

Ce débat dépasse très largement le simple déploiement de logiciels « performants » et destinés à « rationaliser » des tâches administratives. Deux parlementaires sont en charge d'un rapport d'information qui devrait être diffusé d'ici juillet prochain.

Le cadre de ces quelques réflexions s'appuie sur les comptes rendus d'auditions de responsables de la défense réalisés depuis avril 2013 par la commission de la défense nationale et des forces armées. Ainsi ont été entendus le 10 avril 2013 le [CGA Bodin](#), secrétaire général pour l'administration (SGA) du ministère de la Défense, le 29 mai 2013 le [CGA Roudière](#), ancien DRH du ministère de la défense en charge de Louvois, le 5 juin 2013 du [CGA Piotre](#), chef du contrôle général et ancien secrétaire général pour l'administration (SGA) pendant la période 2005-2011 où a été mis en place ce système.

### Qu'est-ce que Louvois

Avant le projet Louvois lancé en 1996, les fonctions soldes et ressources humaines s'ignoraient l'une l'autre. Recherchant aussi une plus grande productivité, le projet visait aussi les gains d'effectifs. Le mandat général dans lequel s'intégrait Louvois visait à raccorder le système d'information des ressources humaines (SIRH) au calculateur Louvois, à réaliser un SIRH unique pour la Défense et à l'opérateur national de paye (ONP) en 2016. Ce projet avait avant tout pour but d'améliorer sensiblement la gestion des ressources humaines. Il devait aussi contribuer à la réduction des effectifs du ministère à la hauteur de 6 228 emplois, dont 750 au titre de la fermeture des centres de traitement de la solde (CTAC).

Des difficultés apparaissent cependant très vite et donnent lieu en février 2004 à un constat sévère du Contrôle général des armées (CGA) puis de la Cour des comptes qui estiment que le projet s'est terminé sans résultat opérationnel après 20 millions d'euros de frais.

Fin 2005, intervient un audit de l'Inspection générale des finances (IGF) et du CGA sur les CTAC. Les conclusions de cet audit ont été intégralement reprises en 2007, dans la définition des objectifs de la RGPP puis intégrées lors de la création pour 2016 d'un opérateur national interministériel de paye (ONP) décidé en 2009 pour l'ensemble des services et des agents de l'État.

En septembre 2010, est réalisé un audit par la direction générale des systèmes d'information et de communication (DGSIC), qui constate que « Louvois se révèle peu robuste, difficilement maintenable et exploitable ».

Louvois a touché 10 % des personnels de l'armée de terre. Il aura suscité en décembre 2012 une nouvelle rallonge budgétaire de 204 millions d'euros à seule fin de pouvoir payer les soldes des militaires, complètement désorganisées par l'échec du nouveau système Louvois. La méfiance s'est profondément instaurée entre les administrés et leur institution.

### Quelles seraient les causes de l'échec ?

Ce que l'on peut ressentir des différents comptes rendus est l'absence de responsables ce qui a choqué même les députés. Aucune incurie, aucune incompétence n'est constatée hormis une réticence de l'armée de terre à s'engager dans ce projet, sans doute en raison de la complexité

du calcul de la solde des militaires. Chacun assume une part de responsabilité qui est cependant présentée comme limitée et partagée.

Les causes évoquées par les différents « audités » sont la multiplication des réformes engagées en même temps... pour un projet réfléchi depuis 14 ans. Ainsi Louvois est inséré dans d'autres réformes de l'Etat et du ministère de la défense. Il a été lancé en même temps que la réforme conduite dans le cadre de la RGPP (et donc la déflation des effectifs de 54 000 postes pour un gain attendu d'1,6 milliards d'euro), la création du service interarmées du commissariat des armées (le commissariat en charge du projet Louvois pour les armées s'en verra retirer le pilotage), la création des bases de défense et la mutualisation des services de ressources humaines de proximité placés auprès des unités et établissements, sans oublier la pression interministérielle pour le projet ONP.

La fermeture des centres de traitement de la solde (CTAC), autre partie de la réforme, a abouti à la fuite non anticipée des compétences des experts en soldes qui a désorganisé la fonction solde. Le CGA Bodin rappelle que le directeur des ressources humaines de l'armée de terre allait dans les régiments chercher des militaires pour travailler dans ces centres, de même que des contractuels.

Sur le choix de lancer la réforme, le CGA Roudière en charge du dossier, affirmant sa longue expérience de traitement de la solde des militaires depuis son entrée dans les armées, la justifie en raison d'un système précédent archaïque et onéreux, d'un système informatique de l'armée de terre trop ancien, sur sa conviction que les centres de traitement de la solde allaient à la catastrophe sans que rien n'étaye ce risque dans son audition.

Le CGA Bodin considère pour sa part que les responsabilités sont collectives et « touchent autant les services locaux, qui doivent renseigner le système d'information RH, que le sommet de la hiérarchie ».

Donc, je lis dans ces rapports qu'aucun contrôleur général n'est responsable de cet échec. Selon les différentes auditions, il faudrait plutôt voir la responsabilité de l'armée de terre sans exclure le poids de l'amoncellement des réformes et donc des déflations survenues depuis 2008.

Cependant, comme l'a rappelé le député Philippe Folliot, « si ce problème s'était produit dans d'autres administrations, nous aurions eu des réactions extrêmement violentes ».

## **Le combat pour le retour de la confiance**

Pour rétablir la confiance et un fonctionnement acceptable d'ici fin 2013, douze chantiers ont été engagés pour rétablir la situation, y compris un chantier de communication confié à la Délégation à l'information et à la communication de la défense (DlCoD). Il va en falloir en effet. Les enseignements retirés de ces auditions est qu'il faut un dispositif d'accompagnement du changement, d'avancer étape par étape... des évidences. Nul doute que le rapport d'information parlementaire montrera plus en détail les causes de l'échec de Louvois et les responsabilités.

Ce que je retire de cet échec est une cohésion des armées affaiblie, un doute sur le fonctionnement de l'administration centralisée, l'imposition d'une vision technocratique ([Cf. site du Point](#)). Des officiers généraux - les contrôleurs généraux en font partie -, ont oublié à mon sens que les armées reposaient sur la connaissance des hommes et sur un fonctionnement encore « à la voix » et non par une dématérialisation du fonctionnement par le biais d'internet et de logiciels supposés améliorer, fluidifier, accélérer les procédures... pour en fait surtout rechercher la diminution des effectifs. Il est vraisemblable que vouloir satisfaire un « politique » qui recherche des réformes rapides a aussi contribué à cet échec. Il est vrai que la « grande muette » est toujours bien réceptive pour conduire les réformes qui lui sont imposées et où toute concertation serait bien absente.

Enfin, il ne faut pas non plus oublier l'impact de cette nouvelle réorganisation qui a déstabilisé les forces armées comme l'ont souligné plusieurs parlementaires lors de ces auditions mais a aussi fortement nui à des entreprises chargées du soutien des armées et non payées à temps. Ainsi, victime de Chorus, Lionel Bieder, directeur de la société Augias, ([Cf. Lignes de défense du 5 janvier 2013](#)) a vu sa PME se retrouver en fortes difficultés financières et a engagé de nombreuses actions bien qu'il ait fini par se faire entendre partiellement après de longs mois ([voir son site](#)).

Je ne suis pas sûr que l'image du ministère de la défense ait été bien reluisante dans cette affaire. Il n'est pas invraisemblable que ce dysfonctionnement soit abordé lors de la prochaine réunion du [conseil supérieur de la fonction militaire](#) du 17 au 21 juin 2013.