

Human resources à la Défense : un grand défi

PHILIPPE GROSDENT

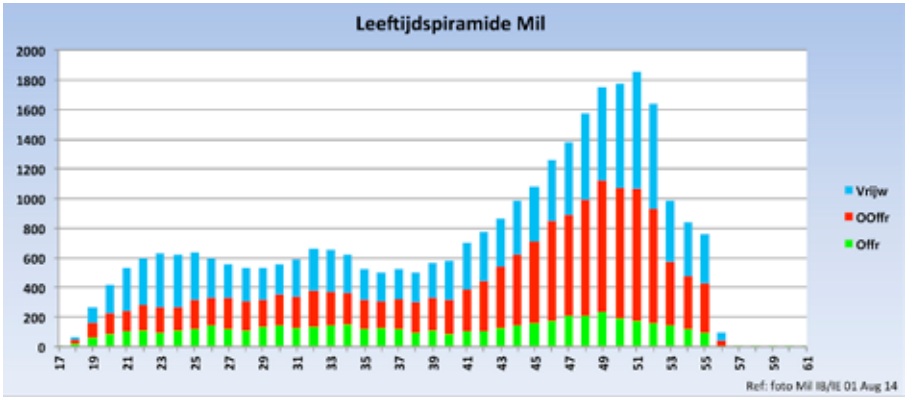
Philippe GROSDENT , Lieutenant général, directeur général *Human Resources*.

17



Le personnel est, par essence, l'élément central de toute entreprise et les fonctions HR que celle-ci doit prendre en compte sont nombreuses et variées : recrutement et accueil du personnel engagé, formation complémentaire, réglementation du temps de travail, avantages extra-légaux, évaluation des prestations, bien-être, communication interne et externe, législation en matière de personnel, aspects juridiques, concertation sociale, suivi de la carrière et fin de celle-ci (qu'il s'agisse de départ volontaire ou obligé pendant la carrière ou par pension par limite d'âge). Ceci est d'autant plus vrai pour la Défense que la plupart de ces fonctions HR sont assurées en interne et que les militaires, en tant que corps spécial, disposent de leurs propres statuts; et comme l'article 182 de la Constitution belge stipule que «les droits et devoirs des militaires sont réglés par la loi », nous devons tout définir par des lois, arrêtés royaux et règlements propres. Par ailleurs, par la mise en place de la structure unique au sein de la Défense en 2002, tous les processus ont été réorganisés suivant le principe de la gestion centralisée et de l'exécution décentralisée. C'est ainsi que la Direction Générale Human Resources (DG HR) est devenue depuis une dizaine d'années responsable de la majorité des fonctions HR énumérées ci-dessus.

Daarnaast dient te worden vastgesteld dat de tijdens de voorgaande decennia genomen beslissingen met betrekking tot personeel belangrijke gevolgen hebben voor Defensie, waar de gemiddelde leeftijd van het militaire personeel momenteel ongeveer 40 jaar bedraagt, en dit in de drie personeelscategorieën.



Deze situatie, die reeds lang geleden werd herkend op het niveau van de DG HR, heeft twee bijzonder verontrustende fenomenen tot gevolg: enerzijds gevechtseenheden die een tekort aan jong personeel hebben om hun voornaamste functies te verzekeren, namelijk worden ingezet in operaties, en anderzijds massale pensioneringen wegens bereiken van de leeftijdsgrens, waarvan de piek wordt bereikt in de periode 2018-2024, met als gevolg dat Defensie ongeveer 50% van zijn huidige militaire personeelsbestand zal zien vertrekken binnen dit en tien jaar. Met andere woorden een negatieve evolutie van de getalsterkte en een belangrijk verlies aan *knowhow*, die geen van beide kunnen worden gecompenseerd door aanwervingen, zelfs indien deze in groten getallen zouden plaatsvinden. De situatie van het burgerpersoneel ziet er nauwelijks rooskleuriger uit en de gevolgen zijn even verontrustend, zelfs al zullen deze zich pas enkele jaren later laten voelen wegens het verschil in pensioenleeftijd.

