



MINISTÈRE DES ARMÉES



ÉTAT-MAJOR  
DES ARMÉES

Division interarmées des  
réserves

Paris, le 13 MAR. 2019  
N° /ARM/EMA/SC-PERF/DIAR//NP  
D-19-001415

NOTE

à l'attention des  
destinataires *in fine*

OBJET : solde des réservistes de la réserve opérationnelle de 1<sup>er</sup> niveau.

RÉFÉRENCE : relevé de décisions du CODIR réserves du 28 janvier 2019, enregistré sous note n° 1032/ARM/CAB/C2B/DLN du 15 février 2019.

ANNEXES : 4.

Une des difficultés les plus pénalisantes et des plus complexes à résoudre, dans la conduite du projet réserves et pour l'atteinte des objectifs fixés par la Ministre des armées, est celle des délais de paiement de la solde des réservistes.

Loin de se réduire pour se rapprocher de l'objectif des 45 jours sur lequel s'est engagée la Ministre des armées, ces délais sont, au contraire et depuis plusieurs mois, en augmentation alarmante. Ils atteignent souvent des proportions qui sont inadmissibles, préjudiciables aux intéressés placés pour certains dans des situations difficiles, entachant ainsi l'image et la réputation de l'institution militaire.

Le CODIR du 18 octobre (*cf.* relevé de décisions de référence) a d'ailleurs demandé que « *ces mauvaises performances soient expliquées lors du prochain CODIR et que des pistes d'action en découlent* ».

Le développement du SI ROC devrait permettre, à terme (lorsque les flux seront mis en place avec tous les SIRH d'armées), de réduire partiellement ces délais. Mais cette évolution technique ne suffira pas à atteindre une situation satisfaisante.

Un effort indispensable est donc à consentir dans l'application rigoureuse et à temps, à tous les niveaux de commandement, de gestion et d'administration, des processus aboutissant au versement de la solde et dont la description détaillée est rappelée en annexes.

Il appartient donc à tous ces échelons de s'impliquer pour s'assurer que chaque maillon de la chaîne effectue ce qui est attendu de lui dans les délais les plus brefs et de faire prendre, si besoin, les mesures correctives. Il est en effet observé que les délais de paiement des jours d'activité varient du simple au double entre les différents organismes d'administration, sans que cela leur soit entièrement imputable compte tenu du nombre d'acteurs impliqués dans le processus.

Cette mobilisation de tous les acteurs est la condition *sine qua non* pour réduire les délais de paiement de la solde. Elle manifesterait aussi la considération de tous les échelons de commandement pour la réserve et l'importance qu'employeurs et gestionnaires attachent à l'atteinte de l'objectif ministériel.

Il est nécessaire de donner à cette note le plus large écho possible, et que chaque réserviste soit bien informé de son existence et de son contenu.

Général Walter Lalubin

Délégué interarmées aux réserves

Directeur du projet Réserves du Ministère des armées

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W. Lalubin', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat abstract.

