

Les défis du Matériel

GUY CLÉMENT, IR

Officier d'artillerie, le général-major Guy Clément assume la fonction de Directeur général Material Resources depuis le 14 juin 2010.

11



Sinds zijn oprichting in 2002 heeft het Directoraat-generaal Material Resources in grote mate bijgedragen tot de transformatie van Defensie. Een doorgedreven inspanning van rationalisaties en besparingen heeft de verwezenlijking mogelijk gemaakt van belangrijke investeringsprogramma's voor alle Componenten maar met een bijzonder grote impact op de Landcomponent. Na een periode van levering en betaling van deze programma's is het levensnoodzakelijk voor Defensie om die inspanning voort te zetten en om op korte termijn de investeringen te hernemen teneinde verder te bouwen aan de toekomst van het departement en de steeds langer wordende lijst van dringende behoeften te dekken. Het hernemen van de investeringen vereist een stabilisatie van Defensie, qua organisatie maar ook qua budget. Dat zal enkel mogelijk zijn door het ontwikkelen van een brede consensus over de in acht te nemen prioriteiten, terwijl de inspanning voor het beheersen van de kosten wordt voortgezet. Zowel globaal als in het domein van het materieel staat Defensie voor grote uitdagingen, die slechts met succes zullen kunnen worden aangegaan dankzij de samenwerking van allen.

Les opérations sont le *core business* de la Défense.

Son personnel en est la richesse.

L'argent est le nerf de la guerre.

Et le matériel ?

Les ressources matérielles sont évidemment des moyens importants pour permettre à la Défense d'atteindre ses objectifs, tant en opérations que sur le territoire national. Mais les systèmes d'armes et le matériel en général consti-

tuent également un défi important pour la Défense, tant en ce qui concerne le maintien en fonctionnement optimal du matériel existant que pour le renouvellement continu du matériel afin d'atteindre et de maintenir un niveau qualitatif et quantitatif adéquat. Ce défi est relevé par la direction générale Material Resources (DGMR) au travers de sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques du Chef de la Défense (CHOD). Dix ans après l'introduction de la structure unique, il est utile de faire le bilan dans le domaine du matériel et de dégager les tendances importantes pour l'avenir de notre organisation. Les défis consisteront à réaliser les objectifs dans le domaine du matériel que je décrirai par la suite. Le lecteur pourra constater que ces défis sont importants et qu'ils ne pourront être surmontés qu'avec la coopération de tous au sein de la Défense ainsi qu'avec l'appui des autorités politiques qui nous gouvernent.

LA CONTRIBUTION DE LA DGMR À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU CHOD

Le premier objectif stratégique du Chef de la Défense est d'opérationnaliser la nouvelle structure du département. La DGMR y contribue en premier lieu en fournissant à l'ensemble de la Défense et en particulier aux unités opérationnelles, des systèmes d'armes et du matériel modernes et adaptés aux missions des utilisateurs. Elle met en place les moyens matériels, les budgets et les processus permettant de maintenir ce matériel à un taux d'opérationnalité suffisant pour la réalisation du niveau d'ambition de l'organisation, tant pour la formation et l'entraînement que pour les engagements opérationnels proprement dits. Elle assure une gestion rigoureuse du domaine du matériel selon les principes de la gestion intégrée décrite en détail dans l'article suivant de la présente revue.

Le deuxième objectif stratégique du CHOD est d'assurer la crédibilité de la Défense au niveau international. La DGMR y contribue en prenant en charge sa part de l'effort de la Défense dont la partie la plus visible est la réalisation des grands investissements en matériel. Les systèmes d'armes et le matériel en général doivent répondre aux normes internationales en vigueur (par exemple les accords de standardisation de l'OTAN STANAG) afin d'assurer leur interopérabilité avec les systèmes de nos alliés, nos engagements opérationnels n'étant que rarement purement nationaux. Un autre moyen d'assurer notre crédibilité est de participer au maximum à des efforts de coopération internationale, pour autant toutefois que cette coopération se révèle plus efficace et efficiente qu'un effort national. Notre recours à la coopération internationale ne se limite

d'ailleurs pas aux seuls programmes d'investissement mais peut également avoir une valeur ajoutée pendant la durée totale de la vie des matériels.

