 8 février à Rambouillet (Yvelines) pour acter « le passage au nouveau logiciel de paie des militaires Source Solde ».

**La solde des militaires, un système complexe**

Le logiciel de paiement de la solde des militaires a tout d’une usine à gaz.

Le calcul de la solde des militaires obéit à des règles particulières, nombreuses, parfois anciennes. Il doit correspondre à la grande diversité des grades, des compétences, des situations personnelles et des missions confiées. Pour chaque individu, ce calcul 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 existait en 2016 : 250 critères de rémunération et 174 primes différentes selon les services pour toutes les armées.

**La catastrophe Louvois**

Source solde remplace Louvois.**« On a mis un terme à une des plus grandes catastrophes industrielles que le ministère ait connu ces dernières années »**​, n’hésite pas à affirmer le cabinet de la ministre. Une catastrophe qui avait suscité plusieurs belles colères du Lorientais [Jean-Yves Le Drian](https://www.ouest-france.fr/politique/jean-yves-le-drian/) à son arrivée au ministère de la Défense en 2012 et sa décision, fin 2013, de remplacer Louvois **« instable et défectueux »**​.En effet, à partir de 2011, sous l’effet du logiciel Louvois décrit aujourd’hui comme des dizaines de milliers de militaires ont vu [leurs soldes amputées, voire pas payées du tout,](https://www.ouest-france.fr/normandie/alencon-61000/le-ras-le-bol-des-familles-de-militaires-une-ornaise-temoigne-5203500) alors que certains d’entre eux servaient en Afghanistan ou au Mali, laissant leurs familles dans de graves difficultés.

À l’inverse, d’autres ont reçu trop d’argent qu’ils ont dû rembourser. À fin décembre, le total des indus versés s’élevait à 686 millions d’euros selon le ministère, dont 80 millions n’avaient pas encore été recouvrés. Le scandale a duré jusqu’à [la reprise de contrôle du logiciel Louvois](https://www.ouest-france.fr/politique/defense/defense-le-logiciel-fou-louvois-desormais-sous-controle-5305478), en 2017. **« Des bataillons entiers ont été mobilisés pour refaire les calculs à la main »**, rappelle le cabinet.

Le nouveau système permet de tourner la page d’un épisode aussi sensible que coûteux. Plus de 10 000 contentieux ont en effet été déposés devant la Commission de recours des militaires, dont 1 815 ont été portés devant le tribunal administratif. D’après l’Hôtel de Brienne, le coût du dysfonctionnement pour le ministère a été estimé à 283 millions d’euros entre 2013 et 2019.

**Texte 11 Soldes : Le ministère des Armées liquide (enfin) le système LOUVOIS**

8 FÉVRIER 2021 PAR [LAURENT LAGNEAU](http://www.opex360.com/author/admin/)

<http://www.opex360.com/2021/02/08/soldes-le-ministere-des-armees-liquide-enfin-le-systeme-louvois/>

Quand, à l’automne 2011, remontèrent les premières informations concernant des défaillances dans le paiement des soldes dues aux militaires, on ne se doutait problablement encore de l’étendue des dégâts qu’allait provoquer le Logiciel unique à vocation interarmées de la solde [LOUVOIS].

D’autant plus que, à l’époque, l’armée de Terre avait semblé minimiser le phénomène au regard des 130.000 bulletins mensuels de solde édités chaque mois. Les dysfonctionnements alors constatés semblent « très majoritairement provenir d’absence de vérifications des administrés eux-mêmes ou d’erreurs de saisies par les services administratifs », avait-elle expliqué, assurant que ces problèmes allaient être rapidement réglés pour « l’essentiel ».

Seulement, il n’en fut rien… La machine infernale s’étant mise en route, nombreux furent les militaires, principalement de l’armée de Terre, à connaître des erreurs dans le versement de leurs soldes… quand ces dernières leur étaient payées. Puis il fallut composer avec les « trop versés », source d’autres problèmes, au regard de l’administration fiscale et des services sociaux.

Évidemment, cela ne fut pas sans conséquences sur la vie des militaires victimes de tels dysfonctionnements… Ainsi que sur celle des familles. Sans doute en aurait-il été autrement si, par prudence, les Centre de traitement administratif du commissariat [CTAC] n’avaient pas été dissous avant de raccorder les systèmes de gestion des ressources humaines [SIRH] au calculateur LOUVOIS… D’ailleurs, les dysfonctionnements de ce dernier donnèrent une charge de travail énorme au personnel des Centres Expert des Ressources Humaines et de la Solde [CERHS] de Nancy pour l’armée de Terre et de Toulon pour la Marine nationale.