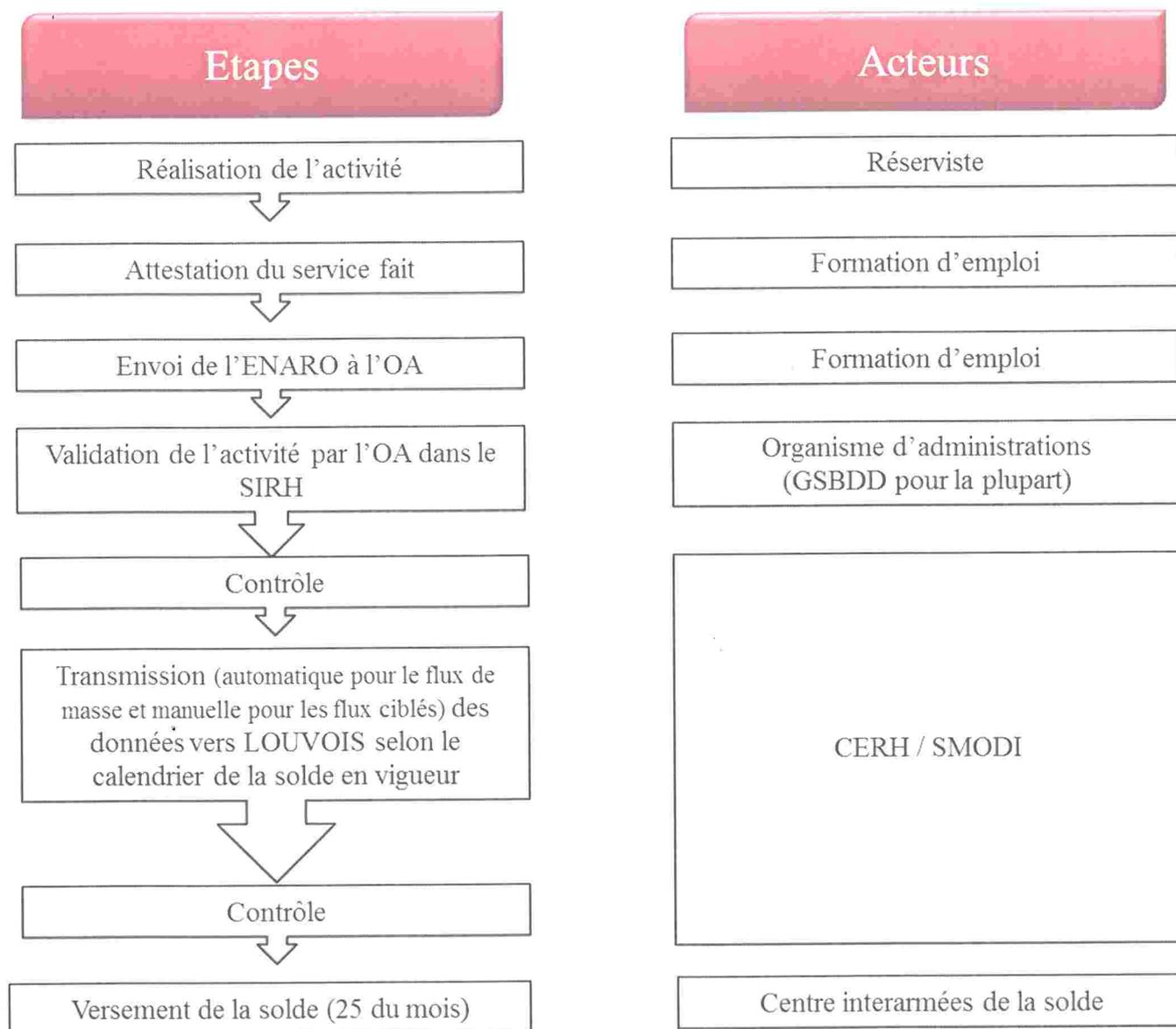
DESTINATAIRES :

- SGA
- EMAT
- EMM
- EMAA
- DC SSA
- DC SEA
- DC SCA
- CICoS
- SGGN

COPIES :

- DGA
- EMA/MGA
- EMA/ OA MGA
- Cabinet de la ministre des armées (directeur de cabinet adjoint, conseiller social)
- EMA / SC PERF
- SMODI
- OAR EMA

D-19-001415

**Les différentes étapes relatives au traitement de la solde du réserviste**

**Le processus ci-dessus est générique. Il ne prend pas forcément en compte les spécificités de certains ADS (sous Louvois ou non)**

**Commentaires :**

Les différentes étapes présentées ci-dessus peuvent générer, chacune, des délais :

Attestation du service fait : l'employeur signe l'ENARO correspondant à l'activité réalisée. Cette étape peut générer des délais si :

- l'ENARO n'est pas transmis rapidement à la personne qui doit l'envoyer à l'OA ;
- un seul ENARO est édité par période espacée (par mois, tous les deux mois...).