Le troisième objectif stratégique du CHOD auquel contribue la DGMR est d'assurer le bien-être du personnel de la Défense. La DGMR le fait en premier lieu en s'efforçant de mettre à disposition des utilisateurs une infrastructure moderne et confortable. La mise à disposition d'un habillement et d'un équipement individuel de qualité est également fort importante pour la perception de bien-être du personnel. Un effort particulier doit être entrepris pour le respect des obligations légales en matière de sécurité physique du personnel mais également dans le domaine de l'environnement. La DGMR a la volonté de développer en la matière une relation de coopération saine avec les organisations syndicales. Finalement il est important de faire un effort de communication vers nos clients afin de les convaincre que la DGMR ne travaille pas pour sa propre gloire mais qu'elle a pour unique priorité la satisfaction des besoins de tous ses clients.

13

LES RÉALISATIONS DE LA DGMR ET LA SITUATION ACTUELLE DES RESSOURCES MATÉRIELLES

La DGMR est une organisation créée au sein de la Défense par la transformation vers la structure unique début 2002. Dix ans plus tard, il est opportun de faire le relevé des réalisations de cette première période d'existence et d'établir un bulletin de santé des ressources matérielles de la Défense.

Depuis sa mise en place en 2002, la DGMR a réalisé d'importants programmes de remplacement de systèmes majeurs qui ont eu un grand impact sur la transformation de la Défense. Ces programmes ont été rendus possibles par d'importantes mesures de rationalisation et d'économies. D'une part une quantité impressionnante de systèmes d'armes faisant partie de l'héritage du passé a été retirée d'emploi et vendue sans attendre l'arrivée du nouveau matériel ce qui a fortement limité le matériel à la disposition des unités. D'autre part les petits investissements ont été limités au strict minimum en utilisant au mieux les grandes quantités de matériel existant dans notre patrimoine. Pourtant, même dans le domaine des systèmes d'armes principaux, d'importantes lacunes subsistent. Elles devront faire l'objet de programmes futurs pour les combler.

La priorité absolue a été accordée à la transformation de la composante Terre. L'introduction des *Armoured Infantry Vehicles* (AIV) de type PIRANHA III et des *Multipurpose Protected Vehicles* (MPPV) de type DINGO II a permis la



Orban Denisel (DG Com)

transition des anciennes unités blindées ou d'infanterie blindée vers des unités de types medium et légères. Ces véhicules offrent un haut degré de protection à leur équipage et permettent l'engagement opérationnel en conditions optimales des unités terrestres, même dans un théâtre d'opération difficile tel que l'Afghanistan. De plus les unités terrestres ont vu l'arrivée de *Light Mobility Vehicles* (LMV) et des camions 8T protégés de la marque IVECO.

Les programmes réalisés ne permettent toutefois pas de terminer la transformation de la composante Terre. Le retrait d'emploi de la totalité des systèmes faisant partie de l'héritage du passé (chars LEOPARD, AIFV et M113) en 2014 aura pour conséquences que les unités disposeront d'un nombre insuffisant de véhicules pour réaliser tant les opérations que la formation et l'entraînement fonctionnel et opérationnel si l'acquisition d'un nombre supplémentaire de ces véhicules n'est pas réalisée. D'autre part d'importantes lacunes subsistent. L'obsolescence des missiles antichars de type MILAN limite fortement les capacités d'engagement à moyenne portée des unités. Les véhicules ILTIS des bataillons Paras et d'infanterie légère doivent encore être remplacés. Les systèmes d'artillerie tant de campagne qu'anti-aérienne sont largement dépassés ou ne répondent plus aux exigences des opérations modernes...

La composante Air a également bénéficié d'importants programmes d'investissement. La modernisation des avions de combat F-16 a été poursuivie en cohé-

rence avec nos partenaires américains et européens, maintenant ces systèmes à la pointe du progrès et les rendant éminemment utilisables tel que démontré en Afghanistan et en Libye. Le programme d'achat d'hélicoptères NH90 a été lancé en collaboration internationale, ce qui permettra non seulement de remplacer les Sea-King d'âge vénérable, mais également d'introduire une capacité limitée de transport de troupes. L'avenir de la capacité de transport aérien est assuré par la participation au programme A400M engagé en 2001 ainsi que par l'élaboration d'un contrat de service pour la mise à disposition d'un avion long porteur de type Airbus A330 pour le transport aérien de personnel et de fret. Les systèmes UAV B-HUNTER et les hélicoptères A109 requerront notre attention à l'avenir.

