

Programme Général 2019 - 2023

ACMP
CGPM



Des gens à la Défense - après 2020

Approuvé pendant le Congrès du 24 novembre 2018

Programme Général

Les gens à la Défense – Après 2020

Avant-propos : Une revalorisation de la Défense... et de ses gens

La sécurité et la paix en Europe ne vont pas de soi. Les relations internationales se sont détériorées, l'avenir est devenu plus incertain. Les crises au Moyen-Orient, en Afrique et en Ukraine et la menace d'attentats terroristes ne sont pas des épiphénomènes, mais ils ont un impact direct sur notre sécurité et sur les sociétés civiles des pays européens. Cela exige de notre pays une politique étrangère et de sécurité active et qu'il consente à en supporter les coûts. Cela vaut également pour la Défense qui doit être capable d'assumer les tâches militaires d'une manière crédible pour la défense de notre sécurité et pour le maintien et la promotion de l'ordre juridique international.

La réalité reste que les économies réalisées sur la Défense ont été excessives au cours des vingt-cinq dernières années. Elles ont conduit à une réduction inacceptable de l'état d'engagement opérationnel de l'armée qui a éprouvé bien du mal à accomplir ses tâches. Pour des considérations purement financières, la force opérationnelle des forces armées belges a été réduite à grande échelle. L'armée commence à se fissurer. Sa capacité en personnel n'est pas dans un rapport équilibré avec les tâches à accomplir. Les nombreuses réorganisations ont affecté la motivation du personnel de la Défense. Les effectifs sont en chute libre. Son fonctionnement est complexe et sous-optimal. L'infrastructure est considérée, depuis des années, comme un simple poste permettant de réaliser des économies. Les systèmes d'armes et les véhicules ne peuvent pas être utilisés en raison d'une pénurie en pièces de rechange. Quoiqu'il en soit, dans l'ensemble, l'on peut douter que la Défense soit encore suffisamment capable de faire ce que nos dirigeants disent qu'elle peut faire et ce que les citoyens de ce pays attendent qu'elle fasse.

L'affaiblissement des forces armées n'est pas seulement à déplorer sur base de considérations militaires. En définitive, il s'agit de sa signification politique en tant qu'instrument de la politique de sécurité que notre pays souhaite mettre en œuvre et des contributions que ce dernier souhaite apporter à la communauté internationale. La question est de savoir si la Défense peut toujours assumer ce rôle de manière crédible et s'il y a, à ce sujet, suffisamment de soutien au sein de la société belge.

Une **revalorisation s'impose donc de toute urgence**. La Vision stratégique pour la Défense du 29 juin 2016 et le programme d'investissement y associé

l'ont amorcée. Ses lignes de force constituent un pas dans la bonne direction. Cependant, la planification financière sur laquelle elle repose et la faisabilité de la configuration future de l'armée, en particulier les effectifs tels que proposés, suscitent encore de nombreuses incertitudes. En outre, il a été décidé politiquement de suspendre le plan de fermeture de casernes durant la législature 'Michel I'. Enfin, le volet relatif au personnel de cette vision est maigre et peu pérenne.

C'est pourquoi le syndicat militaire ACMP-CGPM, fort de ce Programme Général 2019-2023, ne veut pas seulement combler ces lacunes, mais souhaite aussi placer un point à l'horizon pour que la Défense redevienne un employeur attrayant. Un employeur qui donne satisfaction et motivation aux militaires lors de l'exercice de leur profession ô combien si particulière. À cette fin, nous formulons **128 propositions, mesures et recommandations concrètes**. Nous sommes d'avis qu'à la lumière de la situation actuelle de la Défense et aux fins de sa pérennité, elles sont pertinentes, réalistes, socialement acceptables, mais surtout nécessaires.

Ces 128 points résultent, entre autres, d'une large consultation de nos délégués syndicaux. Des délégués qui, en tant que militaires actifs, présents au sein des unités, des services et des états-majors de la Défense, sont quotidiennement en contact avec nos membres mais aussi avec d'autres collègues. Par conséquent, ils savent bien ce qui se passe sur le lieu du travail et ce qui est nécessaire pour remettre l'armée sur la bonne voie. Les mesures proposées ont en outre été déterminées sur la base d'une analyse approfondie de l'environnement futur de travail. Tant le contexte dans lequel la Défense devra fonctionner dans la période que le contenu de la profession militaire seront en effet en perpétuel changement. Ces nouveaux développements et les tendances sous-jacentes ont donc également été pris en considération afin de rendre ce Programme Général suffisamment pérenne. De plus, nos membres ont pu s'exprimer quant à son contenu le 24 novembre 2018.

Nous tenons donc à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ces 'points de repère' de l'ACMP-CGPM pour les cinq prochaines années.

Au nom du Bureau National et du Comité Directeur de l'ACMP-CGPM,



Yves HUWART

Président

Table des matières

Avant-propos : Une revalorisation de la Défense... et de ses gens	1
Table des matières	3
Partie I – Un personnel particulier mérite une prise en charge particulière	5
1.1. La Défense en tant qu’employeur de prédilection	5
1.2. La Défense est particulière	6
1.3. De la condition de militaire et du devoir de diligence dans le chef de l’autorité.....	8
Partie II – Notre futur environnement de travail	11
2.1. Le contexte général	11
2.2. Le futur combat pour un bon personnel de défense	12
2.3. Personnel au sein de la Défense : la situation actuelle	15
2.4. Objectifs du management du personnel à la Défense.....	17
Partie III – Que faire ?.....	19
3.1. Les lignes de force	19
3.2. La solution : D.A.T.E.....	21
Partie IV – Durables fondements pour le fonctionnement	23
○ D-1 : Miser sur un leadership fiable	23
○ D-2 : Veiller à une culture organisationnelle d’expertise, d’intégrité, de responsabilité et étant au service	25
○ D-3 : Offrir des soins de santé de haute qualité alignés sur les normes de qualité civiles	27
○ D-4 : Développer un bon état d’employeur sur le plan du bien-être	29
○ D-5 : Mettre en œuvre un modèle de concertation sociale plus large et plus poussé et des instruments pour l’action collective	31
○ D-6 : Rendre la gestion du personnel ‘conviviale’.....	32
Partie V – Attractivité du métier militaire	33
○ A-1 : Offrir des conditions de travail compétitives	33
○ A-2 : Veiller à des opportunités de carrière donnant de la satisfaction	38

Partie VI – Technique et Tactique, qualificatifs de la compétence du personnel	41
○ T-1 : Stimuler le professionnalisme et la motivation par le développement professionnel et personnel	41
○ T-2 : Développer un programme d’experts hautement qualifiés	42
○ T-3 : Créer des carrières accélérées pour les spécialistes techniques	43
○ T-4 : Viser l’excellence technique et tactique	43
Partie VII – Engagement de la société belge dans son entièreté	44
○ E-1 : Développer une approche de mobilisation structurée avec la société	44
○ E-2 : Être efficace, non seulement lors de l’exécution des opérations, mais aussi lorsqu’il s’agit de communiquer et d’informer	45
○ E-3 : Recruter massivement, sinon nous deviendrons non pertinents	46
○ E-4 : Aider le partenaire des militaires à trouver un emploi	48
○ E-5 : Développer des partenariats privés-publics pour la prise en charge des enfants	48
○ E-6 : Assurer une transition convenable en fin de carrière militaire	48
Considérations finales	50

PARTIE I – UN PERSONNEL PARTICULIER MÉRITE UNE PRISE EN CHARGE PARTICULIÈRE

1.1. La Défense en tant qu'employeur de prédilection

Au cours des dernières décennies, il a été beaucoup exigé du personnel de la Défense. Nous voulons toutefois clore ce chapitre. En effet, la confiance en la Défense en tant qu'employeur attrayant et fiable et en tant qu'institution sur laquelle le citoyen peut compter, doit être restaurée et doit continuer à croître. L'armée doit être une organisation ayant une visibilité dans la société. Elle doit être solide, professionnelle et capable d'attirer et de retenir les gens. Une organisation au sein de laquelle les gens sont fiers d'œuvrer à son profit et qui peut, en même temps, enchanter le Belge et dont il est content.

Il est clair que la Défense doit effectuer des efforts supplémentaires pour devenir un employeur plus attrayant encore et une organisation plus valorisée et plus respectée. De bonnes conditions d'emploi concurrentielles sont importantes pour atteindre ces objectifs. Tout comme un bon leadership, une communication ouverte et transparente, une expertise dans l'exécution des tâches et une efficacité dans le fonctionnement.

Le syndicat militaire ACMP-CGPM souhaite y contribuer. C'est pourquoi, avec ce Programme Général 2019-2023, nous nous engageons à prendre des mesures et des initiatives veillant à ce que les gens souhaitent venir travailler à la Défense et continuer à y travailler. En outre, avec ce Programme Général, nous souhaitons proposer simultanément d'améliorer ce que la Défense 'produit', à savoir : la sécurité des citoyens et de la société. De cette manière, nous souhaitons également apporter notre contribution pour accroître son soutien auprès de la population.

Notre Programme Général traite de gens – des gens à la Défense, des militaires.

L'idée centrale et, en même temps, le fil conducteur de ce programme, est de se soucier de nos militaires, d'investir en eux et de leur donner confiance et sécurité pour l'avenir.

Le management du personnel militaire au sens le plus large – y compris donc, entre autres, la politique en matière de formation et de bien-être – sert maints desseins et doit permettre de réaliser de nombreux objectifs. Cependant, un certain nombre de résultats en sont particulièrement pertinents dans un environnement de sécurité de plus en plus complexe, car ils contribuent directement à la constitution d'une armée efficace, professionnelle et fiable devenant alors l'**employeur de prédilection** aux yeux de plusieurs milliers de personnes.

Pour assurer que la Défense reste déployable et devienne un employeur soucieux de ses gens, investisse en eux, leur donne confiance et sécurité pour l'avenir, nous optons pour une approche qui doit donner quatre résultats, résumée sous l'acronyme **D.A.T.E.**

- **Durables fondements pour le fonctionnement**
- **Attractivité du métier militaire**
- **Technique et tactique, qualificatifs de la compétence du personnel**
- **Engagement de la société belge dans son entièreté**

Afin d'atteindre ces résultats souhaités, avec ce Programme Général 2019-2023, le syndicat militaire ACMP-CGPM formule 128 recommandations et propositions concrètes. Ensemble, elles ont pour objectif de préparer le militaire à ses missions futures et aux défis sécuritaires à venir, tandis qu'en même temps, l'organisation qu'est la Défense se soucie comme il se doit de lui et de sa famille, investit en lui et lui offre confiance et certitude pour l'avenir. De **durables fondements pour le fonctionnement**, une **attractivité améliorée de la profession militaire**, un **personnel hautement formé sur le plan technique et tactique**, de concert avec **l'engagement de la société dans son entièreté**, contribueront à ce que la Défense soit bel et bien là, au moment où il est fait appel à elle. Et, en même temps, ils créeront une organisation au sein de laquelle les gens sont fiers d'œuvrer à son profit et dont le Belge est satisfait.

1.2 La Défense est particulière

La Défense est particulière. Elle protège ce qui est cher à nos Belges : notre liberté, notre sécurité et les choses que nous, en tant que société, estimons importantes. Cette particularité, la protection armée des intérêts de l'État, lui a été assignée à titre exclusif. Mais, cela vaut également pour le militaire. C'est pourquoi le fait de choisir la profession militaire est aussi spécial. Les aspects 'passion' et 'conviction' jouent un rôle essentiel chez beaucoup de ceux qui rejoignent l'armée. Pour beaucoup d'entre eux, c'est un choix de vie parce qu'ils veulent signifier quelque chose pour notre pays qui est aussi le leur, et contribuer à la sécurité de ses citoyens. Un militaire a choisi pour servir et être prêt à donner sa vie pour la Patrie. Bien que cela paraisse passablement pompeux, une telle constatation n'est certainement pas sans signification. En effet, la particularité d'un militaire est qu'il doit être, de façon consciente, prêt à risquer sa vie ou mettre sa santé en péril.

Exclusivement pour un militaire, est d'application le fait qu'il ne peut cesser sa mission dans l'exercice de sa profession, même si cela comporte un risque mortel. Dans d'autres professions – comme à la police ou chez les pompiers, qui sont des métiers ne devant certainement pas être sous-estimés en termes de danger – le sacrifice de sa propre vie n'est pas imposé. À cet égard, à la

Défense, une dimension a été ajoutée. C'est qu'il y a en effet une différence si vous devez sacrifier votre vie pour la défense de votre propre foyer ainsi que de celle des êtres que vous chérissez le plus, ou pour l'accomplissement de ce qu'ambitionne votre pays en matière de politique étrangère. Et c'est avec ce dernier phénomène que l'armée belge a été de plus en plus confrontée au cours des 25 dernières années. Cela continuera certainement à déterminer ce qu'il en sera du futur proche. Avec la loyauté qui les caractérise, les militaires continuent à être disposés à consentir à ces sacrifices. Cela ne s'achète pas avec de l'argent. Mais, il faut au moins reconnaître que des conditions de travail particulières sont par conséquent nécessaires pour ces derniers. En outre, ces conditions militaires de travail particulières servent également à compenser les autres désagréments inhérents à la profession militaire.

Les exigences professionnelles, mentales et physiques requises pour rester déployable de façon opérationnelle en tant que militaire et les circonstances risquées dans lesquelles ce déploiement a lieu, exigent une attention toute particulière. À savoir : une compensation correcte sur le plan – entre autres – de la sécurité du travail, de la durée et de l'évolution de la carrière, de la rémunération, des circonstances de travail et de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

En outre, le gouvernement doit également veiller à ce que l'armée dispose de moyens suffisants en investissements, en fonctionnement, en équipements. Se soucier donc de sa 'force de frappe'. Il n'y a cependant pas de force de frappe en l'absence de gens. Il faut donc, avant tout, des gens en nombre suffisant, formés, bien entraînés et bien motivés. Après tout, les gens protègent notre sécurité et sont présents quand cela est nécessaire. De plus, il est nécessaire de rétablir leur confiance en la Défense de sorte qu'ils puissent être maintenus au sein de l'organisation qu'est la Défense. Nous voulons en outre que davantage de gens viennent œuvrer à la Défense, avec une attention particulière pour la diversité. Pour ces deux raisons, il est crucial d'améliorer considérablement les conditions et les circonstances de travail. Mais aussi, d'augmenter la visibilité de l'armée au sein de la société. Au cours des dernières décennies, il a été beaucoup exigé de nos gens. Nous ne voulons pas que l'armée soit davantage sapée à la suite d'une composition déséquilibrée ou d'un appel important irresponsable à nos gens. C'est pourquoi il est urgent de mettre en ordre l'organisation qu'est la Défense et les conditions de travail.

