



Chef de la Défense

Date: Voir signature
MITS: 17-50013206
Page(s): 1 (+ un dossier)
Arch:
Ligne d'archive 11

A IAD
ACOS IS
ACOS Ops & Trg
ACOS Strat
ACOS WB
DG BudFin
DG Com
DG Fmn
DG HR
DG JM
DG MR
ACC
LCC
MCC
NCC

Objet: Plan d'Entreprise Militaire Défense 2017-2020

Ref: CODIR 23 Jan 2017

1. Ci-joint vous trouverez le Plan d'Entreprise Militaire de la Défense pour la période 2017-2020.
2. Conformément à l'accord gouvernemental, la Vision Stratégique pour la Défense donne la direction générale vers 2030. Celle-ci prévoit une recapitalisation de la Défense avec l'acquisition planifiée de systèmes d'armes mais également le rajeunissement indispensable de notre personnel et une orientation vers des profils technologiques.
3. Un certain nombre de défis à court terme concernant les opérations, la situation du personnel et les moyens budgétaires planifiés, ont mené à l'établissement d'un objectif intermédiaire, nommé Objectif 2020.
4. Cet objectif doit permettre de maintenir une capacité opérationnelle pertinente jusqu'en 2020 et de garantir la relance direction 2030 vers les niveaux d'ambition précisés dans la Vision Stratégique.

Info: BEMILREP, MMR, MDPN

Correspondant: Philippe BOUCKÉ, Lic
Colonel breveté d'état-major
Tel: 9-6321-16819 ou 02/44.16819
Fax : 9-6321- ou 02/44.
E-Mail : philippe.boucke@mil.be

Chef de la Défense
Rue d'Evere 1
1140 BRUXELLES
BELGIQUE

.be

5. Pour réaliser l'Objectif 2020, un Plan d'Entreprise Militaire a été rédigé. Ce plan se focalise sur la réalisation de cet objectif intermédiaire et tient compte de la planification opérationnelle, du maintien de la mise en condition pour RRO/NEO, de l'engagement en appui du maintien de la sécurité sur le territoire national si nécessaire, des investissements en matériel à court terme, du démarrage à brève échéance des premières grandes initiatives en matière de 'sourcing' et de suffisamment de recrutement de jeunes et de collaborateurs formés dans le domaine technique.

22/02/2017

X 

Signed by: Marc Comperol (Authentication)

Marc Comperol
Général
Aide de Camp du Roi
Chef de la Défense

PLAN D'ENTREPRISE MILITAIRE DÉFENSE

2017 – 2020

(ver 1.0)

Table des matières

1.	Situation générale	3
2.	Situation particulière.....	3
3.	Cadre de référence.....	5
a.	Cadre de référence stratégique militaire et légal	5
b.	Vision Stratégique pour la Défense.....	5
c.	Principes pour l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire	6
4.	CHOD Guidance	7
a.	Continuité de la mission de la Défense à l'horizon 2020	7
b.	Prêt pour la reprise après 2020 en adéquation avec la vision stratégique	7
5.	Objectif 2020.....	7
a.	But 1: Capacité d'engagement opérationnelle Défense à l'horizon 2020	7
b.	But 2: Assurer le futur post 2020.....	7
6.	Plans et projets.....	8
a.	Evolution des capacités et unités de la Défense.....	8
b.	Plans & Projets <i>Supporting</i> synchronisés.....	12
c.	Planning des opérations, préparation et engagement opérationnel	17
7.	Conduite de l'implémentation	19
8.	Etudes.....	20
9.	Initiatives IMS-IDS	20
10.	Annexes	21
a.	Annexe A: Principes du Plan d'Entreprise Militaire	
b.	Annexe B: LOA ₂₀₂₀ MilCap/ SpLOA ₂₀₂₀ TakCap	
c.	Annexe C: Integrated Capability Management (ICM)	
d.	Annexe D: Plan d'Entreprise Militaire et plans & projets sous-jacents	
e.	Annexe E: Interactions et synchronisation liés au Plan d'Entreprise Militaire	
f.	Annexe F: Project Management & mesures de coordination	

1. Situation générale

Aujourd'hui, le monde est totalement différent de celui de la fin du siècle dernier. On voit un monde nouveau, globalisé et évoluant rapidement, avec une augmentation exponentielle de l'importance des communications et de l'information. L'impressionnant réseau de communication qui quadrille le monde est de plus en plus utilisé pour claironner sa propre vérité, pour s'accuser et s'injurier mutuellement, pour transmettre des exigences ou poser des ultimatums. La culture, religion ou nationalité propre sert de plus en plus souvent de justification aux oppositions et affrontements, menant ainsi à des conflits interétatiques et au terrorisme. Cet état de fait génère beaucoup d'incertitudes et un sentiment d'insécurité qui se traduit pour beaucoup de pays en une nouvelle course à l'armement, qui s'étend jusqu'au domaine spatial et au cyberspace.

Les conséquences de cette évolution sont déjà perceptibles en ce début de 21^e siècle, et notamment dans notre pays, mais peuvent prendre des proportions encore plus importantes pour les prochaines générations. Une des missions essentielles de l'autorité publique est de protéger sa population et de garantir les intérêts de notre société. Investir dans la Défense aujourd'hui et dans le futur, c'est investir dans la sécurité de notre société et dans la liberté, le bien-être et la prospérité de tous nos concitoyens.

Sur le plan militaire, il est clair que l'Europe doit se raffermir dans ce monde de demain, où la loi du plus fort gagne à nouveau du terrain. Les conflits armés resteront imprévisibles et leur déroulement encore plus. Les solutions toutes prêtes pour résoudre les conflits sont dès lors une illusion et une spécialisation encore plus poussée n'apportera pas de solution aux défis auxquels nous serons confrontés.

Durant les trois dernières décennies la Défense a contribué de manière continue à l'assainissement des dépenses publiques en se transformant et en réduisant ses effectifs, ceci allant de pair avec une diminution systématique des budgets. Ces restructurations et fermetures de quartiers militaires ont demandé un effort permanent de l'organisation et de son personnel.

Dans ce contexte, le gouvernement, conformément à l'accord gouvernemental, a donné avec la vision stratégique à long terme la marche générale à suivre pour la Défense jusqu'en 2030. Il a initié un revirement de la tendance en définissant un éventail de capacités militaires dont la Belgique devra disposer dans le futur pour soutenir de manière optimale ses politiques étrangère, de défense et de sécurité. Ceci suppose une recapitalisation de la Défense par l'acquisition planifiée de systèmes d'arme mais également par le rajeunissement indispensable de notre personnel et une orientation sur les profils technologiques.

2. Situation particulière

Avec l'engagement depuis deux ans en *Homeland Ops*, et encore plus après les attentats du 22 mars 2016, la prise de conscience d'une nouvelle menace a clairement grandi. Cette menace a conduit à de profondes répercussions pour la Défense : un grand nombre de militaires sont engagés, en appui de la Police, dans les rues de nos villes et pour la surveillance et la protection de l'infrastructure critique. Cet état de fait met sous pression importante la mise en condition de nos troupes pour leurs missions-clef.

En outre, il y a la situation tendue qui continue de prévaloir en Afrique centrale. Celle-ci requiert un effort permanent pour la mise en condition NEO.

Enfin, nous voulons, en tant que partenaire fiable, continuer de satisfaire à nos obligations internationales envers nos partenaires au sein de l'OTAN, de l'UE et/ou de coalitions. Ceci est en ce moment le cas dans les régions du Moyen-Orient où le combat contre IS bat son plein, ainsi qu'en Afrique du Nord et dans la région du Sahel dans l'assurance de la stabilisation et dans le combat contre des groupements extrémistes. De plus, on vit en Europe de l'Est, aux frontières de l'Alliance, sous haute tension avec la Russie. Ce type de missions requiert également un effort permanent dans la mise en condition pour nos missions-clef.

A côté de la pression opérationnelle sur la Défense, il convient également de tenir compte de la situation particulière du personnel et des prévisions budgétaires pour la période jusqu'en 2020. Le budget disponible et l'évolution du personnel pour cette période sont relativement bien connus : tous deux évolueront en décroissant. De plus, le problème du personnel est accentué par les conséquences possibles des réformes annoncées en matière de pension.

La présence accrue de militaires dans les rues de nos villes a également un effet positif : plus de 80% de la population confirme sa confiance dans la Défense, ce qui nous donne le score le plus élevé de toutes les organisations publiques. Ce raffermissement de l'assise sociétale de la Défense est un élément crucial pour le futur de la Défense et une condition nécessaire à la réalisation de la Vision Stratégique.

L'ensemble de ces éléments a mené à l'établissement d'un objectif intermédiaire, nommé Objectif 2020. Cet objectif doit permettre de maintenir une capacité opérationnelle pertinente jusqu'en 2020 pour, par la suite, se développer à l'horizon 2030 vers les niveaux d'ambition tels que précisés dans la Vision Stratégique. Pour réaliser cet 'Objectif 2020', nous rédigeons ce plan d'entreprise militaire 2017-2020 qui se focalise sur l'atteinte de cet objectif intermédiaire en tenant compte des points suivants :

- une planification opérationnelle mettant l'accent sur plus de concentration lors de l'engagement opérationnel (concentration des forces, éviter le morcellement) ;
- le maintien de la mise en condition pour RRO/NEO ;
- l'engagement en appui du maintien de la sécurité sur le territoire national, si nécessaire ;
- les investissements en matériel à court terme ;
- le démarrage à brève échéance des premières grandes initiatives en matière de 'sourcing' de manière à rendre possible la transition vers une Défense à 25.000 ETP, sans diminuer l'opérationnalité ;
- suffisamment de recrutement de jeunes et de collaborateurs formés dans le domaine technique.

L'inversion de la tendance initiée sur le plan politique doit être traduite NLT fin 2018 dans des dossiers d'implémentation concrets, permettant à notre organisation d'assurer la continuité de la mission de la Défense vers 2020 et de garantir le développement capacitaire prévu et sa reprise réaliste en direction de 2030.

3. Cadre de référence

a. Cadre de référence stratégique militaire et légal

La “*Déclaration de mission de la Défense et le cadre stratégique pour la mise en condition*” (*CHOD-MISSION*) précise, en tant que *Mission Statement* de la Défense, la mission, la vision et les valeurs propres à la Défense. Celui-ci forme le point de départ de l’analyse de risque sur le plan stratégique et des orientations générales du Chef de la Défense qui en découlent (*CHOD-GUIDANCE*), ainsi que des objectifs stratégiques pour la Défense et du développement de la politique interne (*CHOD-POLICY*). Ceux-ci orientent le planning, les actions et les processus sous-jacents.

Ces documents stratégiques militaires permettent à la Défense de formuler les objectifs sous-jacents et de donner la marche à suivre dans chaque domaine de responsabilité. Cette méthode de travail doit conduire e.a. à une meilleure maîtrise des risques liés aux objectifs de niveau politique en les traduisant dans un plan d’implémentation concret et réalisable (*CHOD-PLAN*).

Ce plan d’entreprise militaire (*CHOD-PLAN*) doit permettre d’exécuter la politique du gouvernement mais également d’indiquer la direction vers laquelle la *Défense* veut aller, *en tant qu’organisation militaire*, dans un certain nombre de domaines, en tenant compte de la législation et de la spécificité de ses missions.

b. Vision Stratégique pour la Défense

La *vision stratégique pour la Défense* (29 Jun 16) constitue le cadre de référence politique pour le développement futur des capacités militaires engageables, de leur soutien et pour l’ensemble de l’organisation militaire en évolution vers de 2030.