La composante Marine a vu l'introduction de frégates de type M rachetées aux Pays-Bas ainsi que la modernisation des chasseurs de mines tripartites (CMT) avec le *Capability Upgrade Programme* (CUP). Ces navires sont (ou seront d'ici peu) de configuration identique aux navires de la Marine néerlandaise ce qui permet une intégration plus poussée au sein de l'Amiral BENELUX mais également une collaboration pratiquement révolutionnaire entre la DGMR et la *Defensie Materieel Organisatie* (DMO) des Pays-Bas, chaque pays assurant l'appui d'un type de navires pour les deux pays. La lacune résiduelle pour la composante Marine provient du grand âge, voire de la vétusté des patrouilleurs de mer ou *Ready Duty Ships*.



Daniel Orban (DG Com)

Les matériels de type commercial nécessaires pour le fonctionnement de la Défense sur le territoire belge n'ont pas eu la priorité pendant la période passée. La réalisation des programmes importants mentionnés ci-dessus n'a été possible que grâce à la limitation des programmes de petits investissements en matériel à 20 millions € par an. La période a été mise à profit pour une rationalisation importante du parc existant de matériel et pour une optimisation de leur utilisation et de leur soutien. Il demeure toutefois que leur âge augmente continuellement et que des solutions devront être trouvées pour leur remplacement. L'exemple classique à mentionner est le cas des véhicules commerciaux. Leur nombre a pu être fortement réduit grâce à l'introduction d'un nouveau système de « *Mobility Centers* » et de « *Regional Transport Centers* ». Leur âge moyen est maintenant de plus de onze ans et des mesures s'imposent pour leur remplacement, pour continuer à assurer la sécurité du personnel qui les utilise. Des solutions novatrices ont été implémentées pour d'autres types de matériel, en particulier le leasing des ordinateurs et des imprimantes. Ce système appliqué également dans le monde civil s'est révélé fort intéressant au niveau des prix qui sont inférieurs à l'achat classique de matériel.

Depuis 2002, l'impact principal dans le domaine de l'infrastructure provient de l'effort de rationalisation, tant par une utilisation plus rationnelle et économique des bâtiments dans les quartiers maintenus en utilisation que par une rationalisation poussée du nombre de quartiers, à l'occasion de la réorganisation vers la structure unique en 2002, mais surtout à l'occasion du Plan de finalisation de la transformation de 2010. Les investissements réalisés ont principalement servi à appuyer ces réorganisations. La rationalisation était indispensable pour pouvoir utiliser et maintenir en état acceptable les infrastructures dans les limites des budgets disponibles à l'avenir. La période passée a été marquée par des efforts d'entretien et d'investissement insuffisants pour le patrimoine existant. Le résultat en est que de nombreux bâtiments à la Défense nécessiteraient un effort de rénovation pour répondre aux attentes de leurs occupants. Pour illustration, on peut citer l'état désuet de beaucoup d'installations sanitaires dont les occupants se plaignent, notamment à l'occasion de l'enquête de satisfaction du personnel de la DGMR en 2010.

Le bilan de la période 2002 -2011 ne serait pas complet sans faire une évaluation de la DGMR elle-même en tant qu'organisation. Il est important de relever que la DGMR s'est inscrite de façon volontaire dans l'effort de rationalisation du département (et continuera à le faire à l'avenir). Le tableau organique (TO) de 2002 comprenait 6.500 postes alors que le TO à l'horizon 2016 n'en comprend plus que 4.060. Bien qu'environ 450 postes pour l'entretien infra-territorial

soient passés vers d'autres organisations au sein de la Défense, la majeure partie de la diminution provient d'une rationalisation poussée tout en ménageant les capacités de gestion, d'expertise et de production formant le core business de l'organisation, en priorité celles liées aux systèmes opérationnels. Cet effort aura déjà un coût budgétaire dans la mesure où certaines activités feront l'objet d'*outsourcing*, souvent vu l'incapacité future de la Défense de mettre en place du personnel technique en quantité et qualité suffisantes en période de pénurie générale sur le marché de l'emploi. Vu l'effort déjà réalisé, il est clair que le coût budgétaire de rationalisations supplémentaires ne ferait qu'augmenter.

