



La Défense belge d'aujourd'hui et de demain La vision du général Marc Compernel, chef de la Défense De huidige en toekomstige Belgische Defensie De visie van generaal Marc Compernel, Chef Defensie

Propos recueillis par Jo Coelmont et Henri Badot-Bertrand



© Belgian Defence

Si la vision stratégique de la Défense s'inscrit dans le long terme, il n'est pas inutile de rappeler que son implémentation s'effectue dans le court et le moyen terme. Les défis sont nombreux et des mesures s'imposent. Il suffit pour s'en convaincre de considérer le calendrier d'entrée en service des nouveaux matériels. D'une part, l'inévitable période de transition devra avoir le moins d'impact possible sur l'opérationnalité des forces armées. Ceci ne sera possible que grâce à des personnels en suffisance, formés, entraînés et motivés. D'autre part, l'efficacité exige que nous allions résolument vers des formes plus approfondies de coopération avec des partenaires nationaux et internationaux. L'efficacité de la Défense s'en trouvera accrue, ainsi que notre soutien à

la Politique européenne de défense. Une telle collaboration implique que la Défense offre une valeur ajoutée à ses partenaires. Ceci n'est réalisable qu'avec un budget cohérent et des perspectives stables de financement pour la prochaine décennie.

Le général Marc Compernel expose sa vision et aborde les défis qui se présentent à notre pays pour bâtir aujourd'hui la Défense de demain.

De Strategische Visie beoogt doelstellingen op lange termijn. Haar implementatie vergt evenwel acties op korte en middellange termijn. De uitdagingen zijn legio en maatregelen dringen zich op. Het volstaat om een blik te werpen op de kalender voor ingebruikname

van de nieuwe wapensystemen om zich hiervan te vergewissen. Enerzijds mag de onvermijdelijke overgangperiode zo weinig mogelijk impact hebben op de operationele inzetbaarheid van de strijdkrachten, wat enkel mogelijk is door permanent te beschikken over voldoende gevormde, getrainde en gemotiveerde manschappen. Anderzijds vergt een doeltreffend militair optreden dat we permanent steven naar verregaande vormen van samenwerking met andere nationale en internationale partners ter versterking van de nationale efficiëntie van Defensie en ter ondersteuning van het Europese defensiebeleid. Een dergelijke samenwerking vereist evenwel dat Defensie telkenmale een toegevoegde waarde biedt aan de partners. Dit is enkel haalbaar met een coherent budget en een stabiel financieringsperspectief voor het volgende decennium.

Generaal Marc Compernel licht zijn visie toe over hoe de uitdagingen van vandaag best worden aangepakt om de Defensie van de toekomst uit te bouwen.

Durant la précédente législature, une série impressionnante de contrats ont été signés pour l'acquisition de nouveaux matériels majeurs. Que devons-nous en retenir et quelles nouvelles acquisitions se profilent à l'horizon ?

Un premier élément que je voudrais souligner par rapport aux récents contrats est qu'ils ont été signés au moment opportun. En effet, nous avons connu une période durant laquelle, d'une part, bon nombre de matériels majeurs étaient à remplacer et, d'autre part, plusieurs pays partenaires étaient ouverts à des coopérations sur la base de plateformes opérationnelles modernes. Dans différents pays dont les États-Unis et bon nombre de pays européens, le remplacement des F-16 était à l'ordre du jour. La France œuvrait à la modernisation des capacités terrestres, tandis que les Pays-Bas s'attachaient à moderniser leur flotte navale. Je voudrais également revenir sur la procédure suivie pour l'acquisition du F-35 qui remplacera bientôt nos F-16. Si l'on a pu lire et entendre beaucoup d'informations divergentes à ce sujet, force est de reconnaître que la procédure suivie a résisté à une analyse détaillée de la Cour des comptes. Les processus de la Défense, notamment en matière d'acquisition, sont rigoureux et conformes aux lois en vigueur. Notre rigueur et, plus généralement, notre professionnalisme sont reconnus par nos partenaires. Il convient de poursuivre sur cette voie. Des procédures claires suivies par des équipes compétentes permettent de rédiger un dossier d'achat robuste, fondement indispensable à l'analyse impartiale et approfondie des offres.