Pour son implémentation, comme précisé dans la situation particulière, un premier objectif intermédiaire a été fixé pour 2020 : **Objectif 2020**. En vue de travailler conjointement à cet objectif au sein de la Défense, ce **Plan d’Entreprise Militaire 2017-2020** a été rédigé.

Au niveau stratégique militaire, le Chef de la Défense est le dirigeant responsable. Au niveau de gestion, les sous-chefs d’état-major, les directeurs généraux et les commandants de composantes sont responsables de l’exécution de la politique de défense établie.

Plus précisément :

- les **Supported Commander’s**¹, sont responsables de la mise en condition des capacités militaires (et d’appui) suivant le niveau d’ambition (d’appui) préconisé, ainsi que de leur transformation conformément à l’Objectif 2020 ;
- les **Supporting Enablers** sont responsables du planning et de l’exécution des plans et projets d’appui à l’échelle de toute la Défense (tels que par ex. dans les domaines Matériel & Infrastructure ou Personnel).

Le Plan d’Entreprise Militaire harmonise et communique ainsi le développement de la politique et permet aux *Supported Commanders* et *Supporting Enablers* de donner la marche à suivre dans leur domaine de responsabilité. Ce Plan d’Entreprise Militaire vise à promouvoir la responsabilisation entre le niveau politique supérieur et le niveau d’exécution sous-jacent, pour l’obtention des résultats et la réalisation de l’objectif fixé.

¹ ACOS O&T, Commandants Composantes et SGRS, DGMR pour les centres de compétence *Material Resources*, DGFmn pour les institutions de formation.

c. Principes pour l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire

Les quatre **principes** importants suivants (développés dans l'Annexe A) sont d'application lors de l'exécution de ce Plan d'Entreprise Militaire, ainsi que lors de la rédaction et de l'exécution des plans et projets sous-jacents:

- bonne gouvernance avec focalisation sur l'assurance de la mise en condition et de l'engagement ;
- fonctionnement intégré et synchronisé de l'état-major, suivant un tempo structurel et orienté vers l'objectif commun ;
- évaluation, ajustement et maîtrise des défis et opportunités, de manière à atteindre les objectifs ;
- assurance du *business continuity* et du *continuum* dans la transition post-2020.

4. CHOD Guidance

a. Continuité de la mission de la Défense à l'horizon 2020

Il convient lors du développement concret de ces plans et projets de garantir la capacité d'engagement opérationnelle² définie.

b. Prêt pour la reprise après 2020 en adéquation avec la vision stratégique

De plus, les plans et projets à mettre en place devront permettre de garantir les développements capacitaires prévus ainsi que leur relance réaliste, également au-delà de 2020, conformément à la vision stratégique.

5. Objectif 2020

a. **But 1** : Capacité d'engagement opérationnelle Défense à l'horizon 2020

(1) Obj 2020/MilCap : **EVOLUTION CAPACITES OPERATIONELLES 2020(MilCap)**
[Mil (LOA₂₀₂₀) / Pers / Implantation (Infra/Sourcing)]

Garantir la capacité d'engagement en direction de 2020 des capacités opérationnelles (LOA MilCap, tel que défini en Annexe B1), en tenant compte de leur implantation géographique et de la concrétisation y afférente en matière de personnel, d'infrastructure et de *sourcing*.

(2) Obj 2020/TakCap : **EVOLUTION DES CAPACITES D'APPUI 2020 (TakCap)**
[SpLOA₂₀₂₀ / Pers / Implantation (Infra / Sourcing)]

Garantir la capacité d'engagement en direction de 2020 des capacités d'appui (SpLOA TakCap, tel que défini en Annexe B2), en tenant compte de leur implantation géographique et de la concrétisation y afférente en matière de personnel, d'infrastructure et de *sourcing*.

b. **But 2** : Assurer le futur post 2020

(1) Obj 2020/INVEST : **INVESTISSEMENTS pour la mise en place/transition des capacités** [Future Weapon Systems/Capabilities]

Engager et ancrer avant 2020 les investissements, prévus dans la vision stratégique, en systèmes d'arme pour permettre le futur développement capacitaire.

Cet objectif constitue l'*Effort Principal*³.

(2) Obj 2020/PERS : **EVOLUTION DU PERSONNEL maîtrisée en adéquation avec la vision stratégique**

Garantir l'alimentation requise sur le plan du personnel pour le développement capacitaire futur en ce compris les capacités d'appui, avec le souci du personnel, l'attractivité de l'organisation et la culture des valeurs essentielles pour le métier de militaire. Ceci forme un deuxième objectif essentiel pour la continuité de la mission de la Défense tant avant qu'après 2020.

² La capacité d'engagement opérationnelle porte sur la mise en condition et la génération du *readiness* nécessaire pour les opérations et l'engagement, conformément aux Directives & Guidances.

³ Effort Principal ne signifie en aucun cas que les autres objectifs (partiels) ne doivent pas être atteints. Au contraire, cela signifie que la priorité requise doit être mise, dans la période 2017-2020, sur la préparation du futur. Ceci comprend e.a. l'alimentation suffisante en personnel qualitatif nécessaire pour continuer à assurer tant la continuité de l'appui sur le plan *material resources* que la réalisation des nombreux projets d'investissement. Ceci sous-entend e.a. l'appui nécessaire à fournir par toutes les parties de l'organisation.

6. Plans et projets

a. Evolution des capacités et unités de la Défense

(1) Introduction

L'évolution future des capacités et unités opérationnelles ainsi que des unités d'appui de la Défense sera réalisée sous la direction de leur autorité hiérarchique⁴. Cette évolution sera définie sur base du niveau d'ambition établi pour 2020 en ce qui concerne les capacités opérationnelles (LOA MilCap) ou le niveau d'ambition d'appui pour les capacités d'appui (SpLOA TakCap), de leur implantation géographique et de l'apport en personnel, en infrastructure et en *sourcing* associé.

(2) Integrated Capability Development Plan (ICDP)

L'**Integrated Capability Development Plan** (ICDP) pour les MilCap constitue le fil conducteur, tant pour l'atteinte de l'Objectif 2020 en matière de développement capacitaire⁵, de mise en condition et de capacité d'engagement opérationnelle, qu'en matière de préparation et d'assurance d'une transition après 2020 en adéquation avec la Vision Stratégique.

(3) Plans et projets d'appuis transversaux au sein de la Défense

Les plans et projets²⁰¹⁷⁻²⁰²⁰ *Supporting* suivants, à l'échelle de toute la Défense sont synchronisés mutuellement avec l'ICDP et ses objectifs IOC/FOC par capacité, afin de contribuer ensemble à l'Objectif 2020 commun ainsi qu'à la transition après 2020 :

- plan d'implémentation de l'*implantation des quartiers* ;
- plans et projets *Sourcing* ;
- plans de *recrutement* et projets dans le domaine du Personnel, en ce compris les plans et projets *Competence Development*⁶ ;
- plans d'*investissement* matériel et infrastructure, faisant partie intégrante des plans de gestion *material resources*⁷.

(4) Evolution des capacités opérationnelles 2020

(a) Land

La composante Terre mettra en condition ses unités et capacités afin d'assurer le niveau d'ambition LOA₂₀₂₀, défini en Annexe B1, ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'*effort principal* sera placé sur les projets suivants :

- évolution du *Command & Control* de la composante Terre ;
- appui à la stabilité et au recrutement du personnel ;
- training "high end warfare" ;
- implémentation de la transformation de la capacité SOF ;
- évolution de la capacité médiane vers la capacité motorisée ;
- implémentation du *Single Operational Logistic Level* (SOLL) ;

⁴ ACOS O&T, Commandants Composantes et SGRS , DGMR pour les Centres de Compétence *Material Resources* , DGFmn pour les institutions de formation.

⁵ Voir Annexe C, *Integrated Capability Management* (ICM) dans un EM Défense renouvelé.

⁶ plans, projets et actions dans le domaine du développement des compétences du personnel (e.g. traditionnellement appelé 'Formation')

⁷ les plans d'investissement matériel et infrastructure font partie des plans de gestion du matériel. Il est en effet primordial de disposer de suffisamment de 'moyens de fonctionnement' pour pouvoir utiliser et appuyer les *major equipments*.

- transformation du bataillon Logistique d'appui général ;
- appui aux projets d'investissement découlant de la Vision Stratégique (e.a. CAMO⁸, LTTV, BEST) ;
- implémentation du concept TSS Sourcing dans les quartiers concernés et rationalisation/externalisation des camps d'Elsenborn et de Lagland.

(b) Air

La composante Air mettra en condition ses unités et capacités afin d'assurer le niveau d'ambition LOA₂₀₂₀, défini en Annexe B1, ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'effort principal sera placé sur la transformation des capacités suivantes :

- introduction de l'A400M (en synchronisation avec le phasing out du C-130) ;
- implémentation du CRC/LInK à Beauvechain ;
- implémentation de la synergie en matière de contrôle aérien avec Belgocontrol ;
- implémentation des résultats de l'étude Flotte Blanche (en synchronisation avec le phasing out Falcon 20/Falcon 900) ;
- centralisation IMINT en interne AirC3ISR ;
- développement et réalisation d'un nouveau trajet de formation Personnel Navigant après phasing out Alpha Jet ;
- appui aux projets d'investissement découlant de la Vision Stratégique (ACCAP⁹, MALE, MRTT) ;
- implémentation du concept TSS Sourcing dans les bases concernées.

(c) Mar

La composante Marine mettra en condition ses unités et capacités afin d'assurer le niveau d'ambition LOA₂₀₂₀, défini en Annexe B1, ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'effort principal sera placé sur les projets suivants :

- appui à la stabilité et au recrutement du personnel ;
- formation maritime du personnel nécessaire pour garantir la reprise après 2020 ;
- training "high end warfare" ;
- appui aux projets d'investissement découlant de la Vision Stratégique (Surface Combatant, Mine Counter Measures, Coastal Security en Harbour Protection) ;
- implémentation du concept TSS Sourcing dans la base et les quartiers concernés.

(d) Intel Mil Sv

Le SGRS mettra en condition ses capacités afin d'assurer le niveau d'ambition LOA₂₀₂₀, défini en MITS 16-00365039 (*class*), ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'effort principal sera placé sur les projets suivants :

- développement de la capacité Cyber ;

⁸ Programme 'Capacité Motorisée' (CAMO)

⁹ Programme 'Air Combat Capability' (ACCAP)

- développement de la capacité Sigint ;
- développement de la capacité Analyse ;
- développement de la capacité TESSOC ;
- développement, conformément aux compétences légales d'ACOS IS / SGRS, des plateformes nécessaires pour faire fonctionner, de manière efficiente au sein d'un EM de Défense renouvelé, l'architecture Joint Intelligence, en conformité avec les dispositions légales ;
- implémentation des ajustements internes nécessaires suite aux audits du Comité R.

(e) Med Sp

La composante Médicale mettra en condition ses unités et capacités afin d'assurer le niveau d'ambition LOA₂₀₂₀, défini en Annexe B1, ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'*effort principal* sera placé sur les projets suivants :

- implémentation des décisions suite aux audits indépendants dans le domaine de l'appui médical ;
- formation professionnelle du personnel médico-technique.

(5) Evolution des capacités d'appui 2020

(a) Evolution Competence Development

Le commandant *Competence Development* (DGHR/DGFmn) transformera ses unités et capacités d'appui afin d'assurer le niveau d'ambition d'appui SpLOA₂₀₂₀, défini en Annexe B2, ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'*effort principal* sera placé sur les projets suivants :

- implémentation du concept 'ERM new' (Option 1) et préparation de l'intégration de la *Maintenance Training Organisation*¹⁰ (MTO) ;
- préparation de l'implémentation de la *Basic Skills School* en fonction de l'état d'avancement des travaux d'infrastructure ;
- implémentation des décisions en rapport avec l'évolution de la formation professionnelle dans le domaine *Combat Service Support* (CSS) ;
- implémentation des décisions en rapport avec l'évolution des formations dans les domaines du sport et de l'horeca ;
- implémentation du concept TSS Sourcing dans les quartiers concernés.