Je suis d'avis que la DGMR, en tant qu'organisation, a atteint un bon niveau de maturité. Les méthodes de la gestion intégrée ont été généralisées, en dernier lieu par leur adoption dans le domaine de l'infrastructure. Les méthodes d'acquisition mises en place ont permis de se procurer des systèmes d'armes et de l'équipement d'excellente qualité. Le domaine des ressources matérielles est bien maîtrisé et le système de contrôle interne dans le domaine des budgets permet, même en conditions difficiles d'affaires courantes, d'utiliser au maximum les moyens en engagement et en paiement des budgets annuels. Le défi sera de ne pas tomber dans le piège de l'autosatisfaction et de continuer à essayer de faire mieux avec moins de moyens. Un effort particulier dans le domaine de la communication est encore à fournir pour mieux expliquer à nos clients les raisons de choix que nous faisons ou proposons, chaque euro ne pouvant être dépensé qu'une seule fois !

TENDANCES

Une analyse de l'expérience des dernières années permet de dégager des tendances dont il faudra tenir compte pour la préparation de l'avenir de la Défense.

L'observateur constatera l'érosion continue du budget de la Défense en terme réel. Cette tendance est bien sûr liée au défi budgétaire global de la Belgique et en particulier à celui du niveau fédéral. Vu la difficulté de réaliser rapidement d'importantes économies sur les coûts de personnel et de fonctionnement, cette érosion grève en premier lieu les investissements en rabaissant d'année en année la marge libre des budgets futurs. De plus l'incertitude qui en découle hypothèque la réalisation d'un plan d'investissement en défense et sécurité (PIDS) à plus long terme.

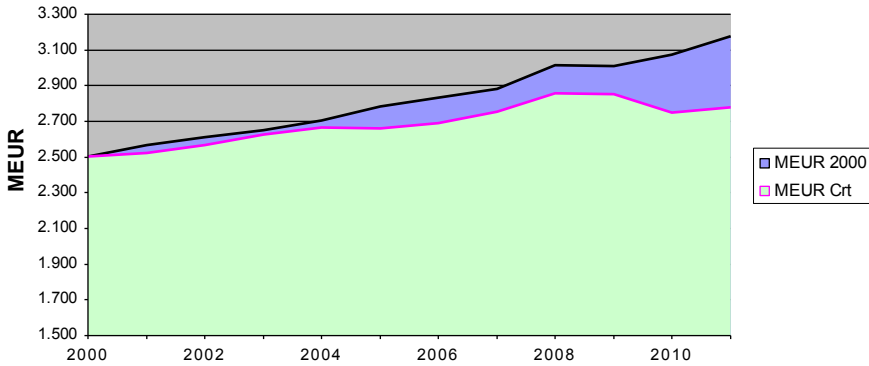


Figure 1 : Budget de la Défense entre 2000 et 2011. La courbe « MEUR 2000 » montre l'évolution qui aurait dû avoir lieu sur base de l'indexation du budget de 2000.

Le budget de fonctionnement dans le domaine du matériel est sous pression constante face à une tendance poussée à l'augmentation. Les raisons principales de cette tendance à la hausse sont objectives mais leurs effets devront être gérés de façon stricte.

L'introduction de nouveaux systèmes d'armes entraîne souvent des hausses de budgets de fonctionnement. Les systèmes hérités du passé ont été maintenus à moindres coûts ces dernières années en épuisant les stocks de rechanges existants ou en tirant profit du matériel excédentaire. Pour les nouveaux systèmes, de telles économies sont impossibles. De plus, leur niveau technologique avancé engendre une hausse des coûts. Le NH90 est un premier exemple, les huit exemplaires futurs devant coûter bien plus cher en fonctionnement que les quatre appareils Sea-King en fin de vie. C'est également le cas pour les nouveaux véhicules tels qu'AIV, MPPV et LMV. En outre, l'utilisation intensive des nouveaux véhicules opérationnels tels que MPPV et LMV en opération provoque une usure plus rapide qui nécessite un effort de maintenance supplémentaire pour garantir le maintien de leur durée de vie.