Envoi de l'ENARO à l'OA : Cette étape peut générer des délais si :

- le responsable de l'envoi ne le transmet pas rapidement à l'OA.

Validation de l'activité dans le SIRH : Cette étape peut générer des délais si :

- le traitement de l'opération n'est pas effectué dès réception de l'ENARO.

Transmission des données vers LOUVOIS (ou autre système dédié à la solde) : Cette étape peut générer des délais si :

- aucune opération n'est effectuée après le flux de masse. En effet, il est encore possible pour les cellules DFI, de faire des demandes de flux ciblés dans les 10 jours ouvrables suivant le flux de masse.

#### **NB : définition des flux**

Flux de masse : A une date définie dans le calendrier de la solde, un flux dit « de masse » automatisé entre les SIRH d'armées et les calculateurs de solde a lieu, pour transmettre « massivement » les données relatives à l'ensemble des personnels d'active ou de réserve qui doivent percevoir une solde. Pour les réservistes, il est nécessaire que les activités soient validées pour qu'elles soient intégrées dans le flux de masse.

Flux ciblés : Ces flux permettent de solder des activités qui auraient été validées dans le SIRH après la transmission du flux de masse et ce jusqu'à la date de pré-clôture de la solde.

Depuis la mise en place de cet indicateur (mai 2018), le meilleur délai de paiement moyen constaté au sein d'une ADS est de 49 jours, le plus mauvais de 98 jours, sur le versement de la fraction principale (*i.e* hors régularisations).

#### **Les dix bonnes pratiques**

Chaque acteur dans le processus solde peut **contribuer à réduire significativement** les délais de paiement en s'impliquant dans la réalisation de ses tâches au plus vite, malgré l'indisponibilité du système durant le cycle de solde (pré-clôture, clôture, lancement du cycle de solde), qui est en moyenne d'une dizaine de jours par mois.

En outre, d'une manière générale, la qualité et l'exhaustivité des dossiers relatifs au paiement de la solde (note de convocation, ENARO,...) sont déterminantes pour la rapidité du traitement et du versement de la solde.

#### **PRATIQUE n° 1 :**

Autant que possible, émettre des ENARO au moins une fois par semaine. L'employeur, quant à lui, doit signer l'ENARO dès que celui-ci lui est présenté et le retourner à la personne en charge de le transmettre à l'OA.  
Pour mémoire, l'ENARO n'a pas à être signé par le réserviste.

#### **PRATIQUE n° 2 :**

Dès que l'ENARO est signé, la transmission du dossier numérisé doit être effectuée vers l'OA dans les meilleurs délais, à savoir - au plus tard - la semaine suivant l'activité (si possible dès le lendemain).

### **PRATIQUE n° 3 :**

Dès réception de l'ENARO, la cellule réserves de l'OA doit valider dans les SIRH la, ou les activités, au plus vite.

La validation ou la saisie d'activité doivent être effectuées sans attendre les justificatifs liés à un changement de situation (changement de grade, nouveau diplôme, évolutions familiales, primes spécifiques, ...).

Le paiement « du principal » de la rémunération (i.e les jours d'activité avec les accessoires correspondants) est prioritaire, les régularisations pouvant intervenir ultérieurement.

### **PRATIQUE n° 4 :**

Chaque OA transmet les activités des réservistes par flux ciblés à destination des calculateurs de solde en liaison avec le CERH. Cette procédure permet de rendre éligible au paiement, après le flux de masse, des activités qui seront validées et intégrées en flux ciblés jusqu'à 10 jours ouvrables après le flux de masse pour permettre le contrôle et la correction RH éventuelle. L'OA informe la FE de l'envoi de flux ciblés.