(b) Evolution des unités d'Appui Material Resources

DGMR transformera ses unités et capacités d'appui dans le domaine de l'appui au matériel et à l'infrastructure afin d'assurer le niveau d'ambition d'appui SpLOA₂₀₂₀, défini en Annexe B2, ainsi que leur développement dans le cadre d'une reprise après 2020.

Pour la période 2017-2020, l'*effort principal* sera placé sur les projets suivants :

¹⁰ La Maintenance Training Organisation (MTO) est l'organisme de formation responsable pour la formation technico-académique et pratique des techniciens d'avion suivant les directives de la Belgian Military Airworthiness Authority (BMAA). La future MTO est également destinée à servir d'organisation centrale de tutelle, avec noyau sur le site CaRe, pour la formation de base technique spécialisée des autres techniciens, avec des cellules d'instruction délocalisées dans les unités opérationnelles, où se situent l'infrastructure et les moyens de maintenance adaptés, pour les formations liées aux systèmes d'arme.

- implémentation du concept Sourcing dans le domaine du stockage et de la distribution du matériel, des tenues et de l'équipement ;
- implémentation du concept Sourcing dans le domaine de l'entretien technico-logistique des systèmes d'arme au niveau industriel ;
- garantie du *business continuity* dans le domaine de l'appui *material resources*, et en particulier dans le domaine des systèmes d'information et de communication ;
- implémentation du concept TSS Sourcing dans les quartiers concernés.

(6) Evolution de l'Etat-Major de Défense

Le VCHOD implémentera la restructuration décidée de l'Etat-Major de Défense afin d'assurer un fonctionnement synchronisé et intégré de l'état-major, suivant un tempo fixé structurellement et orienté vers l'objectif commun. Ce faisant, les processus nécessaires d'évaluation, d'ajustement et de maîtrise des défis et opportunités seront mis en place de manière à atteindre les objectifs. Ce fonctionnement renouvelé d'état-major vise la bonne gouvernance avec focalisation sur l'assurance de la mise en condition et de l'engagement¹¹.

Pour réaliser ceci, avec une cohérence entre processus et structure d'organisation¹², l'Etat-Major de Défense renouvelé sera articulé autour des trois clusters de processus suivants:

- *Policy & Governance*;
- *Core Performance*;
- *Enabling & Support*.

Les processus en relation avec la *Compliance*¹³, ainsi que la *politique de santé et de bien-être*, doivent être intégrés de manière maximale dans chacun de ces clusters de processus, de manière à garantir l'équilibre entre efficacité, efficience et conformité, tout en tenant compte de la spécificité militaire. La manière dont nos systèmes de management peuvent intégrer au mieux les différents systèmes d'assurance¹⁴ dans une gestion générale d'entreprise militaire, ainsi que la concrétisation des *entités indépendantes de contrôle et de supervision* sont encore à l'étude.

Pour la période 2017-2020, l'*effort principal* se situera, en matière d'implémentation de l'Etat-Major de Défense renouvelé, sur une meilleure intégration horizontale de la politique et sur l'ajustement réciproque du planning, avec en particulier, l'accent sur le *Battle Rhythm*¹⁵ et le processus de monitoring couplé à l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire.

Dans ce cadre, il sera également tenu compte, en tant que *constraint*, du dimensionnement 2020 (encore à définir) pour les différents départements d'état-major nouveaux et/ou restructurés. Spécifiquement, dans le cadre de ce Plan d'Entreprise Militaire 2017-2020, le département d'état-major *Material Resources* a une double mission : assurer la continuité du service d'appui par e.a. des rationalisations supplémentaires et le Sourcing, mais également, et en même temps, d'ancrer de manière maximale la plus grande partie des (petits ou grands) programmes d'investissements. Etant donné la quantité des programmes à réaliser, il convient de maintenir à niveau les équipes actuelles au sein de ce

¹¹ CHOD-POLICY, Partie I, Par.3, StratObj 05.

¹² Vision Stratégique, page 11 : "Le fonctionnement de la Défense sera rationalisé au maximum en misant sur des structures qui suivent les processus, et non l'inverse. Pour la Défense, le processus clé est le suivant : générer des capacités militaires qui permettent d'exécuter des opérations dans le cadre des trois missions clés."

¹³ CHOD-POLICY, Partie I, Par.4, page j, alinéa 6 et 7 et CHOD-POLICY, Partie II, Compliance 'cluster'

¹⁴ Les systèmes d'assurance s'orientent vers les processus d'entreprise et l'amélioration continue des prestations (comme par exemple dans les domaines qualité, environnement ou réglementation du travail).

¹⁵ Voir Annexe E.

département et là où c'est nécessaire de les étendre ou de les renforcer (temporairement).

(7) Evolution des autres institutions

En ce qui concerne les commandements de province, les musiques militaires, les postes internationaux généraux¹⁶ (en ce inclus les attachés de Défense), ainsi que l'appui aux organismes externes en matière de personnel tels que MOD, SAT et IRSD, l'effort principal se situera sur l'implémentation du dimensionnement 2020 (encore à définir).

Les *Feasibility Teams* nécessaires seront démarrés rapidement et tiendront compte de la méthode de travail générale explicitée au Par. 6.b (4)(a) en rapport avec la définition d'un besoin réaliste qu'il sera possible d'atteindre à l'horizon 2020.

b. Plans & Projets *Supporting* synchronisés

(1) Introduction

Les Plans et Projets *Supporting* 2017-2020 transversaux ont eux, par contre, trait à une évolution à l'échelle de toute la Défense. C'est pourquoi ils doivent être synchronisés avec les projets d'implémentation pour l'évolution des capacités et des unités.

(2) Plan d'implémentation de l'implantation des quartiers

(a) Configuration 2020

Le plan d'implémentation de l'implantation géographique des quartiers définira, en cohérence avec la vision stratégique, la configuration finale à l'horizon 2030. Sur base de cette décision politique, une configuration sera définie pour 2020.

(b) Supporting Infra Business Plan

L'*Infra Business Plan* supporte l'évolution prévue des capacités et la remise aux normes de l'infrastructure par des moyens d'investissements. Ce plan ne pourra être rédigé qu'une fois défini le timing de la transition vers la configuration 2030. Annuellement, ceci sera concrétisé dans un Plan d'Investissement Infrastructure approuvé par MOD.

(3) Plan et Projets Sourcing

(a) Projets d'implémentation TSS+ quartiers 2020

L'implémentation planifiée TSS+ en matière de sourcing des services d'appui territoriaux sert de base pour l'évolution future des capacités et unités de la Défense. Cela concerne les projets d'implémentation pour le Sourcing du Catering, Facility Management, gardiennage des quartiers et mobilité territoriale. Dans la période 2017-2020 des projets pilote TSS+ sont prévus ainsi que le déploiement de certains éléments dans une vingtaine de quartiers.

L'étendue de la réalisation de ce plan est fonction des moyens budgétaires mis en place et des mesures appropriées de maîtrise (du risque) e.a. en matière de personnel effectivement disponible. Le niveau de service nécessaire et sa continuité doivent entretemps rester assurés. La décision politique en matière

¹⁶ En contraste avec les postes internationaux en appui de capacités spécifiques qui ont été repris dans les enveloppes Personnel pour MilCap [voir Par. 6.a(4) et Par. 6.b (4)(b)].

d’implantation géographique de l’infrastructure de la Défense joue ici également un rôle important.

La réalisation des services qui, à l’avenir resteront en régie propre, tel l’appui médical territorial, la santé et le bien-être, les centres d’information pour le recrutement et la sélection, la gestion du personnel et des finances ainsi que l’appui informatique (CISC), est également reprise dans ce concept.

(b) Projets Redesign Support Material & Services Défense

En plus des projets de sourcing TSS+, le plan Sourcing reprend les projets en rapport avec l’évolution des centres de compétence Material Resources. Les activités qui pour le moment sont assurées par ces unités seront organisées et réalisées autrement à l’avenir, e.a. par Sourcing (partiel). Ces nouvelles méthodes de travail auront également un impact sur l’organisation de l’appui territorial et (dans une moindre mesure) sur l’appui opérationnel de toutes les unités de la Défense.

Ici aussi, l’ampleur de l’exécution de ce plan sera fonction des moyens budgétaires mis en place pour le Sourcing et des mesures appropriées de maîtrise (du risque) en matière de personnel effectivement disponible. Le niveau de service d’appui nécessaire et sa continuité doivent évidemment rester garantis.

(4) Plan de recrutement et projets Personnel

(a) Maîtrise de la continuité avant et après 2020

- (1) Pour maîtriser l’évolution du personnel en adéquation avec la vision stratégique, l’objectif *Obj2020/PERS* s’oriente principalement sur la continuité d’une alimentation appropriée en personnel, tant avant qu’après 2020.
- (2) La définition d’une alimentation réaliste a comme point de départ le capital humain dans notre organisation (tant en quantité, qu’en matière de connaissance et d’expérience, et bien sûr de l’âge).
- (3) Cette alimentation réaliste s’appuie d’évidence sur un *recrutement externe indispensable*, en adéquation avec les enveloppes de recrutement de la vision stratégique. Plus précisément, la réalisation de ces plans de recrutement pour la période 2017 – 2021 constitue une *condition essentielle de succès* :

RECRUTEMENT EXTERNE	2017	2018	2019	2020	2021
Offr	130	160	190	220	250
OOffr	600	600	600	600	600
Vol	430	524	619	930	1250
Militaires	1160	1284	1409	1750	2100
Personnel civil	50	50	50	50	50

- (4) Une alimentation en personnel réaliste a pu être établie pour le LOA₂₀₂₀ en tenant compte, sur le plan qualitatif¹⁷, avec une évolution quantitative proportionnelle sur le long terme en cohérence avec la vision stratégique et d’un certain nombre de choix prioritaires¹⁸ à l’horizon 2020.

¹⁷ Filières de métiers statutaires (VR) du personnel

¹⁸ Hypothèses HR, CODIR, 10 Oct 16

(b) Mise en place du personnel LOA₂₀₂₀

- (1) La mise en place quantitative et qualitative de militaires doit être assurée pour les enveloppes requises (Sp)LOA₂₀₂₀ suivantes de :
 - SGRS: voir MITS 16-00365039 (*class*)¹⁹
 - Land: 9091 ETP
 - Air: 5108 ETP²⁰
 - Navy: 1533 ETP
 - MedSp: 1582 ETP
 - Comp Dev: 1345 ETP
 - CC MR: 1600 ETP²¹
- (2) Pour l'évolution de l'Etat-Major de Défense, ainsi que des autres organisations ou fonctions au sein de la Défense²², une mise en place proportionnelle a été établie. Une analyse supplémentaire et un affinement sont ici encore à l'ordre du jour. Spécifiquement pour le département d'état-major *Material Resources*, on doit ici encore tenir compte, certainement en ce qui concerne la période 2017-2020, avec le maintien et, là où nécessaire, l'extension ou le renforcement (temporaire) des équipes actuelles. Pour les autres, la mise en place en matière de personnel doit permettre d'assurer la continuité nécessaire, en cohérence avec le dimensionnement 2020 des départements d'état-major renouvelés²³.
- (3) La contribution en personnel à l'horizon 2020 aux institutions pour lesquelles la vision stratégique n'a plus prévu de contribution au plus long terme, doit également encore être établie.
- (4) La population en personnel civil de la défense 2020 doit être développée et complétée (via une analyse semblable du besoin *versus* possibilité réaliste de mise en place, en tenant compte des différents domaines de spécialité) et être intégrée dans l'expression globale du besoin pour les MilCap, TakCap, l'Etat-Major de Défense et les autres organisations ou fonctions au sein de la Défense.