Pour ce qui est des investissements, il faut premièrement constater que plus de 80 % des 9 milliards d'euros prévus dans la loi de programmation militaire pour la période 2016-2030 ont déjà été engagés. Ces investissements ont été effectués sur la base des objectifs formulés dans la vision stratégique pour la Défense publiée mi-2016. L'affectation des quelque 20 % restants fait encore l'objet d'un processus décisionnel. Compte tenu du calendrier, c'est indéniablement un succès. Si les avions de combat ont été fréquemment mentionnés, il faut souligner que ces montants sont affectés à des programmes très variés tels que le renseignement, la cyberdéfense, la capacité motorisée interarmes, les forces spéciales, les moyens de protection contre les menaces chimiques, bactériologiques et radiologiques, des drones MALE, de nouvelles frégates et des navires de lutte contre les mines, le ravitaillement en vol et bien d'autres programmes repris dans la loi de programmation militaire.



© Belgian Defence

F-35

Acquérir de nouveaux matériels est une chose. Faire émerger de nouvelles capacités en est une autre. Outre l'équipement, il sera essentiel d'y associer – pour ne citer que deux axes de développement capacitaire – le personnel compétent et en nombre suffisant ainsi que les infrastructures adaptées. Des dépenses en infrastructure seront indispensables pour accueillir les nouveaux matériels tels que les A400 M, les F-35, les nouvelles frégates et les véhicules.

Ces dépenses liées aux matériels majeurs ne constituent toutefois qu'un des volets des infrastructures. L'autre volet est tout aussi important : il concerne l'amélioration des conditions de travail des militaires, notamment via des infrastructures modernes, adaptées et mises aux normes. Il n'est pas inutile de rappeler que ceci a un impact très significatif sur le recrutement et la rétention du personnel au sein de la Défense.

Les points évoqués sont directement liés à la vision stratégique et couvrent la période s'étendant jusqu'en 2030. Il ne faut cependant pas perdre de vue un autre aspect qui aura un impact sur le budget de la Défense. La Belgique a en effet réitéré ses engagements vis-à-vis de l'OTAN, y compris la réalisation d'un ensemble d'objectifs – identifiés comme *NATO targets* – dans le domaine militaire, tant au niveau des capacités que de la trajectoire budgétaire. Bien sûr, la plupart de ces objectifs se retrouvent déjà dans la vision stratégique. Néanmoins, d'autres objectifs sont fixés pour la fenêtre 2025-2035. Il faudra, dans le courant de cette nouvelle législature, les quantifier et les traduire en budgets et personnels nécessaires.

L'accroissement de la réactivité des forces de l'OTAN est également un élément nécessitant toute notre attention. Dans le futur, la volonté affirmée par les pays de l'Alliance de déployer trente bataillons mécanisés, trente escadrilles aériennes et trente navires de combat endéans les trente jours aura indéniablement un impact sur les moyens matériels et humains que la Belgique devra maintenir sous un certain préavis. Ici aussi, il conviendra de traduire ces engagements politiques en termes de budget et de personnel.

Le déploiement rapide d'une capacité interarmées sur le territoire de l'Alliance rappelle bien sûr la période de la guerre froide. Il ne faut cependant pas copier le passé. L'environnement géopolitique et la nature des menaces sont différents. Toutefois, il faut s'inspirer des procédures qui ont montré leur efficacité par le passé et que l'OTAN actualise aujourd'hui. Par exemple, établir des stocks logistiques, maintenir un niveau d'entraînement et faciliter les mouvements des unités sur le territoire des différents États. Ce dernier point comporte un important volet administratif, des contrats préétablis mais aussi des aspects techniques parfois délaissés. Il suffit de penser à la classe des ponts et aux zones de déploiement près des ports pour mesurer le chemin qui reste à parcourir dans ce domaine. L'Union européenne œuvre également à améliorer les infrastructures majeures (ports, aéroports, etc.) et les procédures à suivre dans le domaine de la mobilité. Ce thème dépasse d'ailleurs largement le cadre militaire et illustre la nécessité d'apporter une réponse intégrée dans un environnement caractérisé par un nexus sécuritaire. En effet, la distinction entre sécurité extérieure et intérieure est devenue beaucoup plus diffuse, entre autres à la suite de l'émergence du modus operandi hybride, qui

requiert une approche plus globale et interdépartementale. Actuellement, la Défense assure déjà bon nombre de permanences et effectue 24/7 de multiples tâches sur le territoire national en appui de la société civile. Elle doit également pouvoir mettre en œuvre des détachements de sécurité en cas de crise, tel un attentat terroriste. Il convient de signaler dans ce cadre que bon nombre des capacités militaires couvrant les objectifs OTAN ont par ailleurs un caractère dual. Les modalités exactes et la répartition précise des tâches ainsi que le mode de financement doivent bien sûr encore être définis.