### **PRATIQUE n° 5 :**

Le calendrier des clôtures mensuelles, défini par le SMODI en collaboration avec les ADS, fixe des échéances précises pour chaque mois. Il est transmis aux OA par les CERH et par le SMODI qui le met en ligne.

Il est nécessaire d'en prendre connaissance et d'en respecter les échéances mensuelles (notamment pour avoir connaissance de la date du flux de masse et de la date limite de l'envoi des flux ciblés).

Il est utile d'informer les FE des échéances qu'elles doivent respecter pour que le calendrier de l'OA soit tenu.

### **PRATIQUE n° 6 :**

La solde des réservistes tient compte des évolutions dans la situation personnelle de chacun (situation familiale, changement de grade, qualifications, ...). Il est rappelé que tout réserviste est tenu de remplir annuellement la DISA (déclaration de situation administrative annuelle).

Chacun - réserviste et gestionnaire - doit s'assurer de la mise à jour administrative et technique dans les SIRH de ces évolutions - dans les plus brefs délais - afin d'éviter les régularisations correspondantes tardives.

Une sensibilisation régulière des réservistes sur ce sujet gagne à être faite.

### PRATIQUE n° 7 :

S'agissant du réserviste projeté en OPEX/MCD, la transmission au plus vite - par le J1 du théâtre - de l'attestation d'arrivée sur le territoire à l'OA, via la FE, permettra une rémunération OPEX/MCD le mois suivant l'arrivée sur le territoire (sauf pour la période entre le 3 novembre et le 30 novembre, paiement sur la solde de janvier)<sup>1</sup>.

**Il est indispensable d'adresser également, dès le dernier jour de chaque mois calendaire tout au long de la projection**, un état des services faits, sous forme d'un état de présence sur le théâtre (comme en métropole).

NB : pour le personnel du SSA, l'attestation doit être directement adressée à l'OA (copie CERFER, FE, CEARH SSA).

### PRATIQUE n° 8 :

Il est constaté, parfois, quelques dysfonctionnements lors de la période estivale (personnel d'active en permissions versus de nombreux réservistes employés).

Le commandement de proximité doit s'assurer que les cellules en charge des réservistes (dans les FE et OA) soient suffisamment armées pour traiter les opérations relatives à la solde des réservistes.

Tous les ans, l'EMA /SC PERF adresse une lettre en ce sens au directeur du SCA avant l'été.

### PRATIQUE n° 9 :

L'idée selon laquelle les réservistes ne sont pas payés en décembre dans la mesure où l'Etat, doit arrêter ses comptes assez tôt afin de les présenter à la représentation nationale, est assez largement répandue.

Cette affirmation est, dans une certaine mesure, inexacte : en effet, les opérations liées à la solde du mois de décembre s'arrêtent assez tôt (fin octobre, mi-novembre).

Les échéances pour la solde de décembre figurent dans le calendrier de la solde évoqué supra.

Ainsi, si les opérations de soldes pour le réserviste sont faites avant fin octobre/mi-novembre, IL PEUT Y AVOIR DES VERSEMENTS EN DECEMBRE CORRESPONDANT A DES ACTIVITES FAITES ANTERIEUREMENT.

Les FE et OA doivent anticiper au maximum sur ces opérations de fin d'année de manière à effectuer des versements en décembre, afin d'éviter de solder sur le budget de l'année A des activités réalisées en A-1.