(c) Plan Personnel global suivant la vision stratégique et méthode de travail *Human Resources*

- (1) L'intention est de capter la gestion du personnel dans un plan global dont l'atteinte de l'objectif à long terme (horizon 2030) est le point de départ.
- (2) Annuellement un double cycle sera traversé en ce qui concerne le plan Personnel, pour la réponse au besoin à plus long terme (*quantités de recrutement par population*) ainsi que sa traduction à moyen terme²⁴ (*allocation recrutements et mutations*) sur base d'un LOA_{MT} (*Pers par unité*).
- (3) Ceci doit conduire au plan de mutation annuel (*nominatif*) et au plan de recrutement annuel. Les dates-clé suivantes sont importantes dans ce contexte :
 - dossier de recrutement année X chez MOD en Jun de l'année X-1 ;
 - début des consultations pour le planning de mutation de l'année X en Sep de l'année X-1.

¹⁹ Ici la contribution en personnel civil a déjà été intégrée dans l'expression du besoin.

²⁰ Incl. IKE.

²¹ Incl. DLD, QRE et UTB.

²² Commandements de provinces, musiques militaires, postes internationaux généraux/attachés de Défense, MOD et IRSD

²³ voir Par. 6.a (6)

²⁴ Horizon 5 ans

(4) Pour atteindre l'objectif LOA₂₀₂₀, quatre étapes (incorporations et mutations de 2017, 2018, 2019 et 2020) seront donc déterminantes pour la situation au 31 Dec 2020.

(d) Plans de recrutement 2017-2021

- (1) Le plan de recrutement 2017 a déjà été établi, conformément à la vision stratégique. Il est maintenant d'une très grande importance de réaliser effectivement ces objectifs d'incorporation.
- (2) Pour l'établissement des plans de recrutement 2018 – 2021 il sera tenu compte du LOA₂₀₂₀ ainsi que des carences identifiées²⁵ lors de son établissement.
- (3) Le suivi et la maîtrise du risque de la réalisation de ces plans de recrutement, mais également, des autres projets sur le plan du personnel²⁶ et du *Competence Development*²⁷ qui les appuient, sont donc d'une importance essentielle. L'impact budgétaire des différentes initiatives en matière de personnel doit être suivi de près.

(e) Projets dans le domaine Personnel

- (1) Renforcement du recrutement et des actions qui l'appuient
Une attention particulière sera accordée au renforcement du recrutement, avec mise en place fin 2017 d'un contrat d'appui.
Il est également explicitement référé ici à l'importance de l'implication et du rôle d'appui essentiel des *Supported Commander's*²⁸ pour le renforcement des actions de recrutement.
- (2) D'autres projets seront également progressivement intégrés dans ou en parallèle avec l'exécution des plans de recrutement 2017-2021 :
 - maximalisation du recrutement interne ;
 - rajeunissement des volontaires par outplacement avec recrutement compensatoire ;
 - tests pratiques lors de la sélection ;
 - implémentation d'un BDL complémentaire ;
- (3) Spécifiquement dans le domaine *Competence Development*, on s'attèlera aux projets, à l'échelle de toute la Défense, suivants :
 - implémentation de méthodes d'apprentissage modernes ;
 - recherche et, là où possible à l'horizon 2020, implémentation d'opportunités d'externalisation en matière de formation ;
 - soutien qualitatif des cellules d'instruction délocalisées ;
 - modernisation de la formation KOO ;
 - alignement de la formation pour le personnel avec statut BDL ;
 - limitation maximale de l'attrition de formation sur l'ensemble du processus d'incorporation et de candidature.
- (4) De plus seront préparés un certain nombre de projets à l'échelle de la Défense avec impact post-2020 et, si possible déjà initiés durant la période 2017-2020 :

²⁵ Decision Brief CHOD, 08 Dec 16

²⁶ comme par ex. les projets d'appui en matière de recrutement au niveau composante

²⁷ La prévision de suffisamment d'instructeurs en fait partie.

²⁸ voir supra (Par. 6.a)

- évolution du statut BDL (e.a. le développement d'une politique d'outplacement, les implications suite à la formation académique et les *lessons learned*) ;
- développement d'un nouveau statut pour le personnel médico-technique ;
- adaptation du système d'évaluation et de promotion ;
- développement de filières de métiers ;
- implémentation d'une réserve²⁹ moderne pour le futur.

(f) Maîtrise de l'impact des mesures en matière de pension

Suite à la décision du gouvernement de réformer le régime de pension des militaires, un certain nombre de mesures transitoires doivent être développées pour le personnel et des solutions doivent être trouvées pour assurer l'exécution de la vision stratégique.

Tant que la décision politique en cette matière se fera attendre, il sera difficile d'en déterminer l'impact *effectif* sur l'atteinte de l'Objectif 2020.

(5) Plan d'investissements Matériel

(a) Investissements prioritaires en matériel de défense

Les plans d'investissement Matériel constituent un des éléments constitutifs les plus importants de la Vision Stratégique. Ils doivent fournir les systèmes (d'arme) des capacités du futur qui donnent substance à la volonté du gouvernement de maintenir une Défense engageable dans un large éventail de missions. Ceci fournit les meilleures perspectives pour pouvoir faire face de manière flexible aux défis incertains et évolutifs en matière de sécurité.

L'objectif *Obj2020/INVEST* s'oriente donc sur l'engagement et l'ancrage avant 2020 des investissements en systèmes d'arme mis en avant dans la vision stratégique pour le futur développement capacitaire. La plus grande partie du budget d'investissement prévu doit donc déjà être engagée durant cette législature. La réalisation de ces investissements requiert donc une haute priorité. Ceci forme dès lors l'*effort principal* du Plan d'Entreprise Militaire 2017-2020.

(b) Investissements orientés vers des Partenariats

En pratique, cela sera seulement possible si nous organisons la Défense de manière encore plus structurelle avec nos pays partenaires les plus proches. Les investissements prévus dans la Vision Stratégique doivent également assurer la contribution nécessaire à une défense européenne digne de ce nom. Il sera donc encore plus investi dans un ancrage capacitaire européen via des *partenariats bottom-up*.

(c) Plans d'investissement

D'une perspective *top-down*, les programmes dans la Vision Stratégique (et son préambule) ont été classés en '*importants dossiers d'investissement*³⁰, en '*investissements en matériel à court terme*' et en '*investissements du futur*³¹.

²⁹ en ce compris le statut du personnel de réserve médical

³⁰ Conformément aux directives du Conseil des Ministres restreint du 22 décembre 2015, un certain nombre de programmes d'investissement importants seront démarrés à court terme, tels les futurs avions de combat, les frégates, les navires de lutte contre les mines, les drones MALE et les véhicules de combat pour les forces terrestres.

³¹ A côté des décisions pour les investissements du futur (2020-2030), 200 millions d'euros seront libérés durant cette législature pour des investissements en matériel à court terme.

Les *importants dossiers d'investissement* ont trait aux programmes ACCAP, CAMO, Surface Combatant & MCM et MALE.

Les '*investissements à court terme*' pour lesquels 200 Mio EUR en moyens de paiement ont été libérés pour cette législature comprennent les programmes suivants :

- BEST ;
- Light Troop Transport Vehicle (LTTV) ;
- développement de technologie radar pour les nouvelles frégates ;
- F-16 Final Upgrade programma's (Commonality & Interoperability Consolidation Program (CICP) en Weapons & Sensors);
- matériel d'appui pour A400M ;
- Shared ATC System / Virtual Control Center (SAS/VCC) (déjà engagé en 2016) ;
- participation au projet français Composante Spatiale Optique (CSO).

Les '*investissements du futur*' ont trait à tous les autres programmes d'investissement de la vision stratégique pour lesquels les moyens de paiement sont prévus post-2020³², mais qui doivent également être ancrés et/ou engagés de manière maximale.

D'une perspective pratique interne, tous ces programmes forment donc *un plan d'investissement unique*.

(d) Plans de gestion Matériel et Infrastructure

Les investissements nécessaires en matériel de défense forment de manière imagée la '*partie visible de l'iceberg*'. La réponse aux besoins capacitaires en matière de matériel et d'infrastructure requiert néanmoins plus que les investissements.

Les '*moyens de fonctionnement*' nécessaires pour appuyer les capacités existantes et futures doivent être établis en cohérence avec ces investissements. C'est pourquoi, en préambule de la Vision Stratégique, la croissance de notre effort de défense en direction de 2030 est mis en avant.

Les plans d'investissements en matériel et infrastructure sont initiés de manière *top-down* capacitaire et forment un ensemble cohérent avec le '*fonctionnement*' et les '*petits investissements*'. C'est pourquoi, d'une perspective interne *bottom up* cohérente, ils font partie intégrante des plans de gestion *material resource*³³ qui donnent la réponse nécessaire au maintien en état et à l'évolution des capacités.

c. Planning des opérations, préparation et engagement opérationnel

Le Plan d'Entreprise Militaire clarifie le *Command & Control* dans le domaine opérationnel (continuité du commandement, commandement de la force d'intervention) et met le lien vers les *Commander's Guidance* qui doivent fixer les *Directives & Guidance* pour le processus de préparation et d'engagement opérationnel.

En tant que commandant suprême de la structure de commandement militaire, le CHOD exerce le *FULL COMMAND* sur la force d'intervention. *OPCOM/OPCON* sont délégués vers ACOS O&T, qui, à son tour, délègue *OPCOM/OPCON* pour la mise en condition spécifique des capacités terrestres, aériennes, maritimes et médicales, et le cas échéant pour les *Delegated Ops* (e.g. QRA, *Beneficial Cooperation*, etc.), aux Commandants de Composante. Lors de l'engagement opérationnel à l'étranger, l'*OPCOM/OPCON* est généralement délégué vers les coalitions au profit desquelles les capacités belges opèrent.

³² en cohérence avec la croissance de l'effort de défense.

³³ voir supra.

En tant que propriétaire des processus *Operations & Readiness*, ACOS O&T assure la rédaction des *Commander's Guidance* qui fixent le cadre (*Commander's Intent*, priorités, allocation des moyens, etc) pour le processus de préparation et pour l'engagement opérationnel.

Le but du *Commander's Guidance* validé par le CHOD est double :

- permettre le *Mission Command* au niveau de commandement subordonné ;
- servir de base pour l'interaction entre les processus de *Core performance* et les processus *Enabling & Supporting* (relation *Policy Lead* versus *Policy Stakeholders*).

Concrètement cela signifie que ces *Commander's Guidance* doivent être repris dans le développement de l'*Integrated Capability Development Plan*³⁴, ainsi que dans les différents plans *Supporting* à l'échelle de la Défense, de même que dans leur traduction lors du cycle annuel intégré³⁵.

³⁴ Définition *Initial Operational Capability* (IOC): *'The capability is operational at a lower level than FOC but significant with a predefined qualitative and quantitative level'*. Ceci signifie que la capacité concernée avec ses limitations identifiées est déjà engageable pour les tâches et missions qui s'y rapportent.

³⁵ voir Annexe E, Figure 2

7. Conduite de l'implémentation

Pour atteindre les deux objectifs - la capacité d'engagement opérationnelle et assurer le futur post-2020 - ceux-ci seront traduits en un certain nombre de plans sous-jacents, coordonnés entre eux et cohérents avec ces objectifs. Les plans seront, là où nécessaire, développés en projets plus détaillés.

