

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

24 octobre 2022

**LE RECRUTEMENT ET L'ATTRITION
À LA DÉFENSE**

Échange de vues

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA DÉFENSE NATIONALE
PAR
M. **Theo FRANCKEN**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé introductif.....	3
II. Questions et observations des membres.....	5
III. Réponses	9
Annexe	11

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

24 oktober 2022

**DE AANWERVING EN DE ATTRITIE
BIJ DEFENSIE**

Gedachtewisseling

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR LANDSVERDEDIGING
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Theo FRANCKEN**

INHOUD

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting	3
II. Vragen en opmerkingen van de leden	5
III. Antwoorden	9
Bijlage.....	11

07967

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Peter Buysrogge

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Peter Buysrogge, Theo Francken, Darya Safai
Ecolo-Groen	Julie Chanson, Wouter De Vriendt, Guillaume Defossé
PS	Hugues Bayet, André Flahaut, Christophe Lacroix
VB	Steven Creyelman, Annick Ponthier
MR	Christophe Bombled, Denis Ducarme
cd&v	Hendrik Bogaert
PVDA-PTB	Maria Vindevoghel
Open Vld	Jasper Pillen
Vooruit	Kris Verduyck

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Björn Anseeuw, Mieke Claes, Michael Freilich, Frieda Gijbels
Kim Buyst, Samuel Cogolati, Barbara Creemers
Malik Ben Achour, Chanelle Bonaventure, Sophie Thémont, Özlem Özen
Pieter De Spiegeleer, Ellen Samyn, Dries Van Langenhove
Daniel Bacquellaine, Philippe Pivin, Caroline Taquin
Wouter Beke, Nawal Farih
Nabil Boukili, Roberto D'Amico
Tim Vandenput, Marianne Verhaert
Melissa Depraetere, Vicky Reynaert

C