Le niveau limité des petits investissements entraîne un glissement du budget d'investissements vers le budget de fonctionnement. Un exemple à mentionner est celui des véhicules commerciaux. L'âge du parc nous force à des réparations ne répondant parfois plus à des critères économiques classiques pour garantir la mobilité requise par la clientèle. Un deuxième exemple est celui des imprimantes multifonctionnelles et des ordinateurs personnels mis à la disposition de la clientèle via un contrat de leasing. Il convient de souligner que ces leasings donnent entière satisfaction par la qualité du service rendu et que la totalité des coûts liés à ces systèmes n'est pas supérieure au *cost of ownership* classique.

Un facteur impondérable mais avec une forte tendance à la hausse est celui des prix des carburants, tant pour les systèmes d'armes (véhicules, avions, navires) que pour les besoins de l'infrastructure (gaz et fuels de chauffage). Les dépenses de carburant consomment de l'ordre de 20 % du budget de fonctionnement dans le domaine du matériel (90 millions € sur 440 millions €). Un suivi journalier des prix et des consommations est donc primordial pour trouver à temps les compensations nécessaires, ce qui est toujours pénible en cas de hausse des prix et qui est tout aussi indispensable en cas de baisse pour ne pas sous-utiliser le budget disponible.

Un dernier phénomène générateur de coûts supplémentaires sur le budget de fonctionnement est celui de l'outsourcing nécessaire suite aux diminutions en personnel et à la perte d'expertise qui en découle. En transformant la DGMR nous avons d'abord rationalisé les activités *corporate* avec un résultat positif net de réduction du besoin en personnel. L'effort consenti était toutefois d'une telle taille que certaines activités de production devront à l'avenir être réalisées par outsourcing car à moindre valeur ajoutée par rapport aux activités maintenues en régie, mais aussi vu la difficulté future de recruter ou de mettre en place du personnel technique ayant les compétences requises.

À titre d'illustration, il faut mentionner ici les informaticiens (analystes et programmeurs) dont la disponibilité en nombre suffisant est une source de soucis permanente. Le passage du système d'informations pour les ressources humaines (HRIS) maintenu actuellement en régie par le CC CIS par une trentaine d'informaticiens, vers un système acquis sur étagère et également utilisé par les autres départements fédéraux, entraînera inévitablement des coûts supplémentaires en fonctionnement. Ce passage permettra toutefois aussi, et c'est un choix justifié, d'utiliser les ressources existantes en spécialistes en informatique pour les systèmes opérationnels et/ou uniques à la Défense et pour lesquels l'*outsourcing* n'est pas possible.

Si, à l'avenir, la Défense devait réduire encore davantage le personnel, ce phénomène se reproduirait de façon encore plus prononcée. L'*outsourcing* de plus en plus d'activités de soutien ayant un coût croissant, le parallélisme relatif entre la diminution du nombre de personnel à la Défense et la diminution du budget ne pourra être maintenu. Les gains découlant de la réduction du personnel devront alors être partiellement compensés par une augmentation de budget pour couvrir les coûts de l'*outsourcing* des tâches que ce personnel assurait.

Une difficulté supplémentaire est constituée par la période d'affaires courantes particulièrement longue depuis la démission du gouvernement en avril 2010. La nécessité de démontrer systématiquement l'urgence ou le caractère essentiel des contrats à lancer pour la continuité du fonctionnement de la Défense met un frein sur les nouvelles initiatives. Bien que compréhensible au niveau fédéral, le régime d'affaires courantes entrave la bonne gestion du département et ne permet pas toujours de couvrir les besoins de l'organisation.

Dans le domaine des investissements, des tendances se dégagent également. La période des cinq dernières années a connu un ralentissement certain des engagements d'investissement dû à la nécessité de payer les factures des grands programmes mentionnés ci-dessus. Une reprise modeste a été possible avec le « programme minimum urgent » (PMU), approuvé et engagé à partir de 2009. Force est de constater que l'exécution du PMU n'est toujours pas bouclée pour des raisons multiples. Les aléas au niveau du gouvernement fédéral n'ont certainement pas aidé, tant par les limitations imposées par les affaires courantes que par la limitation imposée au budget en engagement pour de tels programmes. Le manque de consensus politique au sujet des investissements de la Défense a été un facteur retardateur supplémentaire.