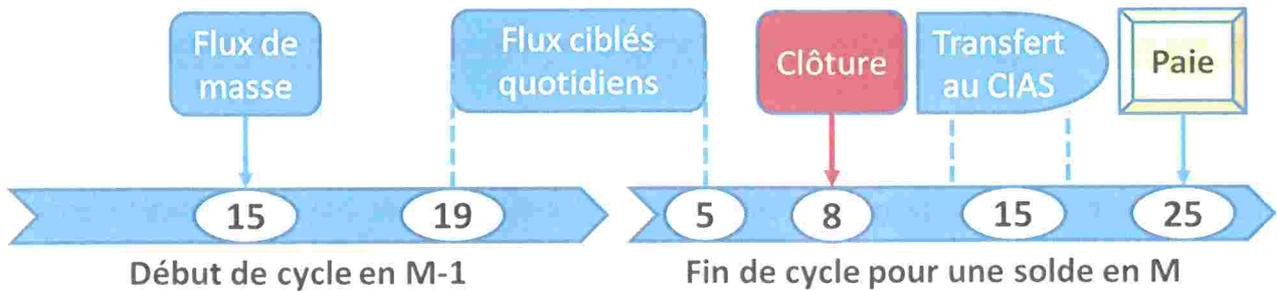
Toutefois, toute activité non traitée avant fin octobre/mi-novembre, ne pourra être payée qu'en janvier, au mieux.

### PRATIQUE n° 10 :

Afin d'éviter une rupture dans le traitement de la solde des réservistes il est recommandé que les cellules qui en ont la charge fassent appel à des réservistes pour pallier le manque d'effectifs ou l'absence d'un personnel permanent.

<sup>1</sup> Pour les réservistes percevant une pension militaire au titre de leur période d'active, si l'activité du réserviste pensionné dépasse un délai de trente jours consécutifs, ce dernier ne peut plus prétendre au cumul pension /solde de réserve. Une attention particulière doit être portée sur ces cas prioritaires afin que le réserviste n'ait pas de rupture de rémunération.

D-19-001415

**Les différents leviers susceptibles d'améliorer les délais de paiement de la solde****Etapes clés du processus solde du réserviste**

Le schéma ci-dessus représente les étapes clés du processus solde du réserviste.

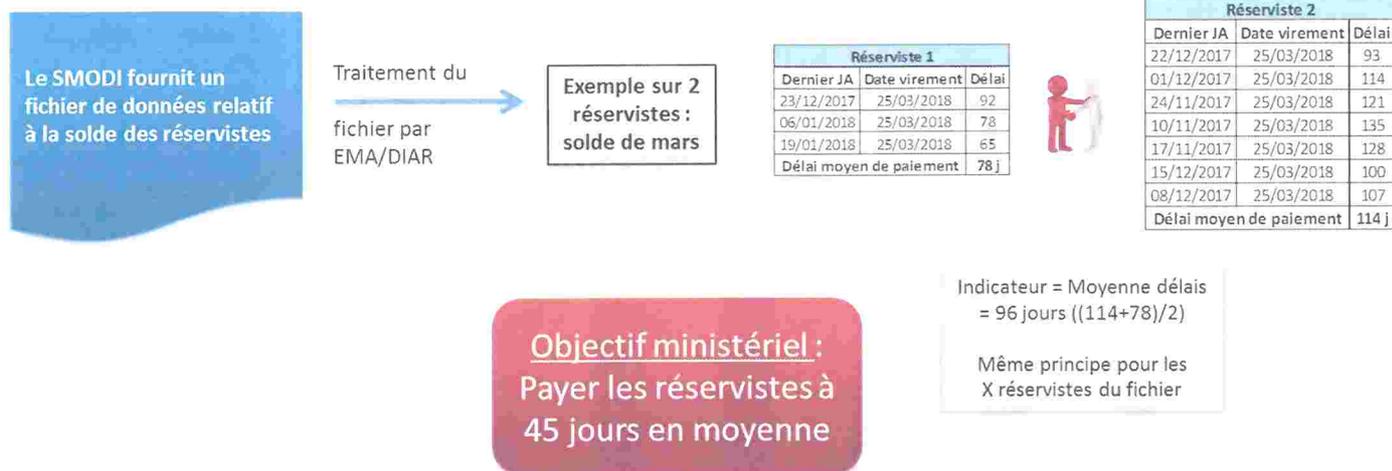
Il représente un schéma générique susceptible de varier d'un mois à l'autre, en fonction du « calendrier de la solde » transmis par les CERH compétents de chaque ADS (ex : le CERHM pour la MN). Le calendrier de la solde est fixé par le SMODI en collaboration avec les ADS. Sa communication se fait via tous les acteurs de la chaîne RH-GA-SOLDE. Ce calendrier peut être complété par des directives spécifiques propres à chaque CERH.