Avant l'établissement de certains plans ou de projets d'implémentation concrets, une *Guidance*, des études et/ou des *Decision points* peuvent encore s'avérer nécessaires dans certains domaines³⁶. Une fois les décisions prises, les plans seront établis ou adaptés et les projets exécutés.

Les plans à établir et les projets d'implémentation sont schématiquement repris en Annexes D et E. Par ailleurs, en plus des plans ayant trait à l'évolution des capacités et des unités de la Défense, des plans d'appui transversaux et coordonnés entre eux seront également développés.

La conduite (*Gouvernance*) de tous ces plans et des responsabilités y afférentes tel que leur établissement, suivi, évaluation et adaptation, en cohérence avec le Plan d'Entreprise Militaire et son Objectif 2020, s'appuie sur les éléments suivants qui cadrent dans un **rythme de travail régi par MOD-CHOD**, qui anime à son tour le **'Battle Rhythm' de l'Etat-Major Défense** :

- la **Vision Stratégique pour la Défense** (29 Jun 16) telle qu'initiée par le MOD et décidée/notée par le Gouvernement ;
- **Political Guidance** pour l'implémentation de la Vision Stratégique, via suivi périodique par directions CabMOD désignées, responsables ACOS-DG et CabCHOD/GPS (cfr. 'processus Tableau de Bord') ;
- **CHOD Guidance** pour l'implémentation de la Vision Stratégique, l'Objectif 2020 et l'analyse de risque associée, afin d'atteindre cet objectif;
- le cas échéant, les **études conceptuelles et/ou d'implémentation préalables nécessaires** pour pouvoir mener effectivement à bien les plans et projets d'implémentation ;
- la **conduite par différentes structures (multi-)projets³⁷ spécifiquement mises en place** avec le PrO responsable et le Steering Committee Ad Hoc pour le startup, le suivi, l'évaluation et l'adaptation des projets d'implémentation, sous la direction du *Supported Commander* pour la transformation des unités (d'appui) et sous la direction des *Supporting Enablers* pour les plans et les projets d'appui à l'échelle de toute la Défense.

Les modalités pratiques concernant l'utilisation de **Project Letters** et la méthodologie associée (Annexe F) doivent aider à mettre en œuvre concrètement les principes d'application lors de l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire (Annexe A).

Il convient au travers de tous les plans, projets et initiatives d'accorder l'attention nécessaire au personnel. Ceci en vue de garantir l'implication et l'engagement de nos gens.

³⁶ cfr. les études encore à exécuter, dont question dans la vision stratégique.

³⁷ où chacun, suivant son rôle, sa responsabilité et sa compétence ('bevoegdheid') participe au processus via l'input nécessaire, avec comme but, de tendre ensemble vers une solution.

8. Etudes

Dans la Vision Stratégique sont citées explicitement un certain nombre d'études³⁸ à effectuer. Préalablement à leur implémentation, celles-ci doivent donc d'abord être finalisées et faire l'objet ensuite d'une décision au niveau politique ou en interne Défense.

Une fois l'étude finalisée et le *Decision Point* décidé au niveau approprié, il s'en suivra ensuite l'implémentation effective, le cas échéant, précédée par une étude d'implémentation concrète de la décision prise.

9. Initiatives IMS-IDS

Les initiatives sur le plan de la coopération militaire internationale (IMS) et/ou interdépartementale (IDS) qui tombent en dehors des développements capacitaires déjà prévus, feront de facto l'objet d'études complémentaires d'implémentation.

Elles sont, de manière inhérente, dépendantes de la position et du processus décisionnel du partenaire concerné. Elles doivent donc être évaluées sur base *case-by-case*, avec prise en compte de l'Objectif 2020 et des plans et projets qui s'y rapportent.

Dans ce cadre, la faisabilité budgétaire et celle en matière de personnel seront particulièrement pris en compte comme facteurs importants. Après *Decision Point* au bon niveau, elles vont plus que probablement requérir une adaptation des plans et projets existants.

La surveillance du *win-win* des partenariats à court, moyen et long terme forme donc une tâche de gestion importante à développer au sein de l'Etat-Major de Défense renouvelé.

³⁸ Par ex.. organisation de l'appui médical, médecine du travail, SAR, 'flotte blanche',...

10. Annexes

- a. **Annexe A:** **Principes du Plan d'Entreprise Militaire**
- b. **Annexe B:** **LOA₂₀₂₀ MilCap/ SpLOA₂₀₂₀ TakCap**
 - (1) Annexe B1 : LOA capacités militaires @ 2020
 - (2) Annexe B2: SpLOA capacités d'appui @ 2020
- c. **Annexe C:** **Integrated Capability Management (ICM)**
- d. **Annexe D:** **Plan d'Entreprise Militaire et plans & projets sous-jacents**
- e. **Annexe E:** **Interactions et synchronisation liés au Plan d'Entreprise Militaire**
- f. **Annexe F:** **Project Management & mesures de coordination**

1. Bonne Gouvernance avec focalisation sur l'assurance de la mise en condition et de l'engagement

Une Core performance forte est assurée en organisant la Défense de telle manière que la mise en condition et l'engagement en opération soient les deux axes centraux autour desquels les processus d'entreprise sont construits et vis-à-vis desquels la bonne gouvernance et la gestion rigoureuse du management sont évaluées.

Chaque sous-chef d'état-major, directeur général ou commandant de composante développera en plans et projets ses objectifs propres dérivés et les réalisera, en tenant compte des objectifs pour la Défense horizon 2020 définis par le Chef de la Défense dans ce Plan d'Entreprise Militaire et en cohérence avec les moyens planifiés ou alloués.

2. Evaluation, ajustement et maîtrise des défis/opportunités à impact important

Un système performant de maîtrise interne, et plus particulièrement un "cockpit/dashboard" pour le suivi des plans et projets en application de ce Plan d'Entreprise Militaire, doivent être introduits et/ou adaptés pour en assurer l'exécution, ainsi que pour *évaluer périodiquement* l'atteinte des objectifs et prendre les mesures d'ajustement requises.

Ceci doit amener à une meilleure maîtrise des risques liés aux objectifs du niveau politique. Cela doit également permettre au Chef de la Défense de déterminer le niveau de risque acceptable lié aux objectifs pour lesquels il est responsable et de le communiquer au Ministre de la Défense.

3. Fonctionnement d'état-major synchronisé, orienté objectif, suivant un tempo structurel

Le Plan d'Entreprise Militaire, ainsi que ses plans et projets sous-jacents, s'orientent vers l'objectif 2020 de la Défense (*'objective-driven'*), qui est à la base de leur évaluation. Ils visent à mettre en place les adaptations nécessaires pour permettre de maintenir la Défense engageable en opération et la préparer pour son évolution future en direction de la vision stratégique.

Le Plan d'Entreprise Militaire suppose un *'Battle Rhythm'* structurel et commun qui fixe, au sein de l'Etat-Major de Défense, le tempo des activités, des mécanismes de coordination et de décision, et des produits à délivrer à l'autorité politique (*'Deliverables'*).

Les plans et projets pluriannuels sous-jacents, leur exécution annuelle, leur évaluation et ajustement trimestriels partant d'une perspective intégrée et synchronisée (*'Synchronized Integrated-driven proces'*) conduisent à l'objectif 2020 commun.

- Cette approche intégrée suppose une conduite des plans *supporting*, des projets et des études orientés vers l'objectif commun. Leur *'ownership'* doit être clairement défini et suppose le fait d'en rendre compte.
- De cette approche planifiée intégrée et synchronisée doit, in fine, résulter, pour chacun des ACOS, DG et/ou Commandants de Composante responsables, l'exécution des tâches et/ou la délivrance à temps des dossiers individuels cohérents qui s'y rapportent.

4. Assurer la continuité et le continuum dans la transition post-2020

Bien que ce Plan d'Entreprise Militaire 2017-2020 se focalise sur la réalisation de l'Objectif 2020, il faut tenir compte de l'aspect *business continuity* durant le trajet vers 2020 ainsi que du continuum post-2020.

Ce principe est d'application lors du développement de tous les plans, projets et tâches afin :

- d'assurer le *business continuity* d'une manière équilibrée tant dans le domaine des capacités militaires que dans celui de l'appui ou de la gouvernance ;
- de garantir une transition souple et fluide post-2020.

ANNEXE B

Level of Ambition 2020

ANNEXE B1

LOA₂₀₂₀ **MilCap**

ANNEXE B2

SpLOA₂₀₂₀ **TakCap**

ANNEXE B1

LOA₂₀₂₀ MilCap

Capacité	Réalisation	Niveau d'ambition		
		Forme d'engagement	Durée d'engagement	Délai d'engagement
SGRS (dans l'enveloppe prévue pour 2020 dans le MITS 16-00365039 (<i>class</i>))				
<i>Classified</i>				
LAND (dans l'enveloppe prévue pour 2020 de 9091 ETP)				
Capacité motorisée interarmes	Construite autour de 5 Bn Mot avec CS et CSS correspondants	<i>Force Headquarters</i> ³⁹	6 mois (bi-annuellement)	10 jours
		Une compagnie interarmes (<i>Combined Arms Tactical Sub Group – CATSG</i>) (300 ETP) entre autres pour des opérations de gestion de crise	Illimitée	10 jours
		<i>Battlegroup</i> interarmes (<i>Combined Arms Tactical Group – CATG</i>) (800 ETP) pour RRO avec participation possible à l'EUBG ⁴⁰ /NRF ⁴¹ /VJTF ⁴²	6 mois (annuellement)	5 jours (RRO/VJTF) 5 à 10 jours (EUBG/NRF)
		Des éléments « niche » pour EUBG/NRF/VJTF (Max 200 ETP)	Illimitée	10 jours
Special Operations Forces (SOF) capacité	Special Operations Command (SOCOM) Special Operations Regiment (SO Regt) Special Forces Group Deux Bn Para-Commando	Joint Forces Command ⁴³	maximum 2 mois (plusieurs fois par an)	3 jours
		Contribution au <i>Composite Special Operations Component Command (C-SOCC)</i> , coopération OTAN avec le Danemark et les Pays-Bas <i>depuis le Special Operations Command national (SOCOM)</i> et le <i>Special Operations Regiment (SO Regt)</i>	12 mois (avec temps de récupération d'un an)	3 jours
		SOF Task Group (SOTG) (éventuellement appuyé par une Para-Commando)	Illimitée	3 jours
		<i>SOF Task Force (SOTF)</i> (en configuration maximale consiste en 1 <i>SOF Task Group</i> et 1 Bataillon <i>Para-Commando</i>) pour RRO (dont opérations d'évacuation)	maximum 2 mois (plusieurs fois par an)	3 jours

³⁹ Le personnel pour la mise sur pied d'un *Force Headquarter* provient de l'état-major de la brigade motorisée.