Pourtant la reprise des engagements pour de grands investissements est fort importante. D'une part les lacunes en systèmes principaux doivent être comblées. D'autre part, d'aujourd'hui à l'arrivée des factures importantes pour les A400M, la partie du budget de la Défense en moyens de paiement disponibles pour les grands investissements risque d'être sous-utilisée.

Une tendance positive à relever pour les grands investissements est le nombre élevé de programmes réalisés en collaboration internationale. C'est le cas principalement pour les systèmes aériens (F-16, NH90, A400M) et les systèmes navals (M-frégates, CMT). Pour les matériels terrestres, c'est encore moins le cas, non seulement pour la Belgique mais également pour nos alliés. Pour ces matériels nous favorisons la création de groupes d'utilisateurs (user groups) de pays ayant acheté les mêmes systèmes. De tels groupes ont été créés pour les PIRANHA (AIV), les DINGO II (MPPV) et les PANDUR. La réalisation du programme BEST pour l'équipement de combat individuel avec les Pays-Bas et le Luxembourg constitue un exemple positif de coopération à partir du développement de l'équipement.

Sur base de notre connaissance de la situation des ressources matérielles à la Défense et des tendances qui se dégagent, il est opportun sinon essentiel de formuler des objectifs clairs à la hauteur des défis qui nous attendent.

OBJECTIFS À POURSUIVRE DANS LE DOMAINE DE RESSOURCES MATÉRIELLES

Le premier objectif, avancé par le CHOD pour la totalité de la Défense et particulièrement important dans le domaine des ressources matérielles, est celui de la stabilisation de la Défense. Cette stabilisation comporte deux aspects importants et interdépendants, la stabilisation de la Défense en tant qu'organisation et la stabilisation du budget annuel alloué à la Défense.

21

La stabilisation de la Défense en tant qu'organisation doit permettre de développer une vision à plus long terme de l'organisation de la Défense. Cette vision reprendra idéalement les capacités nécessaires pour remplir le niveau d'ambition tant qualitatif que quantitatif. Les capacités retenues devront être cohérentes avec le niveau prévisible du budget de la Défense. Ceci peut induire la nécessité de proposer des choix pour éliminer ou réduire en nombre les systèmes à coût élevé en investissements et/ou en fonctionnement mais à rendement limité pour les opérations, ceci pour favoriser des capacités et systèmes pouvant être à coûts plus limités mais à grand rendement opérationnel. Une telle stabilisation de la Défense requiert de toute évidence l'assentiment des autorités politiques au niveau gouvernemental. Cette stabilisation devrait permettre de développer un consensus sur les investissements prioritaires à réaliser, et ceci tant en interne à la Défense qu'en externe au sein du monde politique.

La stabilisation de la Défense passe naturellement par la stabilisation du budget qui lui est alloué mais requiert de plus d'atteindre une bonne répartition des moyens entre les dépenses pour le personnel, pour le fonctionnement et pour les investissements. Tel qu'annoncé par le ministre de la Défense dans son discours à l'Institut royal supérieur de défense le 30 mai 2011, la répartition à atteindre est de 55 % pour le personnel, 25 % pour le fonctionnement y compris les opérations (ce qui est actuellement le cas) et 20 % pour les investissements. Si l'objectif de 20 % du budget alloué à la totalité des investissements n'est pas réalisable, le risque est grand de se retrouver avec du matériel (et de l'infrastructure) vieillissant si pas dépassé et de se retrouver avec de sérieuses limitations quant aux possibilités réelles d'engagement en opération.

À côté de la réduction des coûts de personnel, la maîtrise du budget de fonctionnement forme le second objectif à atteindre pour permettre de dégager les moyens requis pour les investissements. Bien que la marge de manœuvre est limitée et face à la pression constante mentionnée ci-dessus, les gestionnaires de matériel devront faire preuve de créativité en trouvant des solutions plus économiques et en faisant ou proposant des choix en fonction des priorités

retenues. Cet effort devra s'accompagner d'une attention particulière de communication pour expliquer aux utilisateurs le pourquoi des efforts d'économies et pour les rendre conscients qu'eux aussi peuvent contribuer à l'effort global.