Dans les années à venir, nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour réaliser ces objectifs. Beaucoup de choses ne mèneront à des résultats visibles que des années plus tard. Malheureusement, c'est la réalité à laquelle nous sommes confrontés. En effet, améliorer le statut administratif, pécuniaire et social du personnel militaire nécessite du temps. Tout comme prend du

temps le fait d'attirer et de former des gens, de produire et de mettre à disposition du matériel ainsi que d'améliorer les infrastructures.

1.3 De la condition de militaire et du devoir de diligence dans le chef de l'autorité

Être militaire n'est pas un travail comme un autre, c'est un métier particulier : vous l'êtes constamment, cela vous colle à la peau sans arrêt tout comme le vit un médecin qui garde cette qualité en permanence.

Le terme 'profession' renvoie à un groupe de personnes qui exercent une activité spécifique, nécessaire et importante au service de la société. Les militaires sont chargés de la protection de cette société, de sa liberté et de ses intérêts vitaux. À juste titre, la société impose dès lors aussi des exigences élevées à ceux dont c'est la responsabilité.

La profession militaire diffère des autres professions par la collectivité dans l'exécution et aussi parce que seul l'État est le 'commandeur'. Le déploiement de l'armée est soumis à la décision et au contrôle du Gouvernement et du Parlement. Il en résulte que la spécificité de la profession de militaire se caractérise par trois facteurs : expertise, responsabilité et légitimité.

L'expertise fait référence aux connaissances et à l'expérience lors de l'exécution de tâches militaires. Le recours à la force en est l'exemple le plus marquant. Dans les limites des lignes établies, une force militaire doit pouvoir être mise en œuvre, mais doit également être préparée à cet égard et pouvoir résister lorsqu'il est question de la subir.

Vu que la communauté met sa sécurité entre les mains des militaires et a approuvé le recours à la force, la **responsabilité** de s'acquitter de cette tâche, même au péril de sa vie, repose sur les épaules de chaque militaire. Cela signifie qu'il peut être demandé à tout moment à chaque militaire de rendre des comptes par rapport à ce qu'il a fait et ce qu'il n'a pas fait. Mais le commanditaire, le Gouvernement, a aussi des responsabilités. Donner de l'autonomie et de la liberté de décision à l'exécutant expert ne peut pas s'apparenter à un transfert de responsabilité qui incombe en définitive toujours au commanditaire. La responsabilité n'est jamais déléguée.

La **légitimité** de la profession de militaire comporte deux dimensions. La dimension extérieure est le soutien de la société en ce qui concerne l'engagement de moyens militaires et constitue la base légale pour la mise en œuvre de la force lors d'un déploiement. La décision politique est traduite en règles d'engagement qui doivent clairement stipuler, à quels moments, quelles formes de recours à la force peuvent ou doivent être utilisées.

La légitimité interne est inhérente à la profession militaire et est appelée 'esprit de corps'. Cela peut se traduire, au mieux, par 'cohésion' faisant en sorte que

les militaires de chaque rang poursuivent le même but et ce, même aussi dans des circonstances mortelles. Cela fait que le militaire 'se bat pour son pote'.

Cependant, exécuter la mission est plus que simplement presser la détente. Pour être en mesure de s'acquitter efficacement de ses tâches dans des circonstances difficiles, cela requiert que chaque militaire doive être en mesure de faire face au stress caractériellement et physiquement. Le fait qu'un militaire puisse mettre en œuvre la force militaire, crée également une dimension morale, car cela implique des considérations telles que la nécessité et la proportionnalité de la force. En opérations, le militaire doit prendre rapidement des décisions et ce, alors que des valeurs contraires s'opposent. C'est le dilemme où la légalité, la sécurité et l'instinct de conservation sont confrontés à l'exécution de la mission avec succès.

De nos jours, le soutien de la société est sous pression. Avec la disparition de la Guerre froide, le lien direct entre la Défense et la défense du territoire national s'est évaporé et les missions à l'étranger sont souvent ressenties comme quelque chose de très éloigné du quotidien du citoyen. En suspendant le service militaire obligatoire, nombreux sont les gens dans notre société qui sont moins bien familiarisés avec les contributions que la Défense fournit à la Nation. Cela signifie que, beaucoup plus qu'avant, des critiques sont émises par rapport à ce que nos militaires font. La communication sur l'importance de l'effort de défense et du retour sur investissement que l'armée fournit, est indispensable si l'on veut éviter que le militaire professionnel ne se transforme en mercenaire légal.

Plus radicale encore est la responsabilité croissante des jeunes militaires résultant de la complexité des conflits contemporains. Un militaire doit veiller en permanence à éviter qu'il occasionne des pertes civiles, à limiter les dommages collatéraux et évaluer rapidement et avec précision une situation qui lui est étrangère et qui se présente à lui, même aussi en l'absence de supérieurs hiérarchiques dans les alentours.

Tous ces développements ne changent cependant pas la qualité propre d'être militaire. Au contraire, ils renforcent les trois éléments uniques : expertise, responsabilité et légitimité. Ils ont un caractère intemporel.

Cette expertise, cette responsabilité et cette légitimité ne viennent pas naturellement. Il doit y avoir quelque chose en retour. Quelque chose dont le 'commanditaire' du militaire est responsable ; à savoir un **devoir de diligence** dans le chef de l'autorité. L'autorité demande que ses militaires s'acquittent avec succès des tâches qui leur sont confiées, à tout moment et souvent dans des circonstances extrêmement difficiles et comportant de grands risques. Enfin, elle demande même à ses militaires d'être prêts à mettre leur vie dans la balance. L'autorité a donc le devoir, par réciprocité, de veiller à ce que ces militaires disposent de moyens suffisants et adéquats pour préparer et exécuter les missions assignées, sans avoir à prendre de risques à la légère

ou irresponsables. Elle a le devoir de veiller à ce que des chefs qualifiés soient présents pour diriger ces hommes et ces femmes de manière experte et exemplaire. Ce qui est encore plus important, c'est la conviction que les militaires doivent avoir dans le fait qu'ils puissent compter sur le soutien et sur la défense dans le chef des autorités politiques lors de circonstances difficiles et dramatiques.

Ce devoir de diligence implique également que l'autorité ne doit pas appliquer pour la Défense la 'politique des moyens', mais bel et bien exécuter une politique en fonction des 'moyens de la politique'. L'assertion selon laquelle l'efficacité des forces armées ne se mesure plus en nombre de militaires est trop simple, car cette même efficacité ne se mesure pas non plus en nombre d'avions ou de navires dont disposent les forces armées. La valeur des forces armées se mesure in fine uniquement sur la base d'un critère : la valeur de ses militaires. Un militaire obéit et met sa vie en jeu et cela mérite le respect. Et ce respect, l'autorité doit le traduire dans son devoir de diligence envers ceux qui la servent.

PARTIE II – NOTRE FUTUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

2.1. Le contexte général

Frustration, méfiance et colère croissantes, c'est comme si le mécontentement des citoyens grandissait de jour en jour. Le sentiment que l'autorité n'est plus en mesure de s'acquitter de l'une de ses tâches les plus basiques et primaires, à savoir garantir la sécurité de ses citoyens, semble se répandre de plus en plus largement au sein de la population belge. La sécurité sociale et sociétale est ainsi menacée, tandis qu'en même temps s'érode la confiance envers les dirigeants politiques.

Nous sommes de plus en plus confrontés à la criminalité liée au blanchiment de l'argent et à la drogue, au mélange de la pègre avec le monde légal, à la menace de violence djihadiste et à l'instabilité aux frontières du sud et de l'est de l'Europe. Les citoyens, dont de nombreuses personnes âgées, se sentent ainsi vulnérables. Il est question d'une insécurité environnementale croissante des citoyens dans notre pays. La société se durcit et le pouvoir ne va plus de soi ; les défenseurs et les assistants sociaux sont de plus en plus harcelés physiquement.

En raison de la mondialisation et de la numérisation, les évolutions qui se produisent en dehors de la Belgique et de l'Europe ont une influence de plus en plus grande sur la situation de la sécurité en Belgique. Dans un proche avenir, la population de l'Afrique fera plus que doubler (elle passera de moins d'un milliard en 2010 à bien plus de 2 milliards en 2050) alors que l'économie ne devrait pas, selon les prévisions, suivre la même tendance. Les problèmes seront encore renforcés par le changement climatique. La pauvreté, la faim et le désespoir peuvent conduire à des guerres civiles et au terrorisme. La forteresse Europe est une alternative qui fait de l'œil à toutes les misères : le risque de flux de migrants d'une ampleur sans précédent reste réel. L'immigration suscite déjà, en ce moment, une grande incertitude parmi les citoyens de notre pays. Le terrorisme également. La Belgique et l'Union européenne n'ont pas de réponse claire à ces évolutions et changements. Nous voyons que la polarisation augmente en Europe. L'extrême droite et celle de gauche s'opposent de plus en plus vivement. Les Belges, qu'ils soient d'origine allochtone ou autochtone, se sentent de moins en moins chez eux dans leur propre pays.

Notre infrastructure informatique est menacée par des cyberattaques, nos élections et nos députés sont menacés de piratage informatique. De la désinformation naît un monde fantomatique de faits, de demi-vérités et d'indubitables mensonges.

Entre-temps, la Russie adopte une position menaçante et renforce à un rythme élevé ses forces armées. Les États-Unis, sous Trump, se tiennent en

retrait, adoptent une attitude plus isolationniste avec le slogan 'America First' et remettent même en question l'alliance qu'est l'OTAN.

Les menaces à la sécurité et la criminalité se développent constamment. Les organisations qui y sont impliquées peuvent disposer d'importantes sommes d'argent, sont inventives et encore moins liées par des frontières éthiques ou autres. Paradoxalement, l'existence de frontières leur assurent bien souvent la sécurité.

La sécurité de notre pays, de ses citoyens, mais aussi celle de ses valeurs et normes méritent d'être protégées. Nous en sommes également obligés envers nos enfants et petits-enfants. Eux aussi ont le droit de vivre dans un monde libre et dans la prospérité. Nous, en tant que représentants des professionnels œuvrant à la sécurité, sommes convaincus qu'une Belgique sûre ne peut être concrétisée que si nous investissons massivement dans les organisations et les gens qui garantissent notre sécurité au quotidien. Investir dans les ressources tant matérielles qu'immatérielles, de sorte que l'attractivité de la Défense et celle de la profession militaire soient renforcées et qu'elles restent dans les années à venir des partenaires de sécurité professionnels et efficaces.

2.2. Le futur combat pour un bon personnel de défense

La population belge change de composition. Les gens deviennent de plus en plus vieux, les familles deviennent plus petites, les femmes ont des enfants plus tard, de plus en plus de personnes viennent de l'étranger pour s'installer en Belgique et de plus en plus de Belges partent à l'étranger pour une courte période ou pour plus longtemps. La population belge sera donc sensiblement différente en 2030 par rapport à ce qu'elle est aujourd'hui. Ainsi se modifient également les offres d'emploi sur le marché du travail dans son ensemble et celles pour la Défense en particulier. La tendance au vieillissement et la tendance inverse au rajeunissement – une augmentation du pourcentage de vieux dans la population et une diminution du pourcentage de jeunes – entraînent une offre de travail de plus en plus surannée. En outre, des mesures d'élargissement dans le domaine de l'éducation se traduisent par une offre de travail pour des gens de mieux en mieux (plus) instruits. Du fait que de plus en plus de personnes de cultures très diverses continuent à s'établir, l'offre de travail devient également de plus en plus diversifiée et multiculturelle. C'est précisément la dynamique importante et croissante du marché du travail qui devient un facteur que la Défense doit prendre en compte lors de l'élaboration de sa politique stratégique pour la prochaine décennie.

Quelques développements importants sur le marché du travail

2.2.1. Développements sociétaux

- Individualisation

Les gens deviennent de plus en plus sûrs d'eux et se positionnent de plus en plus en tant qu'individus. Outre les relations hiérarchiques traditionnelles, on en vient à mettre de plus en plus l'accent sur les souhaits et les besoins individuels au sein des relations de travail. Les recherches sur les motivations des nouvelles générations de travailleurs montrent que naît un besoin accru de reconnaissance, de coaching et de dialogue. Dans cette nouvelle relation, le leadership doit être beaucoup plus mérité et cela a de grandes implications pour la Défense en tant qu'employeur. Cette nouvelle génération de jeunes est-elle encore et toujours attirée par l'organisation qu'est la Défense ou – plus important peut-être – par l'image que la Défense a à leurs yeux en tant qu'employeur ?

Les gens cherchent plus leur propre chemin. Lors du vécu lié au travail, aux relations, aux loisirs et au sport, il s'agit, en grande partie, d'y chercher plus ; que 'ce plus' doit être tant diversifié, élargissant que gratifiant. Ne pas vivre pour travailler, mais travailler pour vivre semble de plus en plus être le principe. Le temps consacré à 'd'autres choses' que le travail augmente et les gens le choisissent consciemment. Une forte prise de conscience de sa propre position remplace une orientation sur ses propres intérêts et sur la position (sociale) par rapport aux autres. Cette image du collaborateur de la Défense du futur impose par conséquent des exigences différentes en termes de recrutement et de sélection, d'entraînement et de formation, mais aussi dans les domaines du leadership, de l'éthique et de la formation de sous-groupes.

Au sein de la société, davantage d'attention est accordée aux conditions de travail et à l'environnement. De bonnes conditions de travail contribuent non seulement positivement à la motivation du personnel et donc à la productivité du travail, mais contribuent également à la prévention d'incidents et d'accidents (coûteux). Tout compte fait, il s'agit de mesures qui veillent au bien-être, à la santé et à la sécurité du personnel. La législation et la réglementation sont à cet égard des cadres directeurs pour les employeurs. La Défense devra également suivre les développements dans le domaine de la politique des conditions de travail. Cependant, la position particulière de la Défense quant à sa finalité – le déploiement opérationnel – doit à ce sujet être prise en compte. La participation croissante des femmes au travail peut avoir comme conséquence que des possibilités de combiner le travail et les charges familiales doivent être élaborées.

- Combinaison Travail et Privé

Les 'Millennials' (la génération Y) – et peut-être aussi à l'avenir la génération Z – demandent également de bonnes opportunités pour combiner vie professionnelle et vie privée et pour des solutions sur mesure. Le personnel, dans les phases ultérieures de la vie, demande la même chose, mais d'une manière totalement propre. Œuvrer au-delà de 56 ans implique, par exemple, lorsque des limitations physiques surviennent, de rechercher un ensemble de tâches plus légères. Combiner le travail à la Défense en permettant de veiller en même temps aux parents ou aux petits-enfants nécessite des heures de travail plus flexibles et un ensemble de tâches y afférentes.