© Belgian Defence

Special Forces

In vele opzichten is Defensie een hoogtechnologische organisatie die van haar personeel strikte intellectuele en fysieke vaardigheden verlangt. Anderzijds voltrekt er zich momenteel een generatiewissel. De gevolgen van het vertrek van ervaren manschappen worden reeds voelbaar. Rekruteren is van levensbelang voor onze organisatie, maar de concurrentie op de arbeidsmarkt is hard. Hoe kunnen we dan van de rekrutering een succesfactor maken van de toekomstige Defensie?

Allereerst wil ik de ernst van het probleem illustreren aan de hand van een verhelderend cijfer. Op basis van de leeftijds piramide en de voorziene pensionering zullen meer dan 9000 militairen de actieve dienst verlaten vóór 2025, dat komt neer op meer dan een derde van ons personeelsbestand, zonder daarbij rekening te houden met de uitstroom gedurende de militaire loopbaan.

Hoe kunnen we aantrekkelijker worden op de arbeidsmarkt? Hoe kunnen we onze Defensie anders organiseren om jonge militairen optimaal te onthalen én er zich thuis te laten voelen? Wat is de toegevoegde waarde die we hen kunnen bieden? Drie woorden kunnen de actiedomeinen samenvatten: *recruit, retain and reward*.

Bij de vele ontmoetingen die ik met het personeel heb gehad, heb ik me tot taak gesteld de behoeften en verwachtingen van de jeugd beter te begrijpen. Twee aspecten hebben daarbij mijn aandacht getrokken: mobiliteit en het evenwicht tussen werk en privé. Mobiliteit – vaak vermeld door de jongeren – is een bezorgdheid die in de eerste plaats gebonden is aan het dagelijkse pendelen. Dit is ook verbonden aan de wens om een thuishaven te hebben in een welbepaalde regio en om een wijziging van werkplaats om de twee à drie jaar te vermijden. Het vinden van een goed evenwicht tussen privé en werk beantwoordt ook aan de vraag om de controle over hun eigen leven en die van hun gezin te herwinnen. Ik ben ervan overtuigd dat jongeren hard werken, vaak net zo hard – zo niet meer – als de vorige generatie, twintig jaar geleden. Dit wordt geïllustreerd door het indrukwekkende aantal operaties waaraan jonge militairen reeds hebben deelgenomen. Als Defensie aantrekkelijker wil zijn, moet ze een werkomgeving aanbieden die rekening houdt met deze verwachtingen. Hiervoor moet men creatief zijn maar toch realistisch blijven. Dit is niet tegenstrijdig. Interessante denkspistes op dat vlak zijn het geven van meer vat op de eigen loopbaan en het bieden van een grotere flexibiliteit.

Ook andere factoren spelen een niet te onderschatten rol. De onzekerheid qua pensioenleeftijd voor de militairen, het statuut van het burgerpersoneel en de al of niet sluiting van kazernes hebben een negatieve impact op de rekrutering en de retentie. Een nieuwe regering zal gevraagd worden om deze onzekerheden zo snel mogelijk uit de weg te ruimen. De verloning, de prestaties en de aanvullende voordelen vormen een andere belangrijke factor. Aan het begin van zijn of haar loopbaan krijgt een jonge militair een salaris dat vergelijkbaar is met dat van een politieagent. Maar gedurende de loopbaan divergeert de verloning al snel en niet ten voordele van de militairen. Dit is nog opvallender wanneer het gaat over prestaties of aanvullende voordelen. Als we aantrekkelijk willen blijven, moeten we dit debat durven te openen.

De besparingslogica om zoveel mogelijk eenheden samen te brengen in een beperkt aantal grote kwartieren – voor zover dit al efficiënt is – heeft waarschijnlijk haar grenzen bereikt. De lokale verankering, die een belangrijke retentiefactor vormt, moet eveneens in rekening gebracht worden. Dat impliceert niet alleen dat we nieuwe kazernes dienen te bouwen op plaatsen waar Defensie nu onvoldoende aanwezig is, maar ook dienen te streven naar een betere verdeling van de functionele domeinen, zodat men binnen eenzelfde kwartier van een basisfunctie kan doorstomen tot hogere functies in de eigen specialiteit, of van een operationele functie naar een steun- of staffunctie kan overgaan zonder daarom van provincie of garnizoen te moeten veranderen. Ook hier zijn creativiteit en pragmatisme onontbeerlijk. De moderne communicatiemiddelen en de evoluties die we zien in het bedrijfsmanagement kunnen ons inspireren, maar zijn niet altijd het wondermiddel tegen alle kwalen.