⁴⁰ EU Battlegroup

⁴¹ NATO Response Force

⁴² Very High Readiness Joint Task Force

⁴³ Le *Joint Forces Command* est établi sur base du *Special Operations Command national (SOCOM)* et du *Special Operations Regiment (SO Regt)*

Capacité	Réalisation	Niveau d'ambition		
		Forme d'engagement	Durée d'engagement	Délai d'engagement
LAND (dans l'enveloppe prévue pour 2020 de 9091 ETP)				
Construction militaire	Equipes de construction militaire	Equipes de construction militaire pour chaque engagement	Illimitée	10 jours
Capacité CBRN	Equipes de gestion des dangers CBRN	Equipes de CBRN militaire pour chaque engagement	Illimitée	3-10 jours
Capacité Explosive Ordnance Disposal (EOD) / Counter-Improvised Explosive Devices (C-IED)	Service d'Enlèvement et de Destruction d'Engins Explosifs (SEDEE)	Equipes d'EOD/C-IED militaire pour chaque engagement	Illimitée	3-10 jours
Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance (ISTAR)	Modules/équipes ISTAR	Modules/équipes ISTAR pour chaque engagement	Illimitée	3-10 jours
Influence	<i>Influence support teams</i>	<i>Influence support teams</i> pour chaque engagement	Illimitée	10 jours

Capacité	Réalisation	Niveau d'ambition		
		Forme d'engagement	Durée d'engagement	Délai d'engagement
AIR (dans l'enveloppe prévue pour 2020 de 5108 ETP)				
Capacité de combat aérien multi rôle	54 F-16 sur deux bases	6 avions de combat 'High Battle Rhythm'	Illimitée	3 jours
		4 avions de combat 'Low Battle Rhythm'	4 mois (annuellement)	3 jours
		2 avions de combat 'Quick Reaction Alert'	Illimitée ⁴⁴	15 minutes
Capacité de transport aérien	11 avions C-130 (avec une transition à A-400M à partir de 2018)	4 C-130	Illimitée	3 jours
Capacité hélicoptère	4 Troop Transport Helicopters 4 Maritime Frigate Helicopters (type NH90)	2 Troop Transport Helicopters	12 mois (avec temps de récupération d'un an)	10 jours
		1 NATO Frigate Helicopter SAR	Illimitée	15 minutes
		1 NATO Frigate Helicopter MAR (+ Al III MAR)	3 x 2 mois (annuellement)	10 jours
Avions de commandement et de surveillance (Air C3ISR)	Participation avec personnel à la capacité AWACS de l'OTAN	Participation avec personnel à la capacité AWACS de l'OTAN	Illimitée	5 jours
	Participation avec personnel au programme OTAN <i>High Altitude Long Endurance (HALE)</i>	Participation avec personnel au programme OTAN <i>Alliance Ground Surveillance (AGS)</i>	Illimitée	A définir
	UAS B-Hunter		6 mois par an	10 jours
	Carrefour d'Information Aérienne (LinK), intégré au sein du CRC	Capacité de commandement pour un engagement interdépartemental et coordination dans l'espace aérien national	Illimitée	En permanence
	JFAC augmentees		Illimitée	3 jours
Capacité de support	DAAM – D-ATM	Module déployable de contrôle du trafic aérien	En fonction de l'analyse d'opportunité	30 jours

⁴⁴ Cfr. 'flip-flop' avec KLu du Pays-Bas

Capacité	Réalisation	Niveau d'ambition		
		Forme d'engagement	Durée d'engagement	Délai d'engagement
MAR (dans l'enveloppe prévue pour 2020 de 1533 ETP)				
Capacité <i>Surface Combatant</i>	2 Frégates	1 frégate <i>multipurpose</i> avec <i>NATO Frigate Helicopter</i> (type NH90) embarqué ou Al III MAR	4 mois par an	10 jours
Capacité de lutte contre les mines	4 navires de lutte contre les mines (Mine Countermeasure Vessels/MCMV) et 1 navire de commandement (Mine Countermeasure Command and Support Ship/MCCS)	1 MCMV	Illimitée	2 jours
		OU 1 MCM Task Group (1 MCCS + 2 MCMV)	6 mois	4 jours
Capacité de patrouille côtière (y compris le Carrefour d'Information Maritime)	Permanence pour les opérations dans les eaux nationales et 2 navires de patrouille côtière (Coastal Patrol Vessel – CPV)	Capacité de commandement pour opérations dans les eaux nationales ⁴⁵	Illimitée	En permanence
		1 CPV	Illimitée	2 heures

⁴⁵ Via le Carrefour d'Information Maritime (CIM) interdépartemental

Capacité	Réalisation	Niveau d'ambition		
		Forme d'engagement	Durée d'engagement	Délai d'engagement
MED (dans l'enveloppe prévue pour 2020 de 1582 ETP)				
En support de Land	Composante Médicale	Medical Task Force (Role 1, Role 2 Basic avec support Tech, Ground Ev, Med C2, Med Log, Prev Med) en Sp du Battle Group	6 mois (annuellement)	3-10 jours
		Role 1 et Fwd Surgical Elm (FSE) en Sp du SOF Task Group	Illimitée	3 jours
		Medical Task Force (Role 1, Role 2 Highly Mobile) en Sp du SOF Task Force pour RRO (dont opérations d'évacuation)	4 mois par an	3 jours
		Role 1 en Sp de la compagnie interarmes Fwd et Tac Air MEDEVAC	Illimitée 4 mois par an	10 jours 3-10 jours
En support de Air	Composante Médicale	Role 1 et NMLT (National Medical Liaison Team) Air pour UNE DOB	Illimitée	3 jours
		Med Prev	4 mois par an	3 jours
En support de Mar	Composante Médicale	Role 1 FFG	4 mois par an	10 jours
		Role 1 MCMV et NMLT MCMV	Illimitée	2 jours
		OU UN Role 1 MCCA et DEUX Role 1 MCMV	6 mois	4 jours
		Role 1 pour chaque navire additionnel	En fonction du plan de navigation	en permanence
Joint Support	Composante Médicale	Med Prev	4 mois par an	3 jours
		Strategic MEDEVAC	Illimitée	en permanence
		Rapidly Deployable Outbreak Investigation Team-RDOIT (CBRN)	4 mois par an	3 jours

1. SpLOA₂₀₂₀ TakCap Competence Development

Avec 1345 ETP prévus fin 2020 :

- a. Réaliser le besoin en formation de 2100 recrues/an.
- b. Réalisation avec réduction de l'enveloppe en personnel sans toucher à la formation de base et statutaire (ceci implique une diminution du nombre d'instructeurs et une réduction des services d'appui, avec impact sur le fonctionnement journalier).⁴⁶

2. SpLOA₂₀₂₀ TakCap Material Resources

Avec 1600 ETP prévus fin 2020 :

- a. Maintien du *service level* actuel dans les domaines CORE (CIS, Infra, Matériel (incl. stockage et distribution)).
- b. Réalisation grâce à l'outsourcing en compensation de la diminution de personnel (- 30% ETP Mil pour les unités DGMR) en interne du CORE & TSS, et moyennant le maintien de l'enveloppe personnelle Civ.

Remarque:

Toutes les enveloppes 'Personnel 2020' (ETP) tant pour les MilCap (Annexe B1) que pour les TakCap (Annexe B2) comprennent la réalisation du rôle TSS dans leurs quartiers respectifs, en cohérence avec le Plan Sourcing.

⁴⁶ Ceci suppose également un flux qualitatif suffisant venant des capacités opérationnelles vers les capacités d'appui *Competence Development*.

1. Approche capacitaire

La continuité de la mission de la Défense doit être assurée en préparant les capacités militaires aux défis du futur⁴⁷.

L'engagement d'une capacité militaire doit contribuer à la réalisation de l'effet indispensable visé lors de l'exécution d'une mission militaire. Pour y parvenir, une capacité est composée d'un ensemble de moyens matériels et immatériels ainsi que de personnes, qui, combinés, en constituent la force⁴⁸.

Le matériel et les systèmes (d'arme) sont évidemment nécessaires, mais également les personnes jouent un rôle essentiel au sein d'une capacité militaire. Même en supériorité numérique et bien équipée, une unité mal entraînée, avec du personnel peu motivé, et déployée sans réel leadership ni inspiration prestera toujours moins bien qu'une unité motivée, bien entraînée et gérée de manière professionnelle. L'histoire militaire en regorge d'exemples. Le maillon le plus faible détermine la valeur effective de la capacité militaire.

Au sein de l'OTAN, il est régulièrement fait allusion à l'acronyme DOTMLPFI, qui signifie doctrine, organisation, training⁴⁹, matériel, leadership, personnel, infrastructure et interopérabilité. On le synthétise parfois en parlant de *Lines of Development* (LOD)⁵⁰ d'une capacité, lorsque l'on réfère spécifiquement à l'effort de développement ciblé dans chacun de ces domaines afin de créer la capacité globale.

L'OTAN met particulièrement l'accent sur le « I » de l'Interopérabilité. Ce dernier aspect revêt une importance cruciale dans le cadre de la coopération avec les partenaires militaires et/ou les autorités et acteurs civils. L'engagement multinational nécessite une compatibilité '*plug and play*' aussi simple que possible de sorte que cette coopération débouche sur une réalisation efficace, mais aussi efficiente, des effets visés.

C'est pourquoi la méthodologie de l'approche capacitaire sera développée encore plus en profondeur et ancrée de manière structurelle au sein de l'Etat-Major de Défense.

2. Integrated Capability Management (processus-ICM) avec alignement entre processus Core Performance et Enabling & Support

En ligne avec l'Etat-Major de Défense renouvelé qui s'articule autour des clusters de processus *Policy & Governance*, *Core Performance* et *Enabling & Support*⁵¹, il y aura au sein du cluster *Policy & Governance* une structure permanente de coordination et d'intégration (appelée actuellement 'Div ICM') pour assurer la gestion capacitaire intégrée.

⁴⁷ CHOD-POLICY, Partiel I, StratObj01 **Assurer la continuité de la mission de la Défense en préparant les capacités militaires aux défis du futur.**
Les capacités de la Défense sont basées sur une technologie moderne et performante et disposent de la faculté d'adaptation, de survie et de soutenabilité pour être engagées dans les environnements opérationnels du futur. Une interopérabilité en profondeur ainsi qu'une « networked capability » permettent l'intégration sans problèmes des contingents belges dans les formations multinationales. Les unités opérationnelles et le personnel militaire sont équipés de matériel moderne qui est disponible aussi bien pour l'entraînement que pour l'engagement.

⁴⁸ CHOD-POLICY, Partie I, Par.4, page k

⁴⁹ Dans le sens anglo-saxon du terme, càd formation, entraînement et préparation (*readiness*) pour les opérations.

⁵⁰ Vision Stratégique, Introduction, page 10, note de bas de page 2

⁵¹ Voir Par. 6.a (6)

Le but est de mettre en place un processus à l'échelle de la Défense pour le développement capacitaire qui s'appuie sur la méthodologie DOTLMPFI (*Lines of Development*) avec :

- développement de concept & doctrine ;
- coordination & synchronisation de la réponse au besoin par LOD ;
- prise en compte des possibilités qu'offre la coopération multinationale.

La Div ICM sera, en tant que propriétaire de ce processus, responsable d'organiser la régie du processus de développement capacitaire, où les représentants des clusters *Core Performance* et *Enabling & Support* seront impliqués de prêt et de manière structurelle, de par et avec le maintien de leurs responsabilités respectives.

Ceci comprend la gestion du *life-cycle* complet (évolutions à court terme, à moyen terme et à plus long terme) des MilCap concernées, reprises dans un des six clusters ci-après :

- **Land** Capabilities;
- **Air** Capabilities;
- **Maritime** Capabilities;
- Enabling Capabilities **Inform**;
- Enabling Capabilities **Protect**;
- Enabling Capabilities **Support**.

Chacun de ces clusters comprendra un certain nombre de Capability Teams (CT)⁵². Ces organes de concertation structurels resteront actifs tout au long de l'ensemble du cycle de vie de la capacité concernée.

La régie du processus/coaching seront assurés par la Div ICM et le *Team Leader* (TL) fourni par le cluster *Core Performance*⁵³. Les SME⁵⁴ opérationnels proviendront de la Div ICM ou du cluster *Core Performance* et les gestionnaires responsables du cluster *Enabling & Supporting* (*Material Resources* et *Personnel*).