2.2.2. Développements démographiques d'importance pour la Défense

La baisse du nombre de naissances depuis les années 70 a eu pour conséquence que le marché du travail est actuellement à un tournant décisif : pour la première fois depuis des décennies, il est constaté un afflux de nouvelles forces vives, inférieur au flux du départ des retraités. La population active belge diminuera en volume après 2020.

Quels que soient les développements économiques, l'offre d'emploi dépassera la demande d'emploi. En raison de l'immigration continue et de la participation croissante au processus d'emploi des allochtones résidant déjà en Belgique, le nombre de personnes d'origine étrangère dans la population active augmentera, ce qui pourrait freiner le vieillissement de la population active. Cependant, nous pouvons déjà, dès aujourd'hui, affirmer que le nombre annuel de recrutements de 2.250 candidats prévus dans la Vision Stratégique constituera un très gros défi.

Il est donc aujourd'hui déjà nécessaire de réagir aux développements prévus. En ce sens, la politique en termes de recrutement de candidats militaires en provenance de jeunes allochtones et de jeunes femmes doit être intensifiée et une attention doit être accordée aux initiatives qui visent le maintien de femmes dans l'organisation.

En outre, le fonctionnement du marché a été modifié au profit des travailleurs, notamment grâce à l'application de la communication multimédia. En raison de la rareté en main d'œuvre, le 'pouvoir' appartient désormais au travailleur : il/elle a l'initiative et fait le choix quant au lieu où il/elle veut travailler ou non. Les employeurs doivent, par la force des choses, y répondre de plus en plus. La concurrence conduit à des campagnes d'image et à une plus grande attention pour le 'comment atteindre et retenir mon futur travailleur'. Une communication du marché du travail ciblée est nécessaire et la Défense ne peut pas non plus rester à la traîne sur ce point.

La pénurie sur le marché du travail a également un effet sur la conclusion de contrats de travail. Le resserrement du marché du travail offre au travailleur la

possibilité de changer d'environnement professionnel ; il décide lui-même s'il s'active ou non et s'il va chercher ailleurs ses défis. Les employeurs, en revanche, essaient de retenir le personnel adéquat et, en mettant en œuvre principalement des instruments secondaires (voiture de société, plan de retraite, assurance hospitalisation, chèques repas, ...), de les maintenir au sein de leur entreprise. C'est pourquoi, comme on s'y attend, le nombre de contrats flexibles et temporaires devrait diminuer au profit du nombre de contrats à durée indéterminée. Non seulement la politique de recrutement qui doit être développée par la Défense, mais également la politique d'employabilité, doivent répondre à ces développements, tant pour le collaborateur qui commence à travailler au sein de l'organisation et qui, par la suite, veut travailler ailleurs, mais également pour le militaire qui souhaite poursuivre sa carrière dans l'armée. Investir dans une politique de formation, de carrière et de mobilité qui est en phase avec les souhaits de l'individu, semble être une condition pour pouvoir faire face à la concurrence d'autres employeurs. Tout comme il est absolument nécessaire de rendre le statut BDL plus robuste et sécurisé.

2.3. Personnel au sein de la Défense : la situation actuelle

La problématique actuelle du personnel est multiple : la réglementation de plus en plus contraignante en matière de gestion des ressources humaines, le relèvement de l'âge de la mise à la retraite, la régression constante de la position de concurrence militaire en matière de rémunération, une approche hautement technocratique et bureaucratique du personnel, une pénurie toujours de plus en plus grande en personnel, un leadership en déclin et une ambiance négative en de nombreux endroits concernant la façon d'aborder les problèmes. Tout cela se fait aux dépens de la loyauté des gens envers l'organisation qu'est la Défense. Eh oui, si l'économie se redresse, cela ne fera qu'empirer.

2.3.1. Les effectifs en personnel

Depuis la disparition de l'afflux garanti de conscrits, les ressources en personnel dépendent du mécanisme de marché de l'offre et de la demande. Les résultats actuels du recrutement sont d'environ 80% des postes vacants. En particulier, les fonctions techniques, mais également les fonctions de base à la Marine et dans les unités de combat de la Composante Terre, sont insuffisamment pourvues. Également parce que l'abandon prématuré chez les jeunes au cours des premières années de service reste très élevé. Une série de mesures sont nécessaires pour inverser la tendance.

Comme souvent les unités ne sont pas complètement remplies, des perturbations au niveau des programmes de formation et d'entraînement

peuvent voir le jour et ceci crée une pression supplémentaire (au travail). Cela peut s'avérer difficile dans une organisation qui vise la perfection et, en particulier, à la lumière de la pression supplémentaire résultant des missions qui découlent de la menace terroriste accrue à l'intérieur du pays. Le personnel est confronté à une charge de travail élevée et les nombreuses absences du domicile sont aussi accablantes. Les militaires âgés d'environ 30 ans, surtout – ceux en phase de constitution et/ou d'expansion de la famille – éprouvent aussi durement la combinaison d'une situation familiale et d'un travail opérationnel. La famille proche et lointaine est également mise sous pression. La contrainte subie par la famille débouche sur toutes sortes de conséquences émotionnelles et pratiques et constitue une source d'inconvénients majeurs et mineurs. En conséquence, le militaire est influencé lorsqu'il s'agit de décider s'il/elle souhaite ou non de poursuivre sa carrière à la Défense. Environ 1.100 militaires ont quitté la Défense depuis le début de l'opération *Vigilant Guardian* entre 2016 et l'été 2018. Les causes de leur départ étaient variées, mais l'augmentation de la contrainte liée au travail et à la famille en était bel et bien une. Ce qui est nouveau – et donc vraiment frappant – est le nombre croissant de départs prématurés dans les rangs des officiers et sous-officiers trentenaires.

Les recherches sur les raisons de départ indiquent qu'en sus de cette pression et de cette contrainte plus élevées sur la famille proche et lointaine, – par ordre d'importance – une politique de carrière et/ou le manque de perspectives de carrière, l'incertitude découlant des restructurations, les déplacements domicile-lieu de travail fastidieux, le traitement et les conditions de travail secondaires, l'absence de longue durée à la maison (y compris le ratio à bord et à quai à la Marine), le mécontentement à l'égard de la politique de mise en place et/ou l'attribution d'une fonction, atteignent des scores élevés. En outre, il s'agit aussi de raisons telles que la manière de diriger, le défi au travail et la correspondance du travail par rapport à l'intérêt qu'on y porte, les connaissances et les capacités. Ces signaux ne peuvent pas être ignorés ; la politique du personnel qui doit être adaptée, doit y répondre. Il n'y a rien pour rien ; hormis l'attention pour le recrutement, la rétention du personnel est l'un des thèmes qui est sans conteste de grande importance.

2.3.2. Groupes spécifiques rares

Au sein de la Défense, il existe un certain nombre de groupes de personnel pour lesquels il y a momentanément pénurie. Il s'agit de toutes sortes de techniciens, du personnel médical, d'informaticiens, de contrôleurs du trafic aérien, de parachutistes, de forces spéciales, de personnel de bord de la Marine et de militaires de troupes de manœuvre. Chez les techniciens, surtout, il faut s'attendre à moyen terme à des problèmes majeurs dans les ressources en personnel, notamment parce que le nombre d'élèves en formation dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) en humanités reste limité et que la demande sur le marché du travail

continue d'augmenter. Cela signifie qu'il faudra également beaucoup d'efforts dans les années à venir pour trouver suffisamment de techniciens. D'importants problèmes sont également attendus pour le personnel (para)médical, de même que pour les spécialistes en informatique, en technologies de l'information et de la communication (ICT).

2.4. Objectifs du management du personnel à la Défense

C'est le contexte général dans lequel la Défense va devoir évoluer au cours de la période à venir. Cependant, cela ne change en rien les objectifs finaux de son management du personnel. Ce dernier doit viser à prévoir pour les forces armées, en permanence, en toutes circonstances, de la manière la plus efficace et la plus efficiente, les nombres souhaités de collaborateurs motivés membres de la Défense, des nombres calculés pour accomplir les tâches qui leur sont assignées. Les mots clés dans cet objectif sont : les nombres de gens (le remplissage des unités), calculés pour exécuter les tâches qui leur sont assignées (l'aspect qualitatif) et motivés (l'ensemble des mesures qui lient le collaborateur de la Défense à l'organisation et le rendent fier de l'être).

Cet objectif principal change peu dans le temps. Pas même dans les années à venir. Cependant, nous constatons le plus de changements dans les trajets qui doivent mener à la réalisation de cet objectif principal. Des thèmes tels que le recrutement, les conditions de travail et la prise en charge du personnel nécessitent une nouvelle approche, adaptée aux développements d'aujourd'hui et de demain, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Défense. En outre, vient se greffer le management du personnel de la Défense qui doit être développé dans les contours fixés par la politique gouvernementale et doit être, dans la mesure du possible, en phase avec les évolutions sociétales. Mais ce qui est surtout essentiel, c'est que la future gestion et politique du personnel repose sur le caractère propre des forces armées.

2.4.1. Caractère propre des forces armées

Lorsque l'on traduit les développements et les tendances ci-dessus en un management du personnel approprié à la Défense, deux facteurs d'influence doivent être pris en compte. L'armée ne peut être comparée, une à une, avec n'importe quelle autre organisation. Le management du personnel doit être si souple qu'il doit permettre aux forces armées de pouvoir réagir rapidement à la diversité des missions et aux circonstances combien changeantes sous lesquelles elles doivent être exécutées.

Les tâches opérationnelles imposées aux forces armées font qu'il est nécessaire d'imposer au personnel militaire des exigences qui, ailleurs, ne sont pas ou peu imposées aux travailleurs. Ces exigences peuvent avoir des conséquences telles que la disponibilité et le déploiement effectifs à des heures inhabituelles, le fait d'œuvrer dans des circonstances primitives et de

risquer la vie ou la santé. Le militaire est en grande partie confronté à des tâches au caractère particulier, surtout lors de la préparation et l'exécution des opérations. Cela signifie que les développements en matière de politique du personnel ne peuvent pas être simplement modélisés et basés sur ce qui se pratique dans d'autres organisations. La politique du personnel doit correspondre au caractère de l'organisation et doit veiller à ce que les militaires puissent œuvrer correctement et avec professionnalisme précisément dans des circonstances exceptionnelles. Il s'agit donc, au sein de la politique, de rechercher un équilibre entre circonstances exceptionnelles et générales, ainsi que de rechercher les possibilités avec lesquelles il est possible d'adhérer et qui sont d'usage ailleurs en dehors de la Défense.

Un second facteur d'influence concerne la cohérence, entre elles, des différentes parties du management du personnel : 'tout est dans tout'. Par exemple, la création d'une nouvelle politique de carrière influe indirectement sur le développement au sein du processus de sélection, de la politique d'évaluation, de la politique de formation, de la politique des conditions de travail, etc. À cet égard, l'ensemble du domaine de la politique peut être comparé à un système de rouages, dans lequel, si un de ces rouages est actionné, en grande partie cela conduit à ce qu'un autre se mette à bouger. Cette complexité doit être prise en compte de sorte qu'il puisse être évité que la politique du personnel ne crée des effets secondaires non désirés. Ensemble, ces développements constituent la base sur laquelle le management du personnel doit prendre forme dans les années à venir.

PARTIE III – QUE FAIRE ?

Abordons donc maintenant ce qu'il en est du futur. S'il est sain d'indiquer ce qui a mal tourné, le contexte et ce qu'il en sera, il y a lieu de dire comment il est alors requis d'agir.

3.1. Les lignes de force

La vision de l'ACMP-CGPM est la suivante : œuvrer de concert avec la Défense afin qu'elle devienne un des cinq meilleurs employeurs de Belgique. Et c'est possible ! Le personnel doit être conscient du fait que l'herbe chez les voisins n'est vraiment pas plus verte, bien au contraire !

Comme premier point, et peut-être même le plus important, il faut veiller à ce que les militaires puissent de nouveau œuvrer, se former, s'entraîner, s'exercer et que des unités soient déployées et ce, d'une façon correcte. Avec du bon matériel déployable et avec suffisamment de moyens pour œuvrer, de pièces de rechange et de systèmes d'armes. Mais, avant tout : avec du personnel en suffisance et motivé. Dans la '*Vision Stratégique 2030 pour la Défense*', un certain nombre de conditions ont été créées à ce sujet, mais il faudra beaucoup de temps avant qu'elles ne se concrétisent aussi au niveau du lieu de travail. Les hautes autorités de l'organisation devraient d'initiative prendre, à ce niveau, la température tous les trois mois. Il faut montrer que l'on prend au sérieux ce qu'il en est sur le terrain, ce n'est que comme cela que la confiance envers les hautes autorités de la Défense peut être restaurée.

Comme deuxième point, il s'agit de la prise de conscience que notre organisation a une très grande diversité d'activités et, de ce fait, en personnel. Généraliser est contre-productif, il n'y a pas de solutions uniques. Acceptez dès lors les différences. Par exemple, les fantassins travaillent à la Défense pour des raisons liées à la camaraderie, à l'aventure, au défi. Il est peu probable que la camaraderie obtienne un score particulièrement élevé chez les 'cyber-spécialistes'. Mais bel et bien, chez eux, le suspense et le défi qui sont en effet d'un ordre complètement différent chez un fantassin.

Soyons un employeur attrayant. Les gens veulent de la clarté et de la constance. Malgré toutes les belles théories, écoutez le personnel. Telle est la requête impérative que nous posons à nos maîtres politiques et au commandement militaire. Garantir la sécurité assure le maintien du personnel en fonction ; il n'y a, à cet égard, aucune discussion quand on lit les enquêtes et quand on est à l'écoute du personnel.

Les militaires veulent aussi avoir des opportunités de carrière et d'évolution professionnelle. En raison des continuelles réductions, il y a quelque chose de conséquent qui bloque en haut dans l'organisation. Si un trajet de carrière

attractif n'est pas possible, nous allons perdre nos jeunes gens prometteurs et la Défense en paiera finalement le prix fort.

Chaque organisation a besoin de flexibilité. Le statut BDL en est un exemple. Le fait est qu'il n'est pas attractif dans sa configuration actuelle. L'adaptabilité est nécessaire, mais ce qui est encore plus important, c'est que le statut des militaires soit étoffé d'une manière telle que le personnel garde confiance dans l'organisation. Pour le moment, cette flexibilité est annihilée par l'incertitude. La manière dont la Défense réagit à cette incertitude sera déterminante pour atteindre sa position d'employeur préféré. Reprenons maintenant la situation du militaire BDL. Au moment où il quitte l'armée, il lui manque la connexion avec le marché du travail lorsqu'il est question de formation et d'expérience de travail spécifiques dans un secteur en particulier. C'est qu'après tout, le camarade de classe qui a terminé les études avec lui et qui n'a pas opté pour une fonction à la Défense, a entre-temps trouvé sa place dans la société et y a acquis de l'expérience ; expérience qui manque au militaire qui doit encore débiter une carrière dans la société civile. Ce retard, dans le domaine de la formation, doit être comblé pour permettre une transition réussie vers la société civile. À cette fin, la Défense doit investir dans des formations, dégager du temps et le mettre à disposition du militaire, doit veiller à un accompagnement et offrir une entremise via un outplacement de qualité supérieure.

Le soutien à la famille est également un point d'attention important. Après tout, l'accent mis sur les missions opérationnelles donne aussi une dimension supplémentaire aux soins à accorder au personnel dans ce domaine. Il existe des risques associés aux missions qui peuvent avoir des effets considérables tant sur le militaire que sur sa famille proche et lointaine. C'est pourquoi la Défense porte la responsabilité d'un soutien efficace au personnel avant, pendant et après le déploiement. Cependant, ce type de soins peut ne pas être limité aux militaires, mais doit également concerner sa famille. Cela implique, entre autres, des initiatives visant à alléger les tâches familiales du/de la partenaire qui est resté(e) en arrière pendant le déploiement et à faciliter la garde des enfants.

Un point essentiel est la position particulière du militaire. Le militaire continue à œuvrer là où d'autres cessent toute activité. Le militaire est le seul Belge à ne pas être autorisé lui-même à déterminer si quelque chose est trop dangereux ou non. Cela doit également se refléter dans l'estime que l'on a à son sujet et donc dans la rémunération. Le refus de reconnaître cette position particulière, notamment par la forte augmentation proposée de l'âge de la mise à la retraite, a fait beaucoup de mal dans ce domaine et ce, parce qu'ainsi, le caractère particulier du métier militaire a été implicitement sapé. Des ajustements dans ce domaine sont nécessaires.

En outre, la Défense doit faire une analyse comparative de son système de rémunération avec celui du monde qui l'entoure. Cela indiquera les différences existantes et le domaine où des ajustements doivent être appliqués. Par exemple, si les contrôleurs militaires de trafic aérien sont assis à côté des contrôleurs civils de trafic aérien dans le même espace et que les contrôleurs civils de trafic aérien effectuent le même travail, la rémunération des militaires doit alors correspondre à celle du marché.

3.2. La solution

Au cours des dernières années, la Défense, dans le domaine du personnel, a fait si peu de manière stratégique et opérationnelle. En outre, un certain nombre d'éléments constitutifs indispensables à son bon fonctionnement ont été négligés. Sans aucune cohérence, le management du personnel et le fonctionnement correct ont été, sur le plan du contenu, insuffisamment dotés. En outre, un certain nombre de domaines au sein de l'armée ont été insuffisamment élaborés afin d'assurer leur pérennité pour l'avenir. Avec toutes les conséquences qui en découlent. Il est grand temps de faire quelque chose à ce sujet. **D.A.T.E.** est la réponse à cela.

D.A.T.E. =

- **Durables fondements pour le fonctionnement**
 - D-1 : **Miser sur un leadership fiable**
 - D-2 : **Veiller à une culture organisationnelle d'expertise, d'intégrité, de responsabilité et étant au service**
 - D-3 : **Offrir des soins de santé de haute qualité alignés sur les normes de qualité civiles**
 - D-4 : **Développer un bon état d'employeur sur le plan du bien-être**
 - D-5 : **Mettre en œuvre un modèle de concertation sociale plus large et plus poussé et des instruments pour l'action collective**
 - D-6 : **Rendre la gestion du personnel 'conviviale'**
- **Attractivité du métier militaire**
 - A-1 : **Offrir des conditions de travail compétitives**
 - A-2 : **Veiller à des opportunités de carrière donnant de la satisfaction**
- **Technique et Tactique, qualificatifs de la compétence du personnel**
 - T-1 : **Stimuler le professionnalisme et la motivation par le développement professionnel et personnel**
 - T-2 : **Développer un programme d'experts hautement qualifiés**
 - T-3 : **Créer des carrières accélérées pour les spécialistes techniques**
 - T-4 : **Viser l'excellence technique et tactique**

- **Engagement de la société belge dans son entièreté**
 - E-1 : **Développer une approche de mobilisation structurée avec la société**
 - E-2 : **Être efficace, non seulement lors de l'exécution des opérations, mais aussi lorsqu'il s'agit de communiquer et d'informer**
 - E-3 : **Recruter massivement, sinon nous deviendrons non pertinents**
 - E-4 : **Aider le partenaire du militaire à trouver un emploi**
 - E-5 : **Développer des partenariats privés-publics pour la prise en charge des enfants**
 - E-6 : **Assurer une transition convenable en fin de carrière militaire**

PARTIE IV – DURABLES FONDEMENTS POUR LE FONCTIONNEMENT

De durables fondements¹ dans les domaines du leadership, de la culture organisationnelle, des soins de santé et du bien-être du personnel, de la gestion du personnel et des relations avec les partenaires sociaux sont nécessaires pour offrir aux militaires, de nouveau, un ancrage, de la stabilité et des perspectives d'avenir dans un contexte de changements rapides, de réformes et d'incertitude. Mais aussi pour rendre plus positive l'image qu'ils ont de l'armée.

Des recherches récentes sur l'identité et la motivation du personnel de la Défense indiquent en effet qu'un militaire sur trois au moins n'est pas content de la Défense en tant qu'employeur. Les militaires se sentent à peine concernés dans l'organisation. En outre, plus de la moitié des militaires ne choisiraient plus la Défense en tant qu'employeur. Et, plus de la moitié des militaires ne recommanderaient plus non plus aux jeunes d'opter pour un emploi à l'armée. L'image générale que les militaires ont de leur organisation est plus négative (46%) que positive (34%). Spontanément, les personnes œuvrant à la Défense l'associent plus souvent à des éléments négatifs tels que « mauvaise organisation », « opportunités limitées », « avenir incertain » et « organisation surannée ».

Les économies réalisées depuis plusieurs décennies à la Défense ont clairement constitué un lourd tribut auprès du personnel. Les décisions concernant le relèvement de l'âge de la mise à la retraite et les incertitudes persistantes relatives à la fermeture d'un certain nombre de casernes jouent un rôle important dans ce résultat relativement négatif. Tout comme la suppression progressive des soins sur le plan médical et psychologique. De plus, il reste parfois difficile de concilier les charges inhérentes aux missions opérationnelles avec la vie familiale. Surtout parmi les militaires âgés de 25 à 40 ans, il y a beaucoup de démotivation et de méfiance. Ce qui se traduit par un grand nombre de départs volontaires. Il semble intrinsèquement qu'ils aiment toujours beaucoup exercer leur métier – ils aiment être militaires – mais le contexte leur est devenu défavorable, ce qui les fait douter : ils se sentent moins estimés et manquent d'informations sur leur avenir.

En outre, il existe un problème évident de leadership : la qualité du management n'est jugée bonne que par un militaire sur trois. Près du quart des militaires n'ont plus confiance en leurs chefs. La prise de responsabilités, un manque de respect pour les collaborateurs et une transparence insuffisante apparaissent comme des problèmes très répandus.

¹ De durables fondements pour le fonctionnement exigent naturellement et également un financement suffisant et pérenne de la Défense. C'est pourquoi il est d'une importance vitale que les trajets budgétaires qui sont à la base de la Vision Stratégique pour la Défense 2030, soient effectivement remplis.

Une Défense à l'épreuve du temps avec du personnel concerné, enthousiaste et motivé requiert avant tout de durables fondements dans les domaines du leadership, de la culture organisationnelle, des soins de santé, du bien-être et de la gestion du personnel ainsi que des relations avec les partenaires sociaux.

Les recommandations et propositions suivantes y contribuent :

D-1 : Miser sur un leadership fiable

Les (futurs) leaders de la Défense doivent être formés pour pouvoir œuvrer dans un environnement caractérisé par des changements radicaux, imprévisibles et se succédant rapidement les uns les autres. Ils brouillent ainsi les limites entre les opérations militaires et celles de police ainsi qu'entre les déploiements nationaux et internationaux. Outre ces développements, des changements se produisent aussi dans d'autres domaines. Avec des conséquences sur le leadership au sein de la Défense. L'information devient plus accessible grâce à la technologie moderne et rapide, mais les évolutions technologiques en plein développement et la propagation croissante de ces dernières dans le monde peuvent également aller de pair avec des risques de sécurité. Les circonstances dans lesquelles les chefs militaires doivent prendre des décisions, changent rapidement. Dans des circonstances opérationnelles, la responsabilité incombe souvent à l'échelon le plus bas du commandement. Le niveau croissant d'instruction chez les militaires, en combinaison avec des lignes de commandement plus courtes et plus directes et l'approche en réseau lors du déploiement opérationnel, nécessitent une perspective changeante en matière de leadership. De plus, les jeunes générations exigent davantage de leurs chefs : des explications lors de l'exécution des tâches, de la transparence, un traitement intègre et de la responsabilité.

Dans un tel contexte, un leadership **fiable** est indispensable. À cet égard il se trouve, au centre, les éléments suivants : (1) une expertise fondée sur des formations pertinentes et constamment mises à jour ; (2) l'innovation basée sur la connaissance, l'expertise et l'expérience ; (3) la capacité de penser de manière critique ; (4) l'autonomisation des collaborateurs et l'action en toute indépendance ; (5) assumer la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes, ce qui doit être soigneusement mis en balance avec une prise de risque intelligente ; (6) la capacité d'adaptation ; (7) la transparence envers les collaborateurs et les chefs ; (8) un comportement intègre ; et (9) une confiance mutuelle.

Pour atteindre cela :

- **D-11** : Adaptez les formations au leadership existantes en mettant davantage l'accent sur les compétences susmentionnées ((2) à (8)).
- **D-12** : Rendez un tronc de ces formations commun à l'ensemble des (candidats) officiers et sous-officiers.
- **D-13** : Veillez à ce que ces compétences soient également mieux évaluées pendant le processus de sélection des candidats officiers et sous-officiers
- **D-14** : Organisez des possibilités supplémentaires pour des stages en unités au profit des jeunes cadres en formation.
- **D-15** : Apprenez, au contraire, aux jeunes volontaires 'comment être dirigés'.

D-2 : Veiller à une culture organisationnelle d'expertise, d'intégrité, de responsabilité et étant au service

La culture militaire est un amalgame de valeurs, de coutumes et de traditions qui forment ensemble une éthique partagée au sein de la Défense. Elle forme une sorte de cadre commun pour les hommes et les femmes en uniforme, avec des attentes en matière de travail d'équipe, de discipline, de normes comportementales, de loyauté, de sens du devoir et des coutumes sur lesquelles ces éléments se fondent. La culture militaire contient donc les fondements de l'éthique militaire et du professionnalisme du militaire et donne forme à son comportement. En ce sens, il s'agit d'un facteur important d'efficacité et d'innovation militaires. Étant donné le rôle unique de l'armée dans l'usage légitime de la force au nom de la société, une culture forte fondée sur de robustes valeurs et normes est essentielle.

Les officiers et les sous-officiers sont les gardiens de la culture militaire. Ils doivent veiller à ce que la manière dont les unités et les militaires agissent soit un reflet des règles et des valeurs de notre état de droit démocratique et de l'éthique militaire sur lesquelles est fondé le professionnalisme militaire. Pour ce faire, ils doivent avoir une idée claire de la culture militaire souhaitée ainsi que des instruments et des compétences nécessaires pour veiller à ce que cela se reflète réellement dans les activités quotidiennes. En outre, les officiers et les sous-officiers doivent bénéficier du soutien de leurs supérieurs hiérarchiques au cas où ils doivent intervenir de façon corrective en cas de non-application de la culture militaire.

Amender la culture militaire prend beaucoup de temps. Cela ne doit toutefois pas nous empêcher de fixer des objectifs clairs pour chacun de ses éléments, de sorte que nous pouvons évoluer à terme vers une culture militaire **d'expertise, d'intégrité, de responsabilité et** intégrant le principe **d'être au service**.

- **D-21** : Faites, au sein de la Défense, que la **discipline** repose sur deux piliers : (1) un système disciplinaire juste et transparent et (2) l'autodiscipline de chaque militaire individuellement. La culture à poursuivre doit respecter les droits du militaire en décourageant les méthodes punitives arbitraires et informelles qui ne sont pas conformes aux principes d'équité, de pureté procédurale, ainsi qu'aux règles et aux valeurs de notre état de droit. L'autodiscipline signifie qu'il faille respecter, de soi-même, les lois de notre pays, les lois et règlements militaires, les règles d'engagement et les réglementations internationales applicables aux opérations militaires. L'autodiscipline s'apprend mieux en investissant beaucoup dans l'enseignement des valeurs fondamentales de la Défense pendant la formation de base et en les réaffirmant régulièrement au cours des premières années de service.
- **D-22** : Prenez garde à ce que la culture militaire comprenne une **éthique militaire professionnelle** bâtie sur les valeurs fondamentales de la Défense : courage, sens du devoir, respect, loyauté, intégrité, honneur et engagement désintéressé. En outre, les éléments suivants doivent également être intégrés à cette éthique : (1) la transparence, tant des hautes autorités vers le niveau le plus bas que l'inverse ; (2) la volonté de viser de soi-même à acquérir de plus importantes connaissances et compétences professionnelles ; (3) la responsabilisation en assumant ses responsabilités et ce, à chaque niveau, indépendamment du rang, du grade et de la fonction que l'on occupe et (4) le principe de servir la société belge impliquant que le militaire doit, le cas échéant, subordonner ses intérêts personnels à ceux de l'intérêt général.

Pour réaliser cela :

- D-22.1 : Veillez à ce que les lignes directrices en matière de politique du personnel visent à renforcer l'éthique militaire et à récompenser le professionnalisme militaire.
- D-22.2 : Renforcez l'importance de l'éthique militaire professionnelle lors de la sélection des futurs cadres et organisez l'enseignement de cette éthique, en plus des compétences techniques, tactiques et administratives.
- **D-23 : Cérémonie et étiquette** sont les manifestations les plus visibles de la culture militaire. Prenez-en soin. Les insignes d'honneur et les médailles reconnaissent le courage ou le mérite ; ils doivent être présentés publiquement et les récipiendaires doivent être reconnus. Les cérémonies telles que les remises de commandement, les dîners de départ à la retraite, l'octroi du titre de Ville marraine, les commémorations de la Première et de la Seconde Guerre mondiale, ... sont destinées à marquer des moments importants dans la carrière d'un individu ou dans l'histoire d'une unité. Ils sont

également destinés à rappeler aux militaires la fière tradition d'être au service de notre pays et les prestations du passé. Cependant, un accent excessif sur les cérémonies ou le strict respect de l'étiquette formelle sont inappropriés pour une culture militaire moderne axée sur le déploiement opérationnel. Les cérémonies doivent être en équilibre avec les activités de service normales, impliquer autant que possible les familles et être élaborées de telle manière que cela renforce les valeurs fondamentales militaires.

- **D-24 La cohésion et l'esprit de corps** sont essentiels à l'efficacité opérationnelle. Faites des efforts pour les renforcer. Au sein de la Défense, les unités constituent les blocs de construction de base du développement de la cohésion et de l'esprit de corps. Les deux sont des facteurs importants qui contribuent à un bon moral. Au sein des unités, cependant, il faut s'éloigner des pratiques patriarcales et hiérarchiques du passé. Par exemple, dans des forces armées modernes, il n'est plus acceptable que des militaires soient employés comme de 'la main d'œuvre bon marché' pour effectuer toutes sortes de tâches qui n'ont en substance rien à voir avec le métier. Plus important encore est le fait d'user au niveau du lieu de travail, d'une approche et d'un style compatibles avec la nature diversifiée, ouverte et basée sur des valeurs démocratiques de la société belge. L'unité n'existe pas pour elle-même et peut devenir dysfonctionnelle si la loyauté de l'unité ou du groupe conduit à une confusion des loyautés, fait obstacle à l'intégration de nouveaux membres du personnel ou offre un motif pour dissimuler un comportement illégal ou contraire à l'éthique. L'objectif doit être de développer la cohésion et l'esprit de corps au sein d'un cadre fait d'une hiérarchie appropriée de loyautés – la Belgique, la Défense, l'unité. La confiance dans l'ensemble de la structure de commandement est essentielle pour renforcer l'efficacité opérationnelle. Et le rôle du commandement local doit être de renforcer la confiance – non seulement au sein de l'unité, mais également dans toute la structure de commandement de la Défense.

D-3 : Offrir des soins de santé de haute qualité alignés sur les normes de qualité civiles

La fourniture de soins de santé et l'accès à ceux-ci sont d'une importance cruciale pour la mise en œuvre et la conservation d'activités militaires, le déploiement opérationnel et le bien-être du personnel et de sa famille.

C'est la raison pour laquelle la Défense doit œuvrer activement en matière de santé physique et mentale de son personnel. Le système de santé doit être à même de pouvoir garantir la continuité des soins avec la même qualité que celle découlant des normes civiles belges, même dans des conditions opérationnelles, et aussi implémenter une philosophie de prévention de bonne

qualité. En outre, les formations (unités) médicales militaires belges au cours des opérations doivent également satisfaire aux directives de l'OTAN en matière d'assistance et d'évacuation à temps et adéquates des blessés.

Le système de santé militaire doit reposer sur les principes suivants : accessibilité, universalité et continuité, et qualité.

- **D-31 : Accessibilité :**
 - D-31.1 : Veillez à la prestation de soins curatifs dans toutes les garnisons et améliorez l'offre existante.
 - D-31.2 : Organisez un accès plus aisé aux experts médicaux militaires et civils.
 - D-31.3 : Élargissez les soins de santé mentale et revalorisez ces soins quant à leur contenu.
 - D-31.4 : Facilitez l'accès au dossier médical personnel.
 - D-31.5 : Simplifiez l'administration en ce qui concerne le remboursement des frais médicaux.
- **D-32 : Universalité et continuité :**
 - D-32.1 : Maintenez en état un hôpital militaire à part entière en mettant l'accent sur la prévention et le traitement des troubles physiques et mentaux et des traumatismes liés à l'exercice de la profession militaire.
 - D-32.2 : Supprimez la différence entre les médecins, les dentistes et les kinésithérapeutes agréés et ceux qui ne le sont pas.
 - D-32.3 : Maintenez les avantages pour soins médicaux après le départ à la retraite pour, au moins, ce qu'il en est du traitement des problèmes de santé et des traumatismes qui résultent de prestations de service.
 - D-32.4 : Améliorez la réglementation en cas d'incapacité de travail.
 - D-32.5 : Garantissez un contrôle correct de la santé et une médecine du travail adéquate qui est en totale concordance avec la réglementation en vigueur. Dans ce cadre, la Défense doit disposer d'un service interne de médecine du travail développé de manière adéquate et elle se doit de mettre en place davantage de médecins du travail ayant un statut adapté.
 - D-32.6 : Évitez de réduire davantage la liste des médicaments pouvant faire l'objet d'un remboursement.
- **D-33 : Qualité :**
 - D-33.1 : Mettez en œuvre un statut correct pour le corps technique médical afin de garantir la présence d'un personnel suffisant, bien formé et motivé.
 - D-33.2 : Implémentez des mesures de politique et des programmes qui promeuvent un comportement sain dans le domaine de la santé physique et mentale ; sélectionnez à cet égard les initiatives qui ont déjà prouvé leur pertinence et ce, aussi auprès des armées étrangères ou en dehors de la Défense.
 - D-33.3 : Mettez l'accent sur les innovations techniques : télémédecine, diagnostics transférables, utilisation de dispositifs connectés sur base de réseaux radioélectriques corporels médicaux pour surveiller les paramètres

- physiologiques et vitaux des militaires déployés ; achetez des systèmes d'évacuation médicale autonomes,
- D-33.4 : Recueillez et diffusez par unité les données concernant le nombre et le pourcentage de militaires qui quittent le service en raison de troubles de santé. Utilisez cette information pour intervenir de façon ciblée.

D-4 : Développer un bon état d'employeur sur le plan du bien-être

La Défense doit accepter le fait qu'elle assume une partie de responsabilité vis-à-vis de son personnel pour ce qu'il en est du bien-être et du fait de bien se sentir de ses gens et de leurs familles et ce, en échange de leur engagement et leurs contributions qu'ils fournissent aux opérations et à la mission de la Défense en général.

C'est la raison pour laquelle l'organisation qu'est la Défense doit s'engager à enquêter et à suivre en permanence les questions qui affectent le bien-être et le fait de bien se sentir des militaires, en vue de créer et de maintenir une culture de sensibilité aux besoins, aux désirs et aux priorités de ses gens ainsi que d'instaurer des mesures favorisant leur bien-être au sens le plus large.

- **D-41 : Sur le plan de la prévention et de la protection sur le lieu du travail,** la culture de la sécurité doit être complètement réévaluée, de sorte que :
 - D-41.1 : en premier lieu, plus d'implication et plus d'attention des dirigeants soient générées.
 - D-41.2 : la surveillance de la santé dans le cadre de la médecine du travail doive être garantie et jouer un rôle préventif central.
 - D-41.3 : le bien-être pendant les périodes de mise en condition et de mise en œuvre soit reconnu comme une contribution essentielle à l'opérationnalité.
- **D-42 : L'approche et les procédures concernant l'application de la législation sur le bien-être, y compris lors des activités d'entraînement et durant des opérations, doivent être considérablement améliorées.** Cela concerne, entre autres, les compétences et le fonctionnement des comités de concertation relatifs au bien-être, le rôle et la formation des conseillers en prévention et celle des assistants en prévention et le nombre de médecins du travail. Dans ce contexte, il est indispensable de :
 - D-42.1 : rendre également la législation en matière du bien-être pleinement applicable et exécutoire au sein de la Défense.
 - D-42.2 : d'œuvrer à une véritable culture de la sécurité au sein de la Défense, qui débute par une plus grande conscientisation et une plus grande responsabilité chez les chefs.
 - D-42.3 : mieux aligner les structures de prévention sur les structures organisationnelles.

- D-42.4 : fournir un crédit propre aux chefs de corps pour pouvoir effectuer des travaux de faible ampleur et prendre des initiatives en vue d'améliorer le bien-être.
- **D-43** : De plus, il est nécessaire pour nous de revaloriser **l'approche écomobilité** de la Défense. En tant que contribution aux efforts de l'autorité de réaliser le changement de mobilité, l'ACMP-CGPM propose les initiatives de durabilité suivantes :
 - D-43.1 : mettez en œuvre des indemnités "Get you home" :
 - D-43.1.1 : Donnez au militaire qui perçoit une indemnité de bicyclette dans le cadre de son trajet domicile-lieu de travail une indemnité annuelle de 1.000 € pour l'achat, la maintenance, l'assurance et l'équipement obligatoire de toutes sortes de bicyclettes, scooters, monoroues, ... (électriques) qui peuvent atteindre une vitesse supérieure à 45Km/h.
 - D-43.1.2 : Accordez un même montant au militaire qui achète une moto électrique pour son trajet domicile-lieu de travail.
 - D-43.1.3 : Ouvrez aux militaires qui, dans le cadre de leur déplacement domicile-lieu de travail, pratiquent le covoiturage, le droit à une indemnité annuelle de :
 - 1.000 € si leur lieu de résidence se situe entre 20 et 50 Km de leur lieu de travail ;
 - 2.000 € si leur lieu de résidence se situe à plus de 50 Km de leur lieu de travail.
 - D-43.2 : Autorisez les longs trajets domicile-lieu de travail quotidiens de plus d'une heure (trajet simple) à compter partiellement dans le temps de travail.

La Défense a une obligation de soins (ainsi que ceux relatifs au post-traitement) vis-à-vis des militaires en mission et des militaires qui ont été en mission. Ce concept est mis en place partiellement par l'accueil, l'accompagnement et le traitement, en partie dans le domaine des mises à la retraite pour raison médicale ou des installations pour les anciens combattants. L'ACMP-CGPM est d'avis que ces dispositions devraient être améliorées. Surtout quand il s'agit de blessures psychologiques, les plaintes ne se produisent souvent qu'après un certain temps. On s'attend à ce que le nombre de (anciens) collaborateurs rapportant des plaintes augmente brusquement à l'avenir.

La Défense a le devoir de fournir à ces (anciens) collaborateurs les soins requis. En outre, des dispositions adéquates doivent être prises pour permettre à ces personnes de mener une vie aussi normale que possible.

- **D-44** : Pour améliorer **les soins de santé mentale**, l'ACMP-CGPM plaide pour :
 - D-44.1 : Le développement d'un concept de soins intégrés pour le militaire et sa famille proche et lointaine, basé sur une ligne de soins généraux continue, au sein duquel le militaire – indépendamment du fait qu'il s'agisse d'une mission individuelle ou organique – est soumis à un screening préventif et périodique de sa capacité à être déployé physiquement et mentalement. À cet égard, la présence plus longue et plus fréquente de conseillers en opérationnalité mentale (COM/RMO) est indispensable sur le théâtre d'opération.
 - D-44.2 : Le développement d'un instrument de screening pour les plaintes liées à un déploiement.
 - D-44.3 : L'introduction d'un trajet d'activités de suivi proactives jusqu'à dix-huit mois après le déploiement, comprenant :
 - Une période d'adaptation et de décompression dans un 'troisième' lieu,
 - Des discussions lors des retours,
 - Le screening proactif de problèmes possibles,
 - L'organisation de diverses réunions avec l'unité et les organisations de soutien.

D-5 : Mettre en œuvre un modèle de concertation sociale plus large et plus poussé et des instruments pour l'action collective

Le devoir de vigilance de l'autorité envers ses gens ne se limite pas à une politique de rémunération correcte, à la mise à disposition d'un équipement et de matériels appropriés et à la réalisation de circonstances de travail adéquates dans la caserne. Veiller au bien-être des collaborateurs et au fait qu'ils se sentent bien est également essentiel lors des activités d'entraînement et dans les conditions-cadres d'une mission opérationnelle. Et aussi parce que cela contribue à la rétention et au moral du personnel et à l'attractivité de la profession.

- **D-51** : C'est pourquoi l'ACMP-CGPM est d'avis que la **concertation** et la **négociation dans les domaines de la mise en condition et la mise en œuvre des forces armées devraient être fondamentalement étendues**.

Les domaines d'application suivants doivent faire l'objet d'une négociation et d'une concertation avec les partenaires sociaux : des problèmes qui ont un lien direct ou indirect avec la sécurité non opérationnelle, au logement et aux lieux de travail pendant les activités d'entraînement et lors du déploiement opérationnel ; des problèmes concernant l'équipement individuel ; des décisions relatives à la structure organisationnelle qui influent sur les modèles de carrière, la gestion de carrière ainsi que la politique de mise en place et qui concernent les clés de répartition du personnel ; la détermination des prix de

la restauration et de l'utilisation des revenus y provenant (HoReCa) ; la préparation et le développement de plans de restructuration, y compris la fermeture de casernes ; et l'entretien de l'infrastructure.

- **D-52** : En outre, nous sommes d'avis qu'un **droit de grève limité** pour les militaires est un instrument essentiel pour pouvoir créer un cadre de soins et de fonctionnement appropriés. Après tout, il est un fait qu'aujourd'hui, un syndicat militaire – et donc aussi la communauté militaire – ne dispose pas d'un bras de levier suffisant pour mettre des propositions ou des idées à l'ordre du jour. Faites-en sorte d'avoir un poids suffisant à mettre dans la balance afin de réaliser les aspirations du personnel (dans des délais raisonnables) ou d'aborder rapidement et adéquatement les dysfonctionnements.

D-6 : Rendre la gestion du personnel 'conviviale'

Une gestion efficace et efficiente du personnel doit constamment chercher à s'améliorer et à s'adapter aux exigences changeantes des gens de l'organisation qui la servent.

Le système de ressources humaines actuel doit devenir plus accessible et ses résultats doivent être vérifiés à l'aide de mesures de performance. Les membres du personnel doivent disposer de mécanismes leur permettant de faire entendre leur voix et de les informer des décisions prises ainsi que des raisons qui les justifient.

Sur le plan de la prestation de services et le fonctionnement de la DG HR, l'ACMP-CGPM plaide pour :

- **D-61** : Faire un usage complet de la technologie pour donner aux militaires un accès complet à tous les services du personnel au moyen d'un guichet unique.
- **D-62** : Un accompagnement de carrière plus personnalisé et une codécision plus individuelle.
- **D-63** : Publier un catalogue dynamique de postes et emplois vacants.
- **D-64** : Une meilleure prise en compte de l'aspect géographique lors de la mise en place.
- **D-65** : Prévoir des fonctions de fin de carrière suffisantes ; cela implique de mettre un terme à la campagne effrénée favorisant la sous-traitance.
- **D-66** : Raccourcir les délais de traitement des dossiers du personnel.

PARTIE V – ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER MILITAIRE

Une réputation comme employeur attrayant a toujours été importante. Mais en ces périodes caractérisées par un contexte général en rapide mutation, de la pression sur le marché du travail et de la réduction du nombre de contrats à durée indéterminée, le fait de pouvoir offrir un job attrayant est plus important que jamais. D'autant plus que la Défense présente une mauvaise image à la suite des économies imposées durant des années et aux réformes successives. En outre, la dégradation de certains piliers du statut militaire – pensons au relèvement de l'âge de la mise à la retraite et à l'érosion du '*life time employment*' opérée par l'introduction du 'statut à durée limitée' – sont autant de facteurs qui influencent négativement son image d'employeur attrayant. Des conditions d'emploi concurrentielles, des perspectives de carrière satisfaisantes et des opportunités de développement professionnel fascinantes sont donc essentielles si la Défense désire attirer un nombre suffisant de gens de qualité et les maintenir au sein de l'organisation.

Augmenter son pouvoir d'attraction en tant qu'employeur est donc une question de 'survie'.

C'est pourquoi l'ACMP-CGPM préconise les mesures suivantes.

A-1 : Offrir des conditions de travail compétitives

Divers sondages menés parmi les militaires montrent invariablement que, pour beaucoup d'entre eux, leur insatisfaction est structurelle. Cela se voit aussi dans les chiffres : les militaires cherchent de plus en plus leur salut en dehors de la Défense, avec comme raisons principales le manque de perspectives et d'opportunités de carrière, l'incertitude et un déplacement domicile-lieu du travail pesant trop lourdement. En outre, la nouvelle génération de militaires n'est pas très emballée à l'idée de devoir vivre durant une longue période dans une caserne, loin de la famille et des amis.

Mais il y a un autre facteur important : la rémunération. La compensation pécuniaire totale moyenne des militaires continue de chuter sous la moyenne du marché du travail. Des sondages récents menés auprès des militaires laissent entrevoir que le pourcentage des gens insatisfaits en matière de rémunération augmente constamment. Les études révèlent également que les militaires comparent leur traitement à celui qui est offert dans le privé et concluent très souvent que le leur n'est pas en proportion par rapport à ce qui leur est demandé. En particulier, les prestations supplémentaires semblent être sous-évaluées pécuniairement. Nous parlons de la compensation pour

les prestations de week-end, la disponibilité, les activités de plusieurs jours, etc.

Il est attendu des militaires qu'ils soient disponibles 24 heures sur 24 et qu'ils prestent des heures supplémentaires. Étant donné que les prestations les plus risquées et les plus pénibles sont effectuées lors de missions et pendant les exercices, les militaires sont rémunérés pour cela – en plus de leur traitement - par le biais de l'octroi d'une allocation de 'service intensif' et/ou d'une indemnité liée à l'engagement opérationnel. Les prestations effectuées les samedis et dimanches sont aussi rémunérées avec l'octroi d'une allocation de week-end. La problématique est toutefois que le traitement des militaires ne couvre pas les prestations effectuées le week-end. Et donc, ils ne perçoivent que des allocations supplémentaires. Par exemple, le militaire qui participe à un exercice ou à une manœuvre au cours du week-end, perçoit donc un traitement inférieur d'un quart au traitement minimum légal.

Il n'est donc pas surprenant que, lorsqu'ils sont interrogés, les militaires déclarent : « La rémunération ne doit pas uniquement consister en une médaille, mais également se concrétiser sur le plan pécuniaire. » Ou encore : « Lors de ma dernière mission en Afghanistan, mes indemnités et allocations ont été en grande partie consacrées aux frais supplémentaires de la garde des enfants dont nous avons la charge. Et ensuite, il y a eu également une retenue sérieuse suite aux impôts. »

La conclusion est alors limpide : aux divers moments durant lesquels la plupart des militaires sont tenus de prester, la gratification pécuniaire est la plus basse. Ils doivent alors prester pour un montant dérisoire. Il n'est donc pas surprenant que la Défense ait autant de postes à pourvoir.

De plus, la bonne situation économique conduit indéniablement à une migration de travail en augmentation. Les travailleurs changent d'employeur plus souvent qu'auparavant. La Défense doit tenir compte de cette tendance et doit donc, pour cette raison, tout mettre en œuvre pour que les investissements consentis pour recruter, former et entraîner des gens aptes puissent être rentables et ce, en les 'fidélisant' suffisamment longtemps. Non seulement avec un ensemble attrayant de conditions de travail, mais aussi en donnant plus de poids aux souhaits des militaires, en améliorant les perspectives de carrière, en offrant plus de défis, en prenant et en exécutant des décisions plus rapidement et en offrant suffisamment de possibilités de croissance personnelle. Maintenir le personnel présent – la rétention – devra constituer le fer de lance de toute mesure.

Afin de maintenir le bon nombre de gens motivés et qualifiés, il convient de créer, à partir de 2020, un cadre propice à la rétention et au sein duquel, en même temps, il y aura un équilibre entre les intérêts individuels et ceux propres à l'organisation. À cette fin, en concertation avec les partenaires sociaux, une stratégie de rétention doit être élaborée et déployée.

Les résultats de cette stratégie de rétention doivent faire l'objet d'un monitoring permanent via un cadre de mesurage ad hoc et feront l'objet de discussions avec les partenaires sociaux.

Les initiatives qui renforcent le contrat social entre l'organisation de la Défense et ses militaires doivent être au cœur de la stratégie de rétention. En plus de remplir les obligations de garantir des avantages concrets, la sécurité, un traitement et un soutien justes, la rétention doit être considérée comme une responsabilité du leadership et le principal instrument permettant de faire de la carrière militaire une 'profession privilégiée'.

La stratégie de rétention doit comporter les volets suivants :

- **A-11** : Des mesures visant à atteindre un triple objectif : (1) **améliorer les liens**, (2) **compenser les privations/les situations pénibles et les coûts exceptionnels liés à la condition de militaire** et (3) accroître l'**attractivité** de la profession militaire.

En tant qu'employeur honnête et juste, la Défense doit proposer un ensemble de compensations pécuniaires offrant à son personnel un niveau de vie raisonnable. Dans ce paquet, le service rendu à la Nation doit être correctement reconnu, tandis que les avantages pour le personnel militaire doivent être estimés par rapport aux coûts supportés par le gouvernement pour maintenir un appareil de défense adéquat.

L'armée dispose d'un très grand nombre d'allocations et d'indemnités. D'un point de vue historique, leur survenance peut être expliquée. Cela ne signifie toutefois pas qu'aucun 'entretien' et qu'aucune revalorisation ne soient nécessaires. Les développements entourant la Défense ainsi que la manière dont le personnel de la Défense s'acquitte actuellement de ses tâches, nécessitent une remise en question quant à la nature, la mise en forme et au contenu de ces allocations et indemnités. L'ACMP-CGPM est d'avis qu'un nouveau système devrait être recherché, qui doit également prendre en compte les formes de compensation couramment observées dans notre pays.

De plus, nous pensons qu'une intervention dans les frais engagés par les militaires pour se rendre au travail est nécessaire. Très certainement pour le personnel de la Défense qui est limité dans sa capacité à s'établir dans le voisinage immédiat du lieu de travail du fait de la rotation de fonctions à occuper. Les développements qui nous entourent, tels que le budget de la mobilité et la différenciation toujours croissante des offres et des coûts de transport, nécessitent un réexamen de la durabilité du système actuel. Notre proposition à ce sujet a été reprise dans le cadre de la mesure D-43. Une autre mesure est reprise ci-dessous sous le point A-1.12.

Sur la base de ces principes, les mesures suivantes sont proposées :

- A-11.1 : Revalorisez les échelles de traitement – Plus de quinze ans après la dernière révision barémique, les échelles de traitement se doivent d’être revalorisées sur la base d’une analyse comparative avec le secteur public et privé et de la reconnaissance du caractère particulier de la profession militaire. Cette réévaluation doit également tenir compte de la possibilité que l’âge de la mise à la retraite soit revu à la hausse de sorte que le principe doit être que prêter plus longtemps est également rémunéré financièrement.
- A-11.2 : Mettez en œuvre une exonération fiscale pour les périodes pendant lesquelles les militaires sont déployés au cours d’une mission à l’étranger.
- A-11.3 : Attribuez un 13^{ième} mois à part entière par le biais d’une réévaluation de l’allocation de fin d’année.
- A-11.4 : Revalorisez l’allocation de week-end et les prestations accomplies les jours fériés.
- A-11.5 : Instaurez une allocation de multilinguisme.
- A-11.6 : Attribuez des chèques repas.
- A-11.7 : Actualisez la fraction 1/1.850 dans la réglementation relative à la rémunération et portez-la à 1/1.618, ce qui est en parfait rapport avec la réglementation actuelle en matière de temps de travail des militaires, à savoir les 1.618 Hr à prêter par an dans le cadre d’un régime normal de travail.
- A-11.8 : Instaurez une allocation de privation/pénibilité – Le militaire qui participe pendant plus de cinq jours consécutifs à un exercice dans la région polaire ou dans la forêt tropicale humide, respectivement dans les faits dans des circonstances très pénibles arctiques ou tropicales, doit avoir droit à une allocation supplémentaire, en plus de l’allocation ‘service intensif pour longue durée (par 24 heures)’.
- A-11.9 : Prévoyez une allocation pour des activités d’une durée de plusieurs jours – Outre les prestations qui ouvrent le droit à l’allocation pour ‘service intensif’, les activités menées durant plusieurs journées se déroulant en dehors du lieu habituel de travail, au cours desquelles il est impossible pour le militaire de rejoindre sa résidence le soir et qui englobent au moins une période de minimum 24 heures, doivent être compensées pécuniairement. Cette compensation doit également porter sur le séjour à bord d’un navire qui se trouve dans un port pour des travaux de maintenance et lors d’un séjour dans un port étranger.
- A-11.10 : Appliquez un nouveau régime pour le travail durant des heures inhabituelles – Le militaire de rang inférieur ou l’officier qui effectue des activités de service entre 00Hr00 et 07Hr00 et entre 18Hr00 et 24Hr00 qui ne donnent pas lieu à l’octroi de l’allocation de ‘service intensif’, doit pouvoir choisir lui-même sa compensation : soit une compensation en temps, soit une compensation pécuniaire.
- A-11.11 : Accordez une indemnité couvrant les frais d’une connexion Internet – Le développement de HRM@Defense conduit à ce que le

militaire, de manière individuelle, doit exécuter lui-même toujours plus d'opérations relatives à l'administration du personnel. En outre, la Défense s'engage plus dans le domaine du e-learning afin qu'il y ait acquisition de l'expertise professionnelle requise. C'est la raison pour laquelle l'ACMP-CGPM plaide pour que le militaire doit recevoir une intervention dans ses frais d'abonnement à l'Internet à concurrence de 25 €/mois.

- A-11.12 : Intervenez dans les frais de déplacement entre le domicile et le lieu de travail afin de diminuer l'attrition auprès des jeunes militaires. – Pendant les 7 premières années de la carrière, les militaires ayant plus d'une heure de trajet jusqu'à leur lieu de travail (via les transports en commun et pour un trajet simple) ou habitant à plus de 70 km de leur caserne, reçoivent soit une intervention mensuelle de 300 € de frais de déplacement, soit un logement gratuit dans leur garnison avec une intervention dans les frais de nourriture.
 - A-11.13 : Introduisez une allocation pour les fonctions en cumul – En raison de la pénurie de personnel, de plus en plus de militaires se voient attribuer une, voire deux fonctions supplémentaires (fonction cumul/annexe). Ainsi, cela augmente non seulement la charge de travail et la charge psychosociale, mais les heures de travail normales sont souvent dépassées. Cette charge supplémentaire doit être compensée par une intervention pécuniaire de 1/1.618 par heure supplémentaire prestée.
 - A-11.14 : Nous préconisons également en plus d'élargir l'offre en logements de location de l'OCASC et d'abaisser les prix du loyer, très certainement pour les familles des jeunes militaires de moins de 35 ans.
- **A-12 : Mesures supplémentaires pour remédier aux fonctions problématiques :**
 - A-12.1 : Instaurez une allocation pour les cyber-spécialistes de la Défense – En vue d'attirer et de retenir des spécialistes compétents en matière de sécurité numérique et de cyber-opérations, une allocation conforme au marché doit être instaurée, dont le montant est déterminé après analyse comparative avec le secteur public et privé.
 - A-12.2 : Instaurez une prime de fidélisation – Le militaire recevra une prime représentant 60% du dernier traitement annuel brut dès qu'il aura occupé une fonction de base pendant 5 années après la fin de sa période de candidature.
 - A-12.3 : Créez une allocation liée au marché de l'emploi pour les réservistes – Le réserviste effectuant une prestation de service, recevra une allocation à concurrence de la différence entre son revenu hors de la Défense et le traitement militaire en tant que réserviste, dans le cas où le premier est plus élevé.

- **A-13** : Mesures visant à mieux **concilier** les charges spécifiques résultant de la condition de militaire avec celles inhérentes à **la vie familiale** :
 - A-13.1 : Instaurez une intervention pour couvrir les coûts supplémentaires liés aux charges familiales relatives aux enfants plus jeunes – L'ACMP-CGPM considère que les coûts supplémentaires liés aux charges inhérentes aux enfants, y compris les frais de garde des enfants ainsi que les soins et l'éducation à long terme d'un enfant d'un militaire, doivent être indemnisés pendant le déploiement opérationnel et les exercices de plus de 7 jours.

A-2 : Veiller à des opportunités de carrière donnant de la satisfaction

Les jeunes attendent de pouvoir donner forme et contenu à leur propre carrière. Mais les militaires qui ont déjà été en service pendant une longue période comptent également de plus en plus sur des opportunités de pouvoir gérer leur carrière eux-mêmes et ce, dans une certaine mesure. On peut donc s'attendre aussi à ce que la Défense permette à ses collaborateurs qu'ils soient en état de faire des choix grâce à l'instruction, la formation, la rotation des fonctions, ... en continu. Ces choix peuvent porter sur l'évolution professionnelle interne, mais aussi sur un départ et une deuxième carrière ailleurs.

Bien des militaires vont prendre leur retraite dans les cinq prochaines années. Pour ceux qui restent en service, la Défense devra être un employeur intéressant et fiable. En outre, pour attirer de nouveaux collaborateurs ô combien nécessaires à une structure du personnel équilibrée, la Défense doit être attrayante. Pour cela, il est nécessaire que les **opportunités de carrière soient améliorées**. La Défense doit fournir un soutien maximal à ses collaborateurs par l'acquisition des compétences nécessaires dont celles requises pour une fonction de niveau supérieur si la personne concernée convient à cette fonction et souhaite l'exercer.

En outre, la politique de carrière doit explicitement prendre en compte la charge physique et psychologique liée à l'exercice de certaines fonctions. De plus, il ne faut pas ignorer l'importance croissante de l'environnement social dont les collaborateurs de la Défense font également partie. Il faut éviter qu'en raison de la disparition de fonctions non opérationnelles (à cause de la sous-traitance) et du relèvement de l'âge de la mise à la retraite, la charge déjà excessivement élevée actuellement n'augmente encore. L'ACMP-CGPM estime qu'un équilibre entre les fonctions opérationnelles et non opérationnelles est d'une grande importance. C'est aussi parce que l'environnement social l'exige ou parce qu'au sein de l'organisation qu'est la Défense, que l'on preste de plus en plus longtemps ou simplement parce que cela se produit chez d'autres employeurs. La Défense n'échappe pas à l'utilisation optimale des possibilités qui sont résumées brièvement par le

terme : **travail faisable**. Ce revirement nécessite un cadre partiellement nouveau de conditions de travail. L'ACMP-CGPM souhaite contribuer à la conception de ce nouvel équilibre. Cela passe en partie par des conditions de travail flexibles et des méthodes de travail contemporaines permettant de répondre à un plus large éventail de besoins organisationnels et personnels ainsi que d'attirer et retenir des membres du personnel qualifiés en nombre suffisant, en tenant compte des tendances démographiques dans notre pays.

Différentes phases peuvent être distinguées dans un cycle de carrière. Souvent, mais pas exclusivement, elles sont liées à l'âge. L'ACMP-CGPM est d'avis que la Défense doit concrétiser une **politique du personnel délibérément en phase avec la vie**. Cette nécessité est renforcée, mais pas motivée par le fait que l'âge de la mise à la retraite sera relevé. Pour l'ACMP-CGPM, la politique du personnel délibérément en phase avec la vie doit être une politique cohérente dans laquelle différents droits et obligations statutaires doivent être considérés les uns par rapport aux autres. Ce faisant, les différentes phases de carrière et les exigences spécifiques dans une telle phase doivent être prises en compte. Nous devons nous efforcer de tendre vers des prestations sur mesure. La Défense obtiendra alors des collaborateurs mieux motivés et deviendra alors un employeur attrayant.

- **A-21** : Mesures afin d'améliorer la **satisfaction** concernant la carrière militaire :
 - A-21.1 : Accroissez la **participation individuelle dans les décisions de mise en place et de carrière** et, en même temps, mieux faire concorder les ambitions personnelles et les besoins organisationnels. Cela signifie, entre autres, que les postes vacants soient portés à la connaissance du personnel et que les candidatures internes soient demandées sur la base du mérite. Créez à cet effet une base de données en ligne pour automatiser et augmenter la participation des collaborateurs aux futures mises en place.
 - A-21.2 : Révisez le **système de promotion** qui, ces dernières années, est vu comme une source d'insatisfaction plutôt que comme une raison de motivation et de satisfaction. Liez-y, entre autres, le grade à la fonction que le militaire occupe. Introduisez également la possibilité de s'écarter du minimum obligatoire 'd'années avant le passage' dans un certain grade de sorte que les militaires méritants puissent être promus plus rapidement.
 - A-21.3 : Dans le même contexte de la politique en matière de promotion, développez des procédures d'**évaluation de la prestation** justes, transparentes et efficaces qui motivent et fournissent un retour d'information correct sur le fonctionnement personnel.
 - A-21.4 : Engagez-vous davantage dans l'**emploi régional** : offrez la possibilité de demander un transfert plus proche de sa propre région après une période minimale de service dans une fonction de base.

- A-21.5 : Élargissez les domaines de carrière pour accroître la flexibilité et les choix de carrière.
 - A-21.6 : Maintenez une politique stricte pour garantir **un environnement libre de toute intimidation** par rapport aux différences personnelles, en mettant un accent permanent sur la diversité sous toutes ses formes.
 - A-21.7 : Mettez en œuvre des mécanismes efficaces de **résolution des conflits** qui résolvent les problèmes au niveau le plus bas et offrent un recours efficace à toute personne qui pense avoir été traitée injustement.
 - A-21.8 : Reconnaissez la valeur des prestations exceptionnelles par le biais d'un système équilibré, crédible et transparent **de félicitations, de décorations/médailles et de récompenses**.
 - A-21.9 : Maximalisez le **télétravail**, le travail dans un bureau satellite et le télé-training et reprenez-le dans la description de poste.
 - A-21.10 : Continuez d'élargir les possibilités pour la **promotion sociale** et retenez toutes les candidates et tous les candidats qui la réussissent ou qui satisfont aux conditions d'accès pour être repris dans la catégorie supérieure de personnel.
 - A-21.11 : Offrez la possibilité de grilles horaires alternatives (par exemple, 38 heures réparties sur 3 journées de prestation) et flexibilisez le régime actuel des heures glissantes.
 - A-21.12 : Étendez aussi les possibilités du travail à temps partiel à d'autres périodes au cours de la carrière.
- **A-22** : Mesures afin de rendre les prestations d'un militaire '**faisables**' à la fin de la carrière :
 - A-22.1 : Réduisez la **durée de travail** en fin de carrière - Le militaire doit être mis dans la possibilité de réduire sa durée de travail d'une demi-journée par semaine et ce, au cours des 6 années préalables à sa mise à la retraite. La retenue pécuniaire correspondante pourrait se fonder sur la même philosophie que celle appliquée dans le cadre du travail à temps partiel.
 - A-22.2 : Offrez la possibilité d'une **stabilité géographique** – Pour autant que le militaire introduise une demande à cet effet, il doit avoir la possibilité de ne plus changer de lieu d'affectation au cours des 6 années préalables à sa mise à la retraite.

PARTIE VI – TECHNIQUE ET TACTIQUE, QUALIFICATIFS DE LA COMPÉTENCE DU PERSONNEL

Le développement professionnel est un élément fondamental d'une Défense compétente et experte. Lorsqu'il est organisé d'une manière appropriée, il est en même temps l'un des principaux facteurs de motivation pour les militaires. Pour faire en sorte qu'il générerait de la compétence et de la motivation, le développement professionnel doit être accessible à tous les militaires, être de haute qualité, flexible et facilement adaptable aux besoins des collaborateurs pris individuellement et en équilibre avec les besoins de l'organisation. En outre, il doit, de préférence, être accrédité.

Il est de la responsabilité de la Défense de développer les compétences, les connaissances et les attitudes qui sont attendues dans le chef des militaires. L'environnement sécuritaire et opérationnel nécessite un cadre de personnel capable, mieux que jamais, de penser de manière critique et de faire face au changement. Dans les années à venir, il est attendu de tous les militaires qu'ils soient capables, sur le plan technique et tactique, d'être déployés avec succès dans des opérations complexes.

La Défense doit créer un cadre et une culture dans lesquels la formation continue est encouragée et promue et dans lesquels le militaire tend, de lui-même, à améliorer ses compétences et ses connaissances de manière continue. Cela suppose une transition de l'approche actuelle vers une organisation capable d'apprendre et intégrant une culture de formation.

T-1 : Stimulez le professionnalisme et la motivation par le développement professionnel et personnel

- **T-11** : Mettez en place un '**Defense Learning Network**', consistant en une plate-forme d'apprentissage en ligne accessible à tous les militaires avec pour finalité l'acquisition et la formation d'expertises professionnelles. Sa réalisation et son utilisation concrètes doivent être encouragées par la mise à disposition d'ordinateurs portables, ainsi que par l'alignement du temps d'étude sur cette plate-forme sur des prestations de service, si cette période d'étude est accomplie pendant les heures de travail.
- **T-12** : Offrez des formations en dehors de la Défense dans le contexte du développement personnel – Le militaire doit pouvoir suivre une **formation externe** à sa propre demande, dans le but d'élargir ses opportunités de carrière au sein de la Défense. Cette demande doit être accompagnée d'un avis de son accompagnateur de carrière au sein de la DG HR. Les coûts liés à la formation doivent être remboursés par la Défense. Si la formation a lieu

pendant le temps de travail, le militaire doit bénéficier d'une dispense de service à cette fin.

- **T-13** : Veillez à offrir des opportunités de développement personnel et professionnel d'une telle manière que cela permette un choix individuel et un degré d'autonomie. Cela peut être fait en fonction d'**heures de crédit**. Au moins les deux tiers de ces dernières devraient pouvoir être utilisés pour la formation professionnelle ou fonctionnelle, le reste pouvant être utilisé pour le développement personnel. En outre, chaque militaire, au cours de sa carrière, doit avoir la possibilité de suivre deux fois l'accompagnement professionnel au moyen de **chèques de carrière**.
- **T-14** : Développez de multiples façons d'atteindre les objectifs de développement militaires et professionnels. Ces trajets peuvent comprendre : la reconnaissance des acquis et des diplômes précédemment obtenus, la validation des formations menées en interne, l'établissement d'équivalences plus larges entre les programmes académiques et internes, et la **formation à distance** comme moyen de compléter ou remplacer la formation *in situ* existante. Selon la nature de la matière à enseigner, la présence d'instructeurs 'en chair et en os' peut s'avérer être nécessaire, en particulier lorsque des compétences ou des valeurs militaires spécifiques sont enseignées. Dans ce cas, il doit être opté pour un enseignement en live plutôt que pour un enseignement à distance.
- **T-15** : Donnez aux militaires la possibilité d'exprimer et de coordonner leurs objectifs personnels en matière de développement professionnel. Les prestations accomplies dans le passé et une reconnaissance plus large de diplômes, brevets et attestations militaires joueront un rôle important à cet égard. En valorisant mieux l'expérience de travail, cela peut ainsi contribuer à une réorientation plus aisée de la carrière.
- **T-16** : Fournissez des **facilités de cours** – Au militaire qui souhaite suivre des cours ou une formation en vue d'exercer une profession dans la société civile après une période de service d'au moins six ans, il doit se voir :
 - T-16.1 : octroyer une indemnité pour les frais de cours, d'enseignement, d'inscription, d'examen et/ou de diplôme.
 - T-16.2 : octroyer une indemnité pour les coûts liés à l'achat de matériel d'étude et d'aide pédagogique à concurrence de 750 €/an maximum.
 - T-16.3 : offrir la possibilité de prendre des conseils sur des études et sur des choix professionnels et ce, sur une base ponctuelle et aux dépens de la Défense.
 - T-16.4 : obtenir la possibilité de bénéficier d'une dispense de service en vue d'assister à des cours, sauf en cas de période de déploiement opérationnel ou d'activités préparatoires à ce dernier.

T-2 : Développer un programme d'experts hautement qualifiés afin de pouvoir démarcher des spécialistes civils, dans des branches techniques affichant une occupation critique en personnel

T-3 : Créer des carrières accélérées pour les spécialistes techniques en vue de rémunérer les membres du personnel les plus motivés, techniquement les mieux instruits et très bien formés, en évitant d'engendrer toute forme de discrimination statutaire et réglementaire

T-4 : Viser l'excellence technique et tactique sur base de formations pertinentes dispensées par les meilleurs professionnels en la matière

- **T-41** : Évaluez et mettez à jour de manière continue les formations de base et continuées dispensées à l'École royale militaire, à l'École royale pour les sous-officiers et à l'Institut royal supérieur de Défense, afin de veiller à ce que les cadres soient instruits dans des domaines pertinents pour leur environnement de fonctionnement futur.
- **T-42** : Mettez en place de façon adéquate des instructeurs formés et rémunérez un bon instructeur-pédagogue avec une **prime d'instructeur** et une promotion accélérée.
- **T-43** : Veillez à ce que le concept de formation des cours professionnels spécialisés de chaque catégorie de personnel et leur contenu soient adaptés à l'évolution rapide des besoins et aux nouvelles tendances dans chaque domaine.

PARTIE VII – ENGAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ BELGE DANS SON ENTIÈRETÉ

La Belgique regorge de talents au sein de sa population. Le système des ressources humaines de la Défense doit servir de passerelle – et non de barrière – pour faire appel à ce talent. L'armée doit être en état d'attirer et retenir les meilleurs talents de manière cohérente, même sur un marché du travail restreint. Des campagnes de recrutement approfondies et ciblées en sont l'un des instruments. Cependant, l'image et le soutien de la Défense dans la société en sont tout aussi importants. Ceux-ci doivent constituer une préoccupation et un point d'attention permanents. Les prestations de ses unités et le professionnalisme de son personnel sont, à cet égard, essentiels. Toutefois, la manière dont la Défense communique et traite avec toutes ses parties prenantes est tout aussi importante. L'engagement ne peut pas provenir que d'un seul partenaire ou d'un seul côté. Inversement, l'autorité et la société doivent également s'engager à une certaine réciprocité en échange des efforts fournis par les militaires en leur qualité de serviteur professionnel, responsable et honnête de l'État. Une bonne transition vers une carrière et vie civiles à la fin de la carrière militaire est l'un des éléments clés de cet engagement de l'État et de la société.

E-1 : Développez une approche de mobilisation structurée avec la société

Chaque militaire est en définitive un ambassadeur de sa profession et, par extension, de toute la Défense. Professionnalisme, intégrité, légitimité et responsabilité sont, à ce sujet, essentiels pour l'image. En outre, les dirigeants – et en particulier les hautes autorités responsables – ont une responsabilité particulière en tant que représentants de la base et comme 'visage' de l'organisation qu'est la Défense : ils doivent notamment expliquer activement la position de la Défense, la contextualiser et, au besoin, la renforcer. Cela requiert :

- **E-11** : de se comporter à l'égard des dirigeants politiques comme un professionnel de la sécurité nationale et leur fournir toujours des avis honnêtes, objectifs, transparents et motivés.
- **E-12** : de défendre, d'une manière dynamique, publiquement et auprès de toutes les parties prenantes (gouvernement, parlement, médias, universités, etc.), les intérêts de l'organisation qu'est la Défense et ceux de son personnel.
- **E-13** : d'agir comme gardien de la profession militaire, notamment en assurant un fonctionnement efficace, en veillant à ce que la culture soit alignée sur l'éthique ainsi qu'en aspirant et œuvrant pour le maintien du statut et de l'attractivité de la profession militaire.

- **E-14** : de mettre en place des '*communities of practice*' constituées de personnes provenant du monde académique, de la sécurité, de la société et de la politique. Ainsi, la Défense pourra mieux prendre le pouls et recueillir plus rapidement des idées et des initiatives qui pourraient également intéresser ou être d'un réel intérêt pour la communauté militaire. En outre, grâce à ces '*communities of practice*', l'on pourra exercer plus d'influence à l'extérieur afin de concrétiser des propositions et des idées.

En plus :

- **E-15** : d'établir des partenariats avec un large éventail d'établissements d'enseignement dont les programmes ont une incidence sur la profession militaire. Parallèlement à cela, il est d'un intérêt crucial que l'armée élargisse et renforce ses relations professionnelles avec des institutions académiques reconnues au niveau national et international.

E-2 : Soyez efficace, non seulement lors de l'exécution des opérations, mais aussi lorsqu'il s'agit de communiquer et d'informer

Le soutien et la confiance du citoyen en la Défense découlent de sa capacité à être efficace à la fois pendant le déploiement opérationnel et dans sa communication.

Les Belges attendent et méritent de savoir ce que les hommes et les femmes de la Défense font en leur nom. Le soutien de l'opinion publique à l'armée découle de la question de savoir si et dans quelle mesure le citoyen comprend comment l'armée fait la différence, à la fois sur son propre territoire et à l'étranger. Inversement, la confiance publique s'intensifie avec la capacité de la Défense de s'acquitter de ses missions de manière ouverte et transparente, conformément aux valeurs et aux attentes de notre pays et de ses citoyens. C'est pourquoi il est indispensable de promouvoir d'une manière efficace la compréhension et la conscientisation du Belge quant au rôle, aux tâches et aux activités de l'armée ainsi qu'aux contributions à la société belge et à la communauté internationale.

L'ACMP-CGPM est d'avis que la **communication externe** de la Défense doit être considérablement améliorée. À cet égard, les lignes directrices suivantes se doivent d'être appliquées :

- **E-21** : Ancrez les principes d'ouverture, de transparence et d'accessibilité pour ce qui est du fonctionnement quotidien et de l'engagement opérationnel, tout en respectant, il est vrai, les restrictions légales et réglementaires en matière d'ouverture et de vie privée. Dans ce cadre, réduisez au minimum la

nécessité pour les citoyens et les médias de faire appel à la loi sur la publicité de l'administration.

- **E-22** : Anticipez : développez des procédures pour le management proactif des problèmes et des crises, avec comme priorité l'identification rapide des problèmes les plus aigus, l'instauration rapide de solutions et l'information immédiate du grand public d'une manière complète et précise quant à ce que fait la Défense pour aider à remédier à la problématique et pourquoi.
- **E-23** : Diffusez des informations objectives, pertinentes et compréhensibles et ce, à temps.

Bien entendu, les lignes directrices pour la communication externe devraient également valoir comme règles pour la **communication interne** au sein de la Défense. Plus que toute autre activité, la communication interne est peut-être une responsabilité partagée à tous les niveaux et au sein de l'organisation qu'est la Défense dans son entièreté et ce, parce qu'elle contribue tant directement au bon fonctionnement de la Défense et de ses unités, qu'indirectement au bien-être, à l'esprit de corps et à la motivation du personnel. En outre, une bonne communication est un élément essentiel d'un bon leadership. Les objectifs du flux interne de communication – tant du haut vers le bas qu'inversement – doivent être les suivants : minutieux, complets, rapides, objectifs, pertinents, compréhensibles, ouverts et transparents. Et surtout, ils ne devraient pas être réduits à des 'shows simples et enjolivés de bonnes nouvelles'.

Les mesures de soutien suivantes sont, pour l'ACMP-CGPM, nécessaires pour améliorer l'efficacité de la communication interne :

- **E-25** : 'Push' des informations plus vers le bas.
- **E-26** : Dans chaque unité ou service, mettez en place un responsable de la communication.
- **E-27** : Réinstaurer le Comité de Contact et d'Information (CCI) dans chaque unité.
- **E-28** : Formez plus de cadres dans le domaine de la communication.
- **E-29** : Demandez davantage aux chefs, à tous les niveaux, des explications quant à leur responsabilité pour une communication correcte, ouverte et diffusée à temps.

E-3 : Recrutez massivement, sinon nous deviendrons non pertinents

L'évolution des effectifs en personnel telle qu'attendue par l'état-major lui-même est dramatique : en 2022, le nombre de militaires passera sous les 22.000. Et ce chiffre continuera encore à diminuer pendant quelques années, même si les objectifs de la Vision stratégique 2030 en matière de recrutement seront pleinement atteints. Avec des effectifs de près de 5.000 militaires de

moins qu'aujourd'hui, l'armée ne pourra toujours pas atteindre son niveau d'ambition opérationnel préétabli. Et il devra être aussi mis progressivement un terme à d'autres tâches de sécurité et d'assistance. Pour l'instant, trois postes sur cinq ne sont pas occupés dans les unités opérationnelles de la Composante Terre et au sein des navires de la Marine. De plus, l'âge moyen des militaires restera élevé dans les années à venir : près de 44 ans, soit plus de 10 ans de plus que la moyenne constatée dans les pays avoisinants. Cet élément a également une incidence négative sur la capacité de déploiement opérationnelle de l'armée. En outre, ce faible taux d'occupation a pour conséquent que de nombreux militaires doivent effectuer une ou deux tâches annexes 'pour que la boutique fonctionne'. Il va sans dire que cette lourde charge supplémentaire a également des conséquences négatives sur la satisfaction au travail et le bien-être.

Il n'y a qu'un seul moyen efficace de sortir de ce cercle vicieux : se consacrer sans compter dans le recrutement. Ou en d'autres termes : recruter des jeunes en masse, mais aussi prendre d'autres mesures pour introduire d'autres formes d'afflux. Si ces efforts ne sont pas déployés, la Défense diminuera alors encore d'ici 2025 pour arriver à un niveau tel que ses contributions opérationnelles ne seront plus pertinentes. Pour l'ACMP-CGPM, au moins les mesures suivantes doivent être prises :

- **E-3.1** : Améliorez la communication sur le marché du travail
L'aspect propre à la communication sur le marché du travail mérite une attention particulière. Comment la Défense doit-elle aborder le futur groupe cible ? Comment peut-il être veillé à ce que les jeunes aient une image de la Défense qui correspond à la réalité d'une part et à leur perception de la vie d'autre part ? Comment est-il possible de susciter, à un stade précoce, suffisamment d'intérêt auprès de candidats de sorte qu'ils optent finalement pour la Défense ? Malgré tous les efforts déployés, les enquêtes montrent que moins de la moitié des jeunes du groupe cible, âgés de 18 à 29 ans, sont conscients de l'opportunité d'un emploi à l'armée. Un grand groupe de candidats potentiels reste hors des écrans radar et ce potentiel n'est donc pas mis à profit. Des enquêtes doivent être effectuées sur la meilleure façon pour la Défense de mieux se profiler sur le marché du travail et sur la manière d'atteindre une meilleure portée. Les connaissances dans le domaine des développements du marché du travail, de son monitoring et de la communication à son égard doivent être regroupées au sein d'un centre d'expertise à mettre en place à cet effet. Les décideurs politiques et les responsables des activités du processus de prévision en personnel peuvent être aidés par ce centre et à partir de ce dernier.
- **E-3.2** : Étendez les efforts de publicité pour mieux s'adresser à tous les jeunes adultes belges, y compris les jeunes d'origine allochtone ainsi que les femmes
- **E-3.3** : Développez des outils de recrutement basés sur l'Internet.

- **E-3.4 :** Élargissez les options du recrutement latéral pour permettre aux citoyens ayant une expertise et une expérience larges ou très spécifiques de rejoindre l'armée dans des grades plus élevés.
- **E-3.5 :** Mettez en place des équipes de recrutement spécialisées chargées de recruter des gens aux aptitudes critiques qui se font extrêmement rares au sein de l'armée.
- **E-3.6 :** Établissez des relations et des partenariats qui fonctionnent efficacement, avec les établissements d'enseignement et les conseillers en matière d'études et d'orientation professionnelle.
- **E-3.7 :** Faites un usage sélectif des incitations à l'embauche, telles que la prime de recrutement et de rétention, pour accroître la force d'attrait des métiers en sous-effectif critique.
- **E-3.8 :** Utilisez l'éventail complet de possibilités de recrutement, y compris le transfert d'expérience professionnelle et une utilisation accrue de programmes de reconnaissance des aptitudes civiles et de formation afin de réduire les besoins en formation.
- **E-3.9 :** Revoyez les critères de sélection : mettre davantage l'accent sur les aptitudes requises dans le futur environnement opérationnel.
- **E-3.10 :** Engagez-vous plus dans l'emploi sur base régionale.
- **E-3.11 :** Améliorez l'efficacité et le déroulement des procédures de recrutement.
- **E-3.12 :** Améliorez les infrastructures et les installations d'hébergement pour les recrues.
- **E-3.13 :** Organisez plus de stages de jeunes.

E-4 : Aidez le partenaire des militaires à trouver un emploi et à construire une carrière au sein de la région de la garnison

E-5 : Développez des partenariats privé-public pour la prise en charge des enfants dans les régions des garnisons afin de faciliter et de soutenir ainsi l'accueil des enfants des militaires

E-6 : Prévoyez une transition convenable en fin de carrière militaire

La transition vers une situation post-Défense, que ce soit à la suite d'un changement de job vers un emploi en dehors de l'armée, d'une mise à la retraite, pour des raisons médicales ou pour le passage dans le cadre de réserve, constitue un moment important. La prise en charge de ces membres du personnel ne doit pas nécessairement se terminer lorsque l'on quitte la Défense. La Défense fournira à tous les militaires un **soutien lors du changement de carrière** et ce, en guise de reconnaissance de leur engagement, afin de remplir le contrat social et de leur donner confiance en

leur avenir. Ce soutien doit également accroître le niveau de confiance dans l'organisation qu'est la Défense et contribuer ainsi à améliorer la rétention.

Ce soutien lors du changement de carrière doit comporter les éléments suivants :

- **E-61** : Le droit à la prise en charge ultérieure, après sa carrière, si le militaire doit quitter le service à la suite d'une blessure ou d'une autre affection mentale ou médicale survenue pendant et par le service
- **E-62** : des trajets d'*outplacement* qui doivent garantir **la sécurité d'emploi** pour les militaires qui, sur base de leur statut, n'ont pu accomplir une carrière complète à la Défense, à savoir au moyen de :
 - E-62.1 : une priorité à un emploi dans le secteur public après la fin de la carrière militaire et après une sélection comparative, notamment pour les militaires ayant subi des restrictions d'ordre médical en raison d'activités de service.
 - E-62.2 : du droit à un accompagnement 'conséquent' en matière d'outplacement avec une garantie d'emploi correspondant au même niveau de fonction dans le civil.
 - E-62.3 : d'une équivalence reconnue entre les formations et les diplômes militaires et ceux du civil.
- **E-63** : Le maintien des droits acquis lors du passage vers un autre emploi dans le secteur public : échelles de traitement, ancienneté, ...
- **E-64** : Le maintien de l'ensemble des soins médicaux après le départ à la retraite pour, au moins, ce qui est du traitement des problèmes de santé et des traumatismes résultant de prestations de service.
- **E-65** : L'élargissement et l'assouplissement des possibilités de RTECP/TAPA et RTEIC/TALO au cours des trois années qui précèdent le départ à la retraite.
- **E-66** : Le changement de la condition de durée de service pour le militaire BDL par une limite d'âge pour la transition vers une carrière en dehors de la Défense.

Considérations finales

Afin de transposer dans la pratique toutes ces recommandations et propositions, l'ACMP-CGPM milite pour un **plan stratégique continu en matière de ressources humaines** élaboré et mis en œuvre par le ministre de la Défense et l'État-major de la Défense en concertation avec les syndicats. Ce plan a pour finalité – sur la base d'une analyse permanente de l'environnement interne et externe de la Défense – de faire correspondre plus rapidement et mieux le statut administratif, social et pécuniaire du militaire tant aux besoins de l'organisation qu'est la Défense, qu'aux besoins et attentes du personnel. Un tel plan stratégique des ressources humaines doit permettre à la Défense de pouvoir prendre des décisions opportunes et entreprendre des mesures proactives pour faire face à un environnement, en matière de personnel, en constante évolution.

La Défense sera un employeur attrayant auprès duquel le personnel voudra volontiers travailler. Ou elle ne le sera pas. Dans ce dernier cas, ses effectifs continueront à être en chute libre et ses possibilités opérationnelles se réduiront plus encore.

La loyauté et la fidélité ont un prix. Tout comme l'expertise, la mise en condition, l'implication et la motivation. Le prix dont l'autorité devra 's'acquitter' est le **devoir de diligence** qu'il a envers son personnel. La Défense souhaite acquérir des équipements de la plus haute qualité dans les années à venir. C'est bien, mais cela ne suffit pas. De la compétence professionnelle, des conditions d'emploi concurrentielles et des circonstances de travail correctes sont également des éléments nécessaires à ce devoir de diligence. Tout comme un leadership fiable, une culture organisationnelle fructueuse, une communication adéquate et de l'efficacité dans le fonctionnement. En bref : il faut veiller à nos militaires, investir en eux et ils doivent avoir confiance et de la sécurité pour l'avenir.

Agir est urgent. Le mauvais développement de l'organisation est un fait et le contexte dans lequel l'armée doit fonctionner dans la période à venir, pousse à prendre des mesures rapides et drastiques. 'Les gens constituent notre capital le plus important' n'est pas, sans raison, un credo généralement soutenu. Mais la Défense doit alors veiller aussi à ce que ce capital ne soit pas seulement maintenu, mais aussi constamment développé afin de s'adapter aux changements rapides et nombreux et qu'il dispose également d'un cadre statutaire approprié.

Notre Programme Général 2019-2023 a pour objectif de proposer les lignes directrices et les éléments de base pour cette prise en charge particulière au profit du personnel militaire pour la période suivante. Nous allons œuvrer pour une Défense réaliste et tournée vers l'avenir, avec une place centrale réservée à son personnel. Une Défense qui agit comme un employeur fiable et impliqué, où les gens sont fiers d'y travailler. Une organisation avec un environnement

de travail attractif et sûr qui bénéficie de la confiance de ses collaborateurs, qui est capable de les garder en son sein et qui recrute suffisamment de nouveaux collaborateurs. Une organisation qui peut être rapidement déployée sur le territoire national et à l'étranger et qui exécute les interventions nécessaires de manière efficace et performante. Une organisation qui a ses fondements en ordre : doter l'organisation en personnel et des conditions de travail, les moyens d'entraînement, les équipements et les infrastructures. Une organisation qui a la souplesse requise et au sein de laquelle on tire des leçons de ses erreurs. Une organisation transparente qui, en plus, est visible dans une société au sein de laquelle elle bénéficie d'un soutien juste.

Nous ne nous désisterons pas. Pour vous, collaborateurs de la Défense. Maintenant. Et après 2020.