Afin de garantir la prise en compte la plus rapide possible des activités, celles-ci peuvent aussi être intégrées dans un ou plusieurs flux ciblés à destination des calculateurs de solde.

L'unique ou dernier flux doit être effectué en début de mois, idéalement juste avant la clôture du cycle de solde en cours.

Dans l'exemple ci-dessus, cette procédure permet de rendre éligible au paiement, après le flux de masse du 15, des activités qui seront validées et intégrées en flux ciblés entre le 19 M-1 et le 5 du mois de solde.

D-19-001415

**Indicateur relatif à la mesure des délais de paiement****1. Présentation synthétique de l'indicateur**Avantages de cette méthode :

- 1 indicateur mensuel qui permet de suivre l'évolution des délais de paiement de manière régulière et précise ;
- Possibilité d'exploiter différentes données (par ADS, SIRH, OA,...)
- Méthode mise au point avec les ADS ;
- Les ADS ne sont pas sollicitées pour réaliser ce travail (EMA/DIAR calcule mensuellement cet indicateur)
- Prise en compte spécifique de l'AA (non « louvoisée »)

Commentaires :

L'indicateur, calculé mensuellement, mesure le délai entre la date du dernier jour d'activité effectué (saisie dans le SIRH des ADS) et la date du virement de la solde vers le compte du réserviste (le 25 de chaque mois, à l'exception du mois de décembre pour lequel la date de paiement est avancée).

Dans l'exemple du réserviste 1 ci-dessus, le délai de 92 jours (1<sup>ère</sup> ligne) comprend les délais imputables :

- A l'employeur (délai de signature du compte rendu d'activité, ...)
- A la formation d'emploi (délai de transmission du compte rendu à l'organisme d'administration,...)
- A l'organisme d'administration (délai de saisie dans les SIRH, ...)