De geografische spreiding is niet de enige factor die de rekrutering en retentie van het personeel beïnvloedt. Ook het sociale en economische weefsel is van belang. Ter illustratie: de aanwezigheid op eenzelfde locatie van zowel technische scholen en bedrijven als een kazerne biedt win-win mogelijkheden. Dit vereist een constructieve dialoog. Het ontwikkelen van competenties bij militairen, die daarna van nut kunnen zijn in het – private of publieke – bedrijfsleven, kan in meerdere scenario's leiden tot positieve effecten. Ik denk hierbij aan de studies die aantonen dat we tegen het jaar 2030 in de private sector aankijken tegen bijzonder veel vacatures, in het bijzonder in de sectoren van informatietechnologie en logistiek, die zonder bijkomende maatregelen niet ingevuld kunnen worden. Op korte termijn is de spanning op de arbeidsmarkt in het domein van cybersecurity dusdanig dat de private en publieke sectoren meer dan waarschijnlijk de beschikbare specialisten gezamenlijk zullen moeten inzetten. De wijze waarop een dergelijke samenwerking kan gerealiseerd worden, moet natuurlijk nog nader bepaald worden.

De aanpak van de uitdagingen op het hoogtechnologisch vlak mag ons niet doen vergeten dat heel wat jongeren hun weg niet vinden in onze samenleving, niet qua scholing en niet op de arbeidsmarkt. Deze groep – waar vaak naar verwezen wordt als “*Not in Education, Employment or Training*” kunnen wij - in samenwerking met andere publieke of private instellingen - wellicht motiveren om dienst te nemen bij Defensie. Het perspectief is ook hier deze jongeren, na enige jaren nuttig werk te hebben verricht bij Defensie, net deze competenties mee te geven die nuttig zijn op de arbeidsmarkt. Het gaat hier helemaal niet over de herinvoering van de militaire dienstplicht exclusief gericht op deze jongeren.



© Belgian Defence

La Frégate F930 Léopold 1 à New-York durant un exercice international

Daarnaast heeft Defensie soms – tijdelijk en vaak dringend - nood heeft aan specifieke competenties die ze niet intern kan ontwikkelen. Dit vereist de aanwerving van gespecialiseerde contractuelen die vertrouwd zijn met de omwentelingen die zich in specifieke strategische aangelegenheden voordoen. Ik verwijs hier - onder meer - naar analisten die onze inlichtingendienst kunnen bijstaan. Een contract van enkele jaren zou in eenieders voordeel zijn. Uiteraard ben ik me terdege bewust van de gevoeligheden op statutair vlak, maar ook

hier zijn denkpluims die onderzocht moeten worden, want we ramen dat meer dan 500 vacatures - doorheen heel Defensie - op die manier kunnen worden ingevuld.

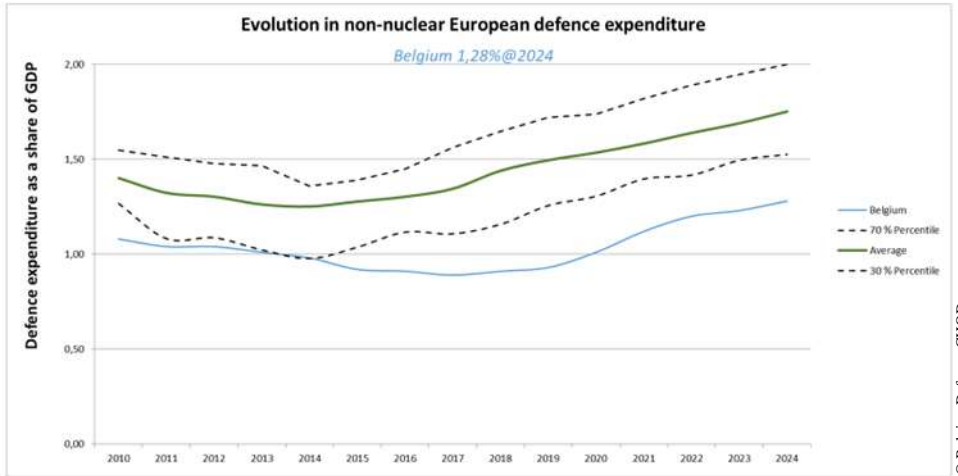
Dit alles klinkt misschien vrij utopisch, maar ik ben zonder meer optimistisch. Opportuniteiten kunnen leiden tot (h)echte synergiën. Het bouwen aan de toekomst vereist evenwel dat we zonder dralen een brede dialoog opstarten met al de geledingen van onze maatschappij om vervolgens vlug concrete plannen uit te werken. Heel wat denkwerk ligt voor de boeg.