De plus, le TL pourra compter sur l'apport de conseillers, externes à la Div ICM, qui pourront être consultés & engagés en mode projet. L'ensemble est sous-tendu par un système performant et robuste d'*Information- & Knowledge Management* (IKM).

MilCAP ICM CLUSTER	CAPABILITY TEAMS
LAND	CT CAMO
	CT SOCOM
	CT LAND ISR
	CT LAND VUURSTEUN
	CT MILENG
AIR	CT AIR CBT
	CT AIR FW
	CT AIR RW
	CT AIR C3ISR
	CT AIR SP
MARITIME	CT MAR SURFCBT
	CT MAR MCM
	CT MAR KUSTPATROUILLE
	CT MAR HARBOUR PROTECTION

⁵² En principe 2 à 5 CT's. Voir répartition *initialement* mise en avant dans le Tableau 1.

⁵³ ACOS O&T et Composantes

⁵⁴ Subject Matter Expert responsable pour les LoD's concept/doctrine & interopérabilité du domaine capacitaire concerné

ENABLING INFORM	CT JOINT INTEL & SEC
	CT JOINT SPACE
	CT JOINT CYBER
	CT JOINT INFLUENCE
	CT JOINT CIS SUPPORT
ENABLING PROTECT	CT JOINT CBRN
	CT JOINT PROTECT
ENABLING SUPPORT	CT MED SUPPORT
	CT JOINT Land Sp

Tableau 1: ICM Capability Clusters avec Capability Teams (CT) structurels mis en avant

Il va de soi que les structures de projet spécifiquement établies en appui du processus d'acquisition⁵⁵ tombent sous la compétence de DGMR. Le responsable *Material Resources* au sein du CT s'assurera d'alimenter le processus ICM avec l'information nécessaire.

Le *Capability Transformation Steering Group* (CTSG), sous la direction du VCHOD et se composant des *Supported Commanders* et *Supporting Enablers* concernés, assure la cohérence entre les différentes capacités et garantit une conduite uniforme de tous les CT.

3. Integrated Capability Development Plan

La Div ICM est par conséquent responsable de l'établissement et de l'ajustement du *Integrated Capability Development Plan*⁵⁶ (ICDP) pour les MilCap.

L'ICDP forme le fil conducteur pour le développement capacitaire et la capacité d'engagement opérationnelle, tant pour atteindre l'Objectif 2020, que pour préparer la relance après 2020 et garantir l'adéquation avec la Vision Stratégique.

La Div ICM sera également responsable de l'intégration avec les processus de planification de défense et capacitaires de l'OTAN & UE.

Le processus de gestion capacitaire intégrée vise, en contribution à l'Objectif 2020 commun et à la relance au-delà, une réalisation *cost-effective* des besoins et une synchronisation *mutuelle* des plans et projets transversaux *Supporting* à l'échelle de la Défense avec l'*Integrated Capability Development Plan* (ICDP) des MilCap et ses objectifs IOC/FOC par capacité.

⁵⁵ Pour les grands programmes d'investissement un *Steering Com* est établi, où il n'y a pas de "leader" ou "supporter". Le Commandant de Composante se situe sur pied d'égalité avec le *GesMat* et l'Acheteur (tous deux Chefs Div), chacun avec ses inputs nécessaires et ceci dans le but de tendre ensemble vers une solution. Il y a d'ailleurs des domaines où seul l'un de ces trois players dispose des compétences légales.

⁵⁶ *Integrated Capability Development Plan*: plan dans lequel le développement de toutes les capacités est décrit sur base de la méthodologie DOTMLPFI.

1. PLANS ET PROJETS A L'ECHELLE DE LA DEFENSE

EVOLUTION DES CAPACITES ET DES UNITES DE LA DEFENSE

Evolution des capacités et unités opérationnelles 2020

Evolution des capacités et unités d'appui 2020

- Competence Development 2020
- Centres de Compétence Material Resources 2020

Evolution Etat-Major de Défense

Evolution des autres institutions

PLANS & PROJETS SUPPORTING A L'ECHELLE DE LA DEFENSE

Integrated Capability Development Plan (pour MilCap)

Implementation implantation quartiers Obj LOA₂₀₂₀

- Business Plan Infrastructure ₂₀₁₇₋₂₀₂₀

Sourcing Plan ₂₀₁₇₋₂₀₂₀

Plans de recrutement et Projets Personnel ₂₀₁₇₋₂₀₂₀

Plan d'Investissement Matériel ₂₀₁₇₋₂₀₂₀

2. PROJETS D'IMPLEMENTATION

Nr ImplProj	PROJET D'IMPLEMENTATION	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
LAND	LCC				LOA LAND ₂₀₂₀		DGHR, DGMR	CTSG
L1	Evolution du Command and Control de la composante Terre	Implémentation de la capacité C2 SOF	Transformation de EM de la Bde Mot		Transformation EM de la Composante Terre	LCC	DGHR, DGMR	LCC, DGHR, DGMR
L2	Appui à la stabilité et au recrutement du personnel	Tests pratiques de sélection				LCC	DGHR	LCC, DGHR
L3	Training van "high end warfare"					LCC	ACOS O&T	
L4	Implémentation de la transformation de la capacité SOF	Création SOCOM Création Special Ops Regt	IOC SOF Cap		Transformation Bn Para-commando vers Special Ops capabilities	ACOS O&T	LCC, ACC, MCC, DGHR, DGMR	CTSG (CT SOCOM)
L5	Evolution de la capacité médiane vers la capacité motorisée	Intégration du Bn 12/13Li				LCC	DGHR, DGMR	CTSG (CT Land Mot Bde)
L6	Implémentation du Single Operational Logistic Level (SOLL)					LCC	DGMR, DGHR	LCC, DGMR
L7	Transformation du bataillon Logistique d'appui général					LCC	DGMR, DGHR	LCC, DGMR, DGHR
L8	Implémentation du concept TSS Sourcing dans les quartiers concernés		Sourcing Gardiennage quartier Heverlee			[TBD] DP OV3		SG Sourcing, LCC
L9	Appui aux projets d'investissement découlant de la Vision Stratégique (CAMO, BEST, LTTV)					LCC	DGMR	LCC, DGMR
L10	Rationalisation / externalisation des camps d'Elsenborn et de Lagland				Elsenborn et Lagland externalisés	[TBD] DP OV3		SG Sourcing, LCC
AIR	ACC				LOA AIR ₂₀₂₀		DGHR, DGMR	CTSG
A1	Introduction de l'A400M (en synchronisation avec le phasing out du C-130)					ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT FW Air)
A2	Implémentation du CRC/LinK à Beauvechain					ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT Air C3ISR)
A3	Implémentation de la synergie en matière de contrôle aérien avec Belgocontrol			Collocalisation Steenokkerzeel	Intégration Civ-Mil Contrôle Navigation Aérienne	ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT Air C3ISR)
A4	Implémentation des résultats de l'étude Flotte Blanche					ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT FW Air)
A5	Centralisation IMINT en interne AirC3ISR					ACC		CTSG (CT Air C3ISR)
A6	Développement et réalisation d'un nouveau trajet de formation Personnel Navigant après phasing out Alpha Jet					ACC	DGHR	ACC, DGHR
A7	Appui aux projets d'investissement découlant de la Vision Stratégique (ACCAP, MALE, MRTT)					ACC	DGMR	ACC, DGMR
A8	Implémentation du concept TSS Sourcing dans les bases concernées					[TBD] DP OV3		ACC, SG Sourcing

Nr ImplProj	PROJET D'IMPLEMENTATION	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
NAVY	NCC				LOA NAVY ₂₀₂₀		DGHR, DGMR	CTSG
N1	Formation maritime du personnel nécessaire pour garantir la relance après 2020					NCC	DGHR	NCC, DGHR
N2	Training van "high end warfare"					NCC	ACOS O&T	NCC, ACOS O&T
N3	Appui à la stabilité et au recrutement du personnel	Tests pratiques lors de la sélection				NCC	DGHR	NCC, DGHR
N4	Appui aux projets d'investissement découlant de la Vision Stratégique (Surface Combatant, Mine Counter Measures, Coastal Security et Harbour Protection)	MoU MCM Capability	MoU SC	Contrat MCM et SC	IOC MTUAS	NCC	DGMR	NCC, DGMR
N5	Implémentation du concept TSS Sourcing dans la base et les quartiers concernés					[TBD] DP OV3		NCC, SG Sourcing
IS	ACOS IS				LOA ADIV ₂₀₂₀		DGHR, DGMR	CTSG
IS1	Développement de la capacité Cyber	Recrutement accéléré			LOA Cyber ₂₀₂₀	ACOS IS	DGHR, DGMR	CTSG (CT Cyber)
IS2	Développement de la capacité Sigint	Recrutement accéléré pour invest Sigint 16-17			LOA Sigint ₂₀₂₀	ACOS IS	DGHR, DGMR	CTSG (CT Int)
IS3	Développement de la capacité Analyse	Recrutement accéléré				ACOS IS	DGHR	CTSG (CT Int)
IS4	Développement de la capacité TESSOC	Recrutement T92 (T90)				ACOS IS	DGHR	CTSG (CT Int)
IS5	Développement, conformément aux compétences légales d'ACOS IS / SGRS, des plateformes nécessaires pour faire fonctionner de manière efficiente au sein d'un EM de Défense renouvelé, l'architecture Joint Intelligence					ACOS IS	ACOS O&T, DGHR	CTSG (CT Int)
IS6	Implémentation des ajustements internes nécessaires suite aux audits du Comité R	Joint Intel Process FHT dans le cadre NISST CC Int (ERS/IVS)				ACOS IS	DGHR, ACOS O&T	CTSG (CT Int)

Nr ImplProj	PROJET D'IMPLEMENTATION	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
MED SP	MCC				LOA SpMed ₂₀₂₀		DGHR, DGMR	CTSG
M1	Implémentation des décisions suite à l'audit indépendant dans le domaine de l'appui médical	Audit(s) externe(s) Impl Study				MCC	IAD, DGHR, DGMR	[TBD]
M2	Implémentation des décisions suite à l'audit indépendant dans le domaine de la médecine du travail	Audit(s) externe(s) Impl Study				ACOS WB	IAD, DGHR, DGMR	[TBD]
M3	Formation professionnelle du personnel médico-technique					AMO	DGHR, AMO, MCC DGVMg	[TBD]
COMP DEV	DG VMG				SpLOA ₂₀₂₀ Comp Dev		DGMR	
CD1	Implémentation du concept 'ERM new' (Option 1) et préparation de l'intégration de la Maintenance Training Organisation	Ba2 'new' Sep 17 Req Infra MTO	Ba3 'new' Sep 18 Internal move KMS	Ma1 'new' Sep 19 Impl Infra MTO	Ma2 'new' Sep 20 Move MTO	Comd KMS	DGHR, DGMR	Comd KMS, DGHR, DGMR
CD2	Préparation de l'implémentation de la Basic Skills School en fonction de l'état d'avancement des travaux d'infrastructure							
CD3	Implémentation des décisions en rapport avec l'évolution de la formation professionnelle dans le domaine Combat Service Support (CSS)					DG Vmg	DGHR, DGMR, LCC, ACC, NCC, MCC	
CD4	Implémentation des décisions en rapport avec l'évolution des formations dans les domaines du sport et de l'horeca					DG Vmg	LCC, ACC, NCC, MCC, DGMR	[TBD], SG Sourcing
CD5	Implémentation du concept TSS Sourcing dans les quartiers concernés	Sourcing catering Campus CaRe				[TBD] DP OV3	Comd KMS DG Vmg	SG Sourcing
CC MR	DG MR				SpLOA ₂₀₂₀ CC MR		DGHR	
MR1	Implémentation du concept Sourcing dans le domaine du stockage et de la distribution du matériel, des tenues et de l'équipement					DGMR	DGMR, DGHR	SG Sourcing
MR2	Implémentation du concept Sourcing dans le domaine de l'entretien technico-logistique des systèmes d'arme au niveau industriel				CC R&A ₂₀₂₀	DGMR	DGMR, DGHR	SG Sourcing
MR3	Garantir le <i>business continuity</i> dans le domaine de l'appui <i>material resources</i> , et en particulier des systèmes d'information et de communication					DGMR	DGHR, DGMR	SG Sourcing
MR4	Implémentation du concept TSS Sourcing dans les quartiers concernés					[TBD] DP OV3	DGMR	SG Sourcing

NR ImplProj	PROJET D'IMPLEMENTATION	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
DEFSTAF	COS/VCHOD [TBD]							
DS1	Implémentation d'une meilleure intégration horizontale de la politique et du planning, avec en particulier, l'accent sur le <i>Battle Rhythm</i> couplé à l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire					VCHOD		
DS2	Implémentation du dimensionnement 2020 (encore à définir) pour les différents départements d'état-major nouveaux et/ou restructurés					VCHOD	DGHR	
OTHERS								
	[TBD]							

Cette liste de projets d'implémentation se limite à l'effort principal pour les différentes capacités. L'évolution future de certaines capacités peut nécessiter le démarrage de projets d'implémentation complémentaires (tel que par exemple capacité ISTAR, capacité Influence et capacité de protection portuaire).