« Depuis son entrée en fonction le 1er octobre 2011, le logiciel LOUVOIS s’est fait un nom, celui du désastre, et une sinistre réputation, celle du fiasco. Pendant des années, c’est un calculateur incontrôlable qui a arrêté le montant de la solde des hommes et des femmes qui servent notre pays. Pendant des années, ce sont les erreurs d’un logiciel qui ont rythmé la vie des militaires et lourdement pesé sur leur quotidien », a ainsi résumé Florence Parly, la ministre des Armées, dans une allocution au personnel du Service du commissariat des armées [SCA], ce 8 février.

En novembre 2013, Jean-Yves Le Drian, alors ministre de la Défense, annonça la décision d’abandonner LOUVOIS… Ce qui supposait de lui trouver un successeur, appelé « Source Solde ». Mais sa mise au point devait se faire autrement, c’est à dire en s’inspirant des programmes d’armement. Aussi fut-elle confiée à la Direction générale de l’armement [DGA]. À l’époque, il était dit que cela prendrait au moins trois ans… Il en aura fallu cinq ans de plus, notamment en raison de la nécessité de prendre en compte les évolutions législatives [comme la retenue de l’impôt sur le revenu à la source, par exemple].

« Tout vient à point à qui sait attendre », dit-on… Et après un premier déploiement réussi pour la Marine nationale, qui aura très prudente dans cette affaire, Source Solde est désormais utilisé pour calculer les rémunérations de l’ensemble des 250.000 militaires. C’est ce que la ministre est venue annoncer au personnel du SCA.

« Nous ne devrions pas tirer de gloire de quelque chose de complètement ordinaire. Et je ne devrais pas être là devant vous aujourd’hui, à nous féliciter de ce qui constitue, en définitive, la moindre des choses : les hommes et les femmes qui protègent la France ont enfin une solde qui ne ment pas, et un bulletin de paie en lequel ils peuvent avoir confiance », a déclaré Mme Parly.

« Source Solde assure […] une qualité optimale de calcul de la rémunération de plus de 250 000 militaires et offre des capacités de contrôle accrues », a relevé la ministre. « Mais, Source Solde n’améliore pas seulement l’existant, il prépare aussi l’avenir. Il a été en effet conçu pour intégrer, au fur et à mesure de leur adoption, les différentes étapes de la nouvelle politique de rémunération des militaires [NPRM] », a-t-elle ajouté.

Justement, s’agissant de cette NPRM, qui commence à se mettre en place, Mme Parly expliqué que les militaires seront « rémunérés pour ce qu’ils sont, en tenant mieux compte des sujétions du métier militaire » et « aussi pour ce qu’ils font, selon leurs absences opérationnelles et leurs responsabilités ; et enfin pour ce qu’ils apportent, c’est-à-dire pour leurs compétences et leur pour performance. »

Si elle a insisté sur les dégâts causés par LOUVOIS, y compris sur les risques que ses dysfonctionnements ont pu faire peser au niveau opérationnel [« un militaire qui devait s’inquiéter de sa solde plus que de sa mission, c’était une anomalie de notre système, c’était aussi mettre en danger le succès de nos opérations », a-t-elle estimé], la ministre n’a pas évoqué les responsabilités de ce « fiasco ». Mais il faut dire que ce n’était pas non plus la priorité de M. Le Drian, son prédécesseur, qui ne voulait pas « ajouter de la polémique à la catastrophe. »

Cependant, en 2013, dénonçant un pilotage insuffisant du projet, le télescopage des réformes, le manque de rigueur lors des tests, la mauvaise appréciation des risques ou encore l’absence de plan B, les auteurs d’un rapport parlementaire sur les dysfonctionnements de LOUVOIS avaient estimé que, « compte tenu de [leurs] graves impacts […] sur la vie des militaires et de leurs familles ainsi que sur le bon fonctionnement du ministère, il serait scandaleux qu’aucune responsabilité ne soit recherchée. » Et d’ajouter : « Non qu’il s’agisse de désigner un coupable – ou un bouc-émissaire – à la vindicte de la communauté de Défense, mais il serait inadmissible que l’irresponsabilité devienne la règle dans la gestion des affaires publiques.