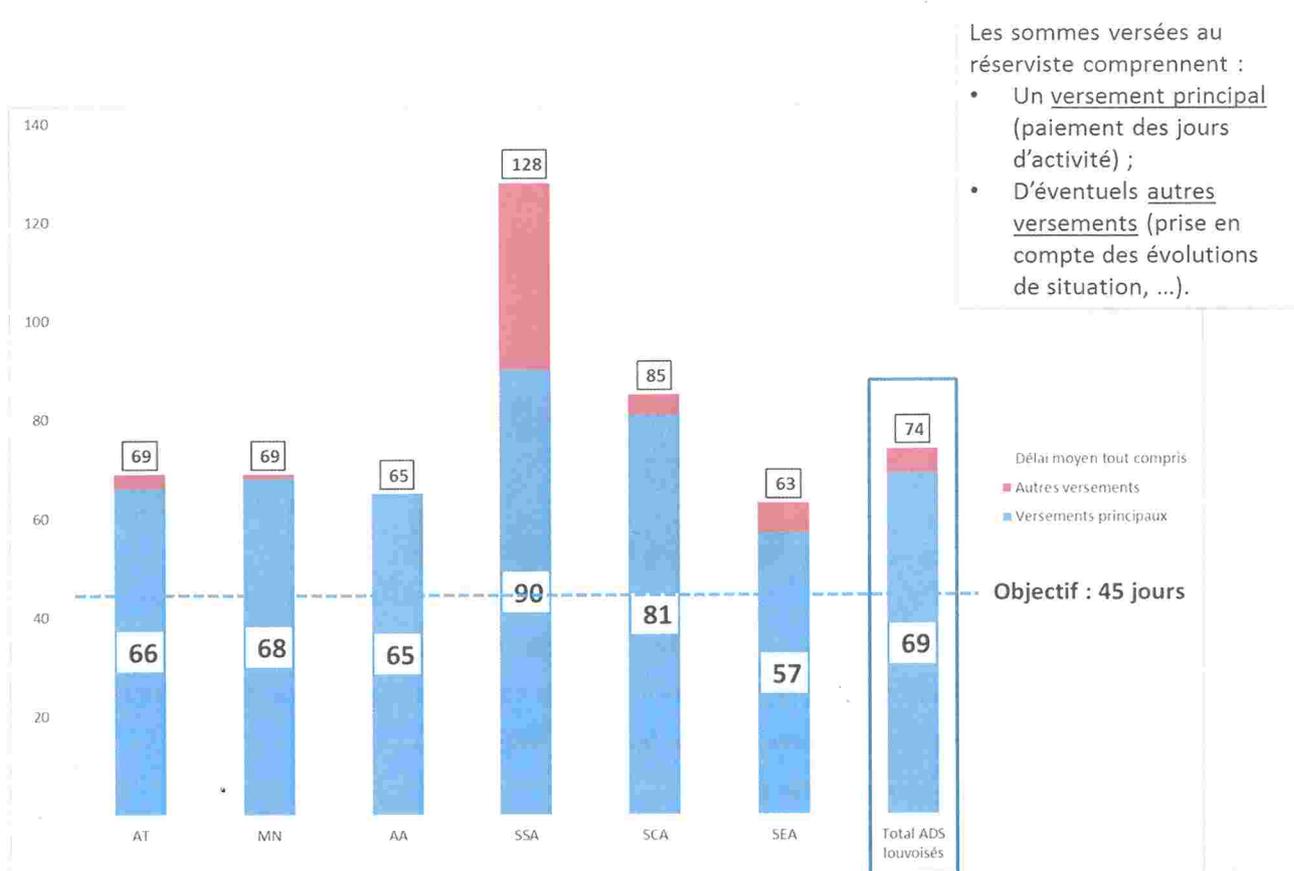
Précisions :

Le délai de paiement prend en compte 2 aspects de la solde du réserviste :

- Un « versement principal » qui correspond au paiement des activités réalisées ;
- D'autres versements correspondant à des compléments ou ajustements (liés à un changement de grade, aux évolutions de la situation familiale, etc.). Ces versements correspondent à des activités déjà prises en compte.

Les versements principaux représentent entre 96 et 99% des sommes versées, les versements complémentaires et ajustements représentent quant à eux 1 à 4% des sommes versées<sup>2</sup>.

L'EMA/DIAR est en mesure de prendre en compte ces deux aspects de la solde dans le calcul du délai de paiement.



Pour exemple, le croquis ci-dessus représente les délais de paiement relatifs à la solde du mois de mai 2018. On constate par exemple que, pour l'armée de terre, les versements principaux sont effectués en moyenne à 66 jours.

Si on ajoute les autres versements, la moyenne s'élève à 69.