Pour les systèmes opérationnels, l'accent est maintenu sur l'efficacité de l'appui pendant le cycle de vie du matériel. Cette efficacité a pour but de mettre à la disposition des utilisateurs, tant en opérations que pour l'instruction et l'entraînement, un nombre maximal de systèmes en bon état de fonctionnement. Face à l'usure accélérée provoquée par les engagements opérationnels, il conviendra d'optimiser la maintenance afin de garantir la longévité des systèmes acquis à grand-peine. Tant les utilisateurs que les organismes de maintenance à tous les niveaux doivent être conscients de leur responsabilité en la matière. La recherche de l'efficacité s'assortira bien sûr d'une recherche de l'efficience, entre autres par le recours plus poussé à la coopération internationale à l'instar de notre coopération avec les Pays-Bas pour l'entretien des frégates et des CMT.

Quant aux systèmes de type *corporate* et à l'infrastructure, ce sera l'efficience qui primera pour réaliser la maîtrise des coûts. La gestion suivra un modèle économique et reprendra au maximum les méthodes courantes dans le monde civil pour autant que celles-ci ne soient pas motivées par des raisonnements fiscaux non applicables à un service public (tels les panneaux solaires pour lesquels la Défense ne peut obtenir de certificats verts). En infrastructure il s'agira de continuer à offrir aux occupants un niveau de confort acceptable en matière de chauffage et de nettoyage, le niveau de service actuel ne pouvant plus être réduit. La maintenance courante devrait permettre de garder les installations en bon état de fonctionnement sans détériorations majeures. Là aussi les utilisateurs devront être conscients de leur responsabilité, en particulier pour l'utilisation rationnelle de l'énergie où un effort poussé au niveau d'un quartier (exemplaire) a permis d'économiser jusqu'à dix pour cent sur les consommations de fuel domestique et d'électricité.

Le troisième objectif est bien sûr la reprise des investissements en utilisant au mieux la fenêtre d'opportunité budgétaire des années 2012-2016 avant l'arrivée des factures pour les avions de transport A400M. Les investissements sont indispensables pour construire l'avenir de la Défense. Ils permettront de continuer de mettre à la disposition des utilisateurs du matériel performant tant pour les opérations que pour la vie de tous les jours sur le territoire national. Ces investissements sont de plus un facteur de motivation primordial pour le personnel en lui montrant que son avenir est assuré.

La première priorité sera donnée au plan d'investissements en défense et sécurité (PIDS) reprenant les programmes d'investissement en systèmes d'armes essentiels au maintien et à la modernisation des capacités militaires de la Belgique pour les cinq ans à venir. Vu que les tranches annuelles de ce plan doivent être approuvées au niveau du gouvernement, ce plan « profite » d'une grande visibilité, tant au niveau politique que pour un grand public via la presse. Le défi pour la Défense sera d'obtenir un large consensus autour de ce plan en période d'austérité budgétaire.

À très court terme, il est primordial d'acheter les compléments nécessaires de véhicules MPPV et AIV pour la composante Terre afin de permettre tant la formation du nouveau personnel, le training fonctionnel des unités, le training opérationnel des détachements avant leur mission, les opérations elles-mêmes ainsi que le reconditionnement des véhicules après une période intensive d'engagement en tenant compte d'un taux de disponibilité opérationnelle de 80 % pour ces véhicules. De plus l'expérience des opérations montre un besoin urgent pour un système d'autodéfense (*overhead weapon station*) pour un nombre limité de véhicules de type LMV. Un effort particulier est également requis pour le soutien opérationnel des hélicoptères NH90 dès le début de leur mise en service.