Tout cela a un coût. Comment voyez-vous la trajectoire budgétaire, particulièrement par rapport à la norme¹ des 2 % du PIB acceptée par les pays de l'OTAN ?

En matière de budget, il faut rester réaliste. En effet, 2 % du produit intérieur brut est une norme qui recouvre des réalités très différentes selon les pays. Pour un pays comme la Belgique qui occupe le 11^e rang européen et le 24^e rang mondial selon le critère du PIB, 2 % représentent un effort de défense d'environ 10 milliards d'euros par an. Je ne pense pas que ceci est réaliste ni souhaitable dans le contexte actuel. Je préfère partir d'une approche capacitaire basée sur les besoins et considérer ce qui est nécessaire pour répondre aux attentes de l'État belge et de sa population dans le cadre international tel qu'il se dessine. Le plan stratégique répond en partie à cette approche.

Sans rentrer dans les arcanes budgétaires, il convient néanmoins d'être précis. Je distingue tout d'abord une perspective à long terme qui correspond à l'horizon 2030-2035. Les besoins en matière de défense se situeraient alors à 1,6 % du PIB. À court terme, à l'horizon 2024, les besoins budgétaires requièrent un effort de défense de 1,28 % du PIB. Toute valeur inférieure compromettrait le fonctionnement de la Défense. Cette affirmation nécessite d'entrer un peu dans le détail. Actuellement, nous nous situons à 0,95 % du PIB. L'accroissement prévu par la vision stratégique est linéaire et nous amènerait à 1,1 % en 2024, mais ces chiffres ne tiennent pas compte de plusieurs réalités.

¹ Cette norme OTAN concerne l'effort de défense que doit fournir chaque pays. Il porte à la fois sur le budget effectif des dépenses de défense et sur les dépenses de personnel (pensions et dépenses apparentées).



Evolution du budget en % du PIB

Premièrement, les contrats signés pour le remplacement des matériels majeurs impliquent des paiements significatifs à court terme. Il ne s'agit pas de fonds supplémentaires, il s'agit simplement de paiements anticipés nécessaires au démarrage des programmes. Ces paiements anticipés n'impactent pas le déficit public car l'Union européenne ne prendra ces dépenses en compte qu'au moment de la livraison des matériels.

Deuxièmement, l'enveloppe de base du budget de la Défense doit évoluer pour englober notamment – mais non exclusivement – les initiatives dans le domaine du personnel, les infrastructures liées aux investissements (hangars, etc.), l'amélioration des infrastructures pour le personnel et la poursuite de l'externalisation de certaines activités pour lesquelles aucune expertise ni expérience militaire n'est requise. Cette externalisation ne constitue nullement un choix mais une nécessité découlant des départs à la pension combinés aux déficits de recrutement du passé. En matière d'infrastructures, la valeur patrimoniale de la Défense est d'environ 5 milliards d'euros. La norme veut que l'entretien annuel d'un tel parc d'infrastructures nécessite environ 5 % de sa valeur totale. Depuis des années, nous sommes contraints de nous en tenir à 0,5 %, soit 10 fois moins. Il n'est dès lors pas étonnant que nous

ne puissions accueillir nos militaires dans des infrastructures qui répondent aux standards actuels, ce qui a un impact sur le recrutement et la rétention du personnel.

Tot slot: welke punten wenst u te benadrukken?

Mijn conclusie zal kort zijn. Dit zijn de vijf boodschappen die ik wens mee te geven:

- De recente investeringen waren onontbeerlijk. Hiermee werd een belangrijke stap genomen. Andere zullen volgen;
- In de loop van de volgende legislatuur moet de herkapitalisatie van het menselijk potentieel van Defensie een topprioriteit zijn;
- Een Defensie die strookt met de reële veiligheidsbehoeften van ons land van nu tot 2024 heeft een prijs. Deze bedraagt 1,28% van het BBP over de periode;
- De grootste uitdaging tegen 2024 is om onze operationele output te behouden, terwijl we weten dat de personeelwisseling van een ongekend niveau zal zijn in een periode dat het nieuwe hoofdmaterieel (vliegtuigen, schepen en voertuigen) zal geleverd worden;
- Dit gezegd zijnde, blijf ik overtuigd dat elke periode van verandering nieuwe kansen biedt die we moeten grijpen. Een open en positieve geest, een realistische aanpak en een grote vastberadenheid moeten daarbij ons leidmotief zijn.

Reageren? Réagir?: **BMT-RMB@mil.be**

Mots clés : CHOD, Vision stratégique, Budget, Personnel
Trefwoorden: CHOD, Strategische visie, Budget, Personeel



www.irsd.be - www.khid.be - www.rhid.be