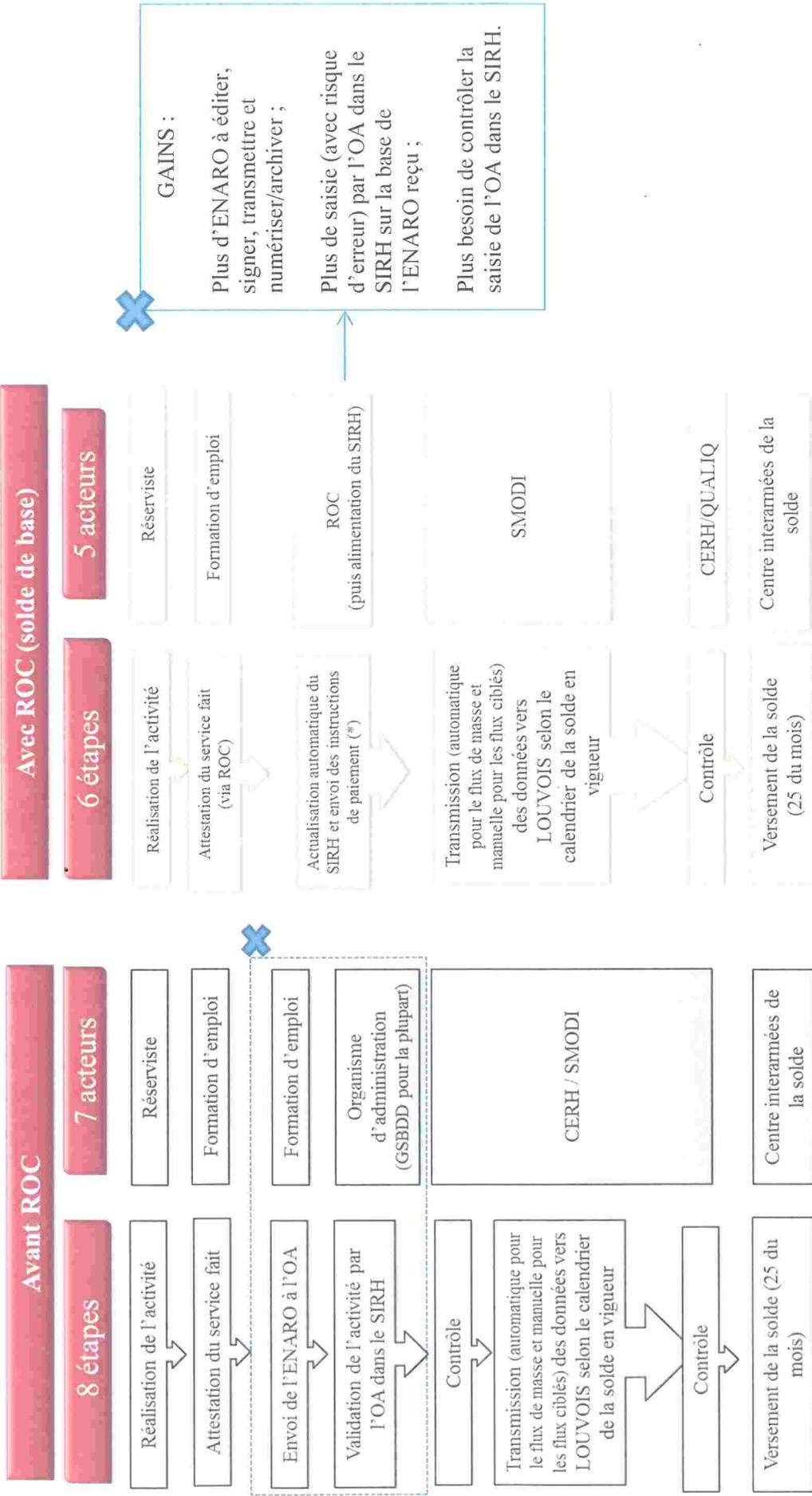
Cet indicateur est transmis notamment chaque mois au DIAR, aux différents DRES des ADS, au DCSCA (qui a autorité sur les GSBDD) et au chef du CICoS (dans le cadre de la qualité du service rendu).

En guise de comparaison, en décembre 2018, le délai moyen « toutes ADS » était de 84 jours.

<sup>2</sup> Ces régularisations peuvent aussi intervenir du fait de l'évolution des référentiels RH. Dans ce cas, le délai est aussi imputable à la mise à jour de ces éléments et aux évolutions du calculateur et/ou des SIRH.

D-19-00415

Etapas relatives au traitement de la solde : avant/avec ROC



**Le processus ci-dessus est générique. Il ne prend pas forcément en compte les spécificités de certains ADS (sous Louvois ou non).**

**La simplification de cette étape ne vaut que pour la SOLDE DE BASE (hors régularisations/compléments/ajustements).**