À court terme les programmes prioritaires retenus devront permettre le remplacement des missiles MILAN obsolètes et de l'armement léger principalement utilisés par la composante Terre, et des *Ready Duty Ships* de la composante Marine. Sont également prévus l'achat de *Rapid Reaction Vehicules* pour le remplacement des ILTIS toujours en service dans les unités légères, la phase de production du programme BEST (*Belgian Soldier Transformation*) d'équipement individuel du soldat et l'acquisition de *small diameter bombs* à utiliser sur les F-16 afin d'encore limiter le risque de dommage collatéral en cas d'intervention. Il sera également important de trouver une solution au défi de la capacité en tir direct de la composante Terre à partir d'un véhicule de type AIV.

À plus long terme il conviendra de prévoir le remplacement des chasseurs de mines CMT et des camions UNIMOG, de décider de l'opportunité de commander les deux hélicoptères optionnels NH90 sans oublier la capacité UAV (avions de reconnaissance sans pilote), la capacité anti-aérienne avec nos missiles MISTRAL en fin de vie ou encore la capacité de tir indirect insuffisante avec les moyens actuels. Post 2020 les F-16 seront en fin de vie structurelle et post 2025 les frégates seront également à remplacer, de préférence en optant pour la même solution que nos partenaires afin de maintenir les coopérations existantes ou d'en développer de nouvelles.



Bart Roselle

La liste des systèmes à remplacer est longue et il est évident qu'il faudra faire des choix difficiles, tant qualitatifs que quantitatifs. Un petit calcul rapide en guise d'illustration : avec un budget annuel de 3 milliards € (estimation optimiste ?), une partie (optimiste ?) de 20 % réservée aux investissements et le prix estimé de l'avion de remplacement du F-16 de 100 millions € pièce (prix tout compris valable tant pour le F-35 que pour le Rafale ou le Typhoon), il faudrait consacrer le budget d'investissement entier pendant neuf ans pour remplacer les 54 appareils F-16 actuels par un nombre égal de nouveaux avions. Le lecteur aura compris qu'une telle opération dans les limites du budget « normal » de la Défense pose problème. Une coopération internationale novatrice est une des pistes de réflexion pouvant mener à une solution. En temps voulu la Défense devra proposer aux décideurs politiques des choix globaux qui tiennent compte de toutes les implications sur l'organisation et le personnel et les coûts de fonctionnement.

Pour les petits investissements en matériel il a été décidé de remonter le budget annuel de 20 millions € à 40 millions €, niveau toujours inférieur au niveau d'avant 2002. Dans ce domaine également, la liste des besoins ne cesse de s'allonger, et des choix seront nécessaires afin de n'acheter que le strict nécessaire avec un niveau de qualité adéquat, sans « luxe » aucun.

Les investissements en matière d'infrastructure seront maintenus au niveau d'une cinquantaine de millions d'euros pour les grands investissements et de

vingt millions d'euros pour les petits investissements. Les objectifs prioritaires seront le soutien à la transformation de la Défense, l'amélioration graduelle du niveau de confort et de modernité, l'amélioration du comportement énergétique des bâtiments afin de limiter les coûts de fonctionnement, la mise en conformité à la législation en remédiant aux lacunes reprises dans les permis internes d'exploitation et finalement la préparation de l'avenir sans oublier les assainissements requis pour la vente des quartiers désaffectés. Un défi particulier sera de réaliser à temps les infrastructures nécessaires à l'accueil des nouveaux avions de transport A400M.

CONCLUSIONS

Depuis sa création en 2002, la DGMR a largement contribué à la transformation de la Défense. Un effort poussé de rationalisation et d'économies a permis la réalisation d'énormes programmes d'investissements pour toutes les composantes et avec un impact particulièrement important sur la transformation de la composante Terre. Après la période de livraison et de paiement des programmes réalisés, il est vital pour la Défense de poursuivre l'effort en reprenant au plus tôt les investissements, afin de compléter l'effort déjà consenti mais aussi pour construire l'avenir en couvrant un nombre croissant de besoins devenus fort urgents. La reprise des investissements nécessite une stabilisation de la Défense, tant en matière d'organisation qu'en matière de budget, ce qui ne pourra se réaliser qu'en développant un consensus interne et externe sur les priorités tout en maintenant l'effort de maîtrise des coûts. Tant globalement que dans le domaine du matériel, les défis pour la Défense sont grands et ne pourront être adressés qu'avec la coopération de tous !

□

Mots clés : matériel, investissements, budget