La conjugaison de cette approche centralisée de la gestion du personnel et de l'évolution quantitative et qualitative prévisible des effectifs militaires a amené à l'époque la Défense à réfléchir en profondeur sur son avenir en matière de personnel et sur les solutions envisageables à moyen et long terme. C'est ainsi que le Concept de Carrière Mixte (CCM) a été développé et réalisé au niveau d'une loi en 2007 (loi communément appelée « G1 »). En dehors du fait que tout militaire recruté l'aurait été sur une base contractuelle et non plus statutaire dès le départ, ce concept se basait, pour la gestion du personnel, sur une logique de compétences acquises et non plus sur une base opérationnelle pure. C'est ainsi que les Forces perdaient leur caractère quasi imperméable et que les corps et spécialités étaient remplacés par les filières de métiers militaires et les pôles de compétence ; l'objectif premier étant une meilleure répartition des ressources humaines (dont on savait pertinemment bien qu'elles allaient être de plus en

plus réduites) au profit de l'ensemble de la Défense et non plus de manière cloisonnée. Cependant, l'exécution de la loi de 2007 a été à deux fois reportée et aucun arrêté royal d'exécution s'y rapportant n'a été réalisé (à quelques exceptions près). Finalement, une version amendée de cette loi a vu le jour en 2013 et est presque intégralement d'application depuis le début de cette année grâce aux nombreux arrêtés royaux d'exécution réalisés. Mais, autant le CCM pouvait être qualifié de révolution, autant cette version amendée s'apparente plus à une évolution permettant, entre autres, une approche plus moderne et mieux ciblée du personnel. Parallèlement à ce statut militaire modernisé, un statut « court terme », lui aussi modernisé, est également d'application depuis le début de cette année.



© Daniel Orban - DG Com

De DG HR, vooruitlopend op de verwezenlijking van deze wet, heeft een herstructurering ondergaan begin 2012, teneinde klaar te zijn voor de toepassing ervan. Dankzij deze herstructurering en de instrumenten die werden ontwikkeld, beschikt de DG HR momenteel over een globaal overzicht in tijd en ruimte van het personeel van Defensie en zijn competenties en van de huidige en toekomstige behoeften van Defensie. Dit stelt ons enerzijds in staat de bestaande subpopulaties zo goed mogelijk te beheren, in het belang van iedereen, volgens het principe “*the right person at the right place at the right time at the right cost*”; het begrip van “beheer” van personeel beperkt zich immers niet langer tot een eenvoudige verplaatsing van personen, maar wordt verwezenlijkt door het integreren van de diverse elementen die de loopbaan van de militair beïn-



vloeden. Anderzijds helpt dit ons, afhankelijk van de geplande kwantitatieve en kwalitatieve evolutie van bepaalde subpopulaties, de mogelijke problemen te identificeren, teneinde te anticiperen op de gevolgen ervan en geschikte maatregelen voor te stellen. Dit alles dient uiteraard zo transparant mogelijk te gebeuren, in nauwe samenwerking met alle betrokken partijen en rekening houdend met de belangen van eenieder.

21

Le lecteur trouvera dans ce numéro de la Revue militaire belge deux articles qui traitent plus en détail de la gestion des compétences : le premier s'attache à en décrire la philosophie telle que pratiquée au sein de la DG HR ; le second met en lumière la gestion intégrée du personnel au travers de cette gestion des compétences sur la base des filières de métiers et des pôles de compétence et le rôle particulièrement important des gestionnaires de personnel. A l'occasion d'une prochaine édition, un article portera sur les évolutions actuelles et futures en matière de discipline militaire (dans son sens le plus large), notamment suite à l'introduction du nouveau statut militaire et un autre sera consacré au nouveau système de gestion du personnel (HRM@Defence) qui sera opérationnel dès 2016.

Je vous en souhaite d'ores et déjà une bonne lecture.

“Invest in human capital”