Ref: Briefings MOD-CHOD 'Tableau de bord' (2016)

Les interactions et la synchronisation entre *Guidance*, études, *Decision Points*, études d'implémentation, projets d'implémentation capacitaires et réalisation synchronisée des plans & projets *Supporting* à l'échelle de la Défense sont représentées schématiquement dans la figure suivante:

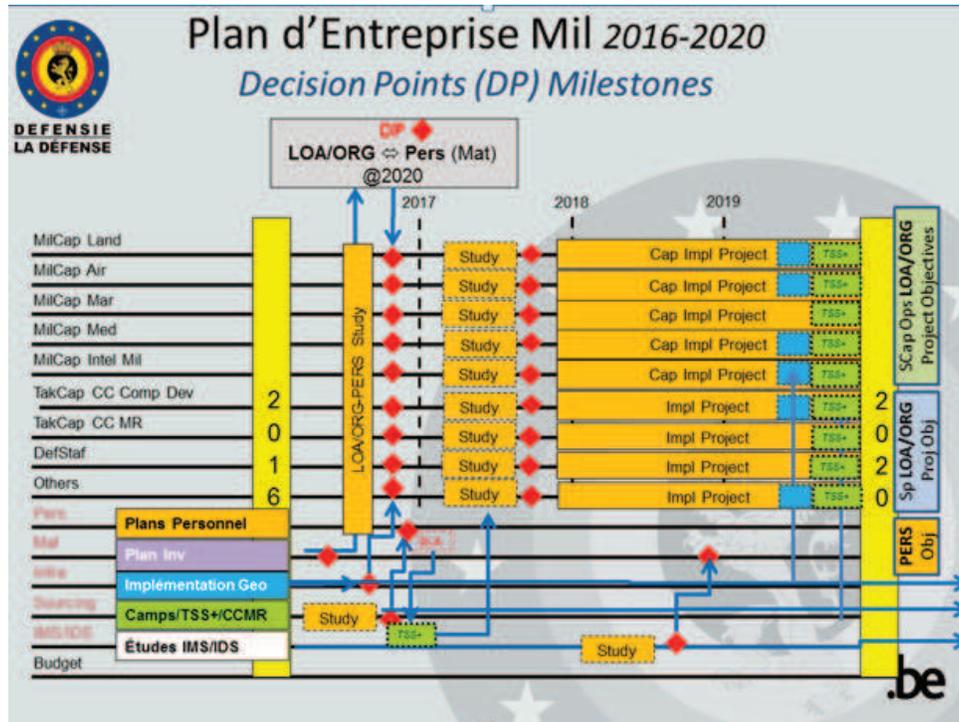


Figure 1 Représentation schématique des interactions lors de l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire

La conduite ordonnée et l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire pluriannuel cadrent dans une méthode de travail Battle Rhythm au sein de l'Etat-Major de Défense, avec planning annuel dérivé et dossiers individuels en cohérence pour le niveau politique, telle qu'illustrée ci-après:

BATTLE RHYTHM	CYCLES PLURIANNUELS	CYCLE ANNUEL	SEMESTRIELLE TRIMESTRIELLE	'ANYTIME'
POLITIQUE	Législature Sommet de l'OTAN	Budget Année X+1	Contrôle budgétaire	(Urgent) Political Request
DÉFENSE	VISION STRATÉGIQUE	PROJETS D'IMPLEMENTATION	PROJETS D'EXECUTION	
OPS	Planning Ops & Readiness			
	PROGRAMMATION OPS			
	PLAN INTEL ET SÉCURITÉ			
	LOA ₂₀₂₀ IOC/FOC Mil Cap SpLOA ₂₀₂₀ TakCap			
OPS	PLANNING INTÉGRÉ À MOYEN TERME	PLANNING INTÉGRÉ ANNÉE X+1	PDCA EXÉCUTION & AJUSTEMENT ANNÉE X	DOSSIERS (COHÉRENTS)
BF	INTEGRATED CAPABILITY DEV. PLAN BUDGET PLANNING MOTIVATION			
IMS/IDS	NATO/EU/Bilat PLANS IMS			
MR	PLAN D'INVESTISSEMENT			
PERS	POLITIQUE PERS PLANS PERSONNEL			
	SYNDICATS			
COMMUNICATION Support	STRATCOM PLAN			

Figure 2 Représentation schématique de l'interaction entre le Plan d'Entreprise Militaire pluri-annuel, les objectifs annuels, les plans et projets (d'implémentation), et les dossiers individuels (pour le niveau politique).

Comme base sous-jacente de ces plans annuels intégrés et des dossiers destinés au niveau politique, on doit évidemment considérer les différents plans de gestion intégrée au niveau de chaque ACOS et DG responsable (tel que par exemple les différents plans de gestion Matériel).

Le MOD-CHOD 'Steering & Decision' *Battle Rhythm* assure la conduite générale, sur le plan politico-militaire, de l'implémentation de la Vision Stratégique, qui se traduit en interne Défense dans ce Plan d'Entreprise Militaire pluriannuel concret et ses plans annuels dérivés, projets et dossiers cohérents. Cette conduite est appuyée par un *view* et outil de suivi MOD-CHOD de l'état d'avancement (*MOD-CHOD View*) lié au Tableau de Bord.

Le Tableau de Bord, sous configuration du CabCHOD/GPS, est utilisé au niveau CabMOD/Directeurs, CabCHOD/GPS et pilotes ACOS/DG de l'EMDef pour la *guidance* politico-militaire spécifique des différents chantiers, topics et topics partiels qu'il est pertinent pour le niveau politique d'éclaircir, de suivre et de développer suivant l'approche cohérente et intégrée du Plan d'Entreprise Militaire.

Un couplage souple doit donc être assuré entre les méthodes de travail internes de l'Etat-Major de Défense, plus précisément le lien avec les plans et projets intégrés du Plan d'Entreprise Militaire, leur fondement dans les différents plans de gestion (interne Défense) et les processus de suivi et de décision internes, appuyés par un système de suivi pragmatique, effectif et efficient (*'cockpit Défense'*).

L'interaction entre ces outils peut être schématiquement présentée comme suit :

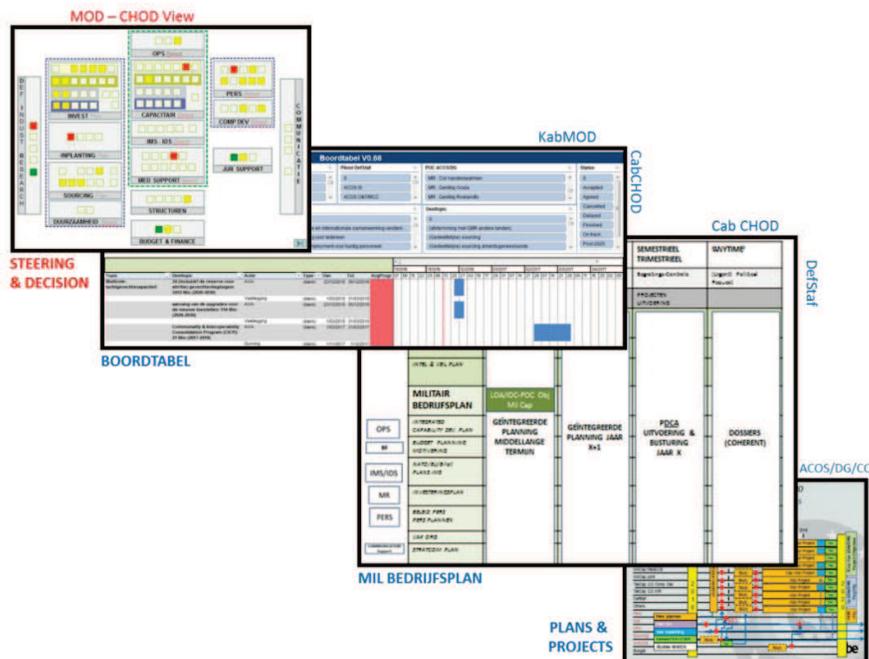


Figure 3 Présentation schématique de l'interaction entre la conduite MOD-CHOD, Tableau de Bord, Plan d'Entreprise Militaire pluriannuel, objectifs annuels, plans et projets (d'implémentation), et dossiers individuels (pour le niveau politique)

C'est évidemment le but d'opérationnaliser le Tableau de Bord, ainsi que le cockpit interne Défense en collaboration avec les différents départements d'état-major, de façon à permettre l'input de données (par ex. timings) directement par les responsables, suivant le principe *'only once'*, de telle sorte que vues et autres outils dérivés (cockpits) puissent être alimentés et exploités de manière semi-automatique.

1. PROJECT MANAGEMENT

Pour chaque projet d'implémentation du Par.6.a (voir également Annexe C2) seront établis des *Project Letters* claires, avec objectif, scope et timing du projet ainsi que leur conduite associée par les *stakeholders* concernés (Steering Group).

Ceci est déjà le cas pour les projets repris dans le domaine Sourcing sous la direction du SG Sourcing, qui seront donc complétés par les *Supported Commanders* respectifs concernés pour l'accompagnement de l'implémentation.

Pour les projets d'implémentation qui comprennent une évolution capacitaire, il sera fait appel de manière maximale à l'accompagnement par le *Capability Team* (CT) concerné, avec le CTSG comme organe de conduite.

2. MESURES DE COORDINATION

CabCHOD/GPS remplira lors du planning et de l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire un rôle de coordination e.a. en ce qui concerne :

- appui au processus décisionnel de niveau CHOD et/ou MOD via
 - o *Decision Point* et *Milestone* management du niveau politico-militaire ;
 - o suivi des interactions et synchronisation lors de l'exécution du Plan d'Entreprise Militaire :
 - entre l'Etat-Major de Défense et CabMOD (voir Annexe E e.a. par rapport au processus 'Tableau de Bord') ;
 - entre les différents départements d'état-major concernés pour la cohérence.
- mise en place de la structure Information Management nécessaire pour
 - o assurance et gestion de configuration up-to-date des différents plans sous-jacents ;
 - o lien avec la vision stratégique et son set de données sous-jacent ainsi que l'information contextuelle qui s'y rapporte.
- mise en place du monitoring nécessaire via le *cockpit/dashbord* interne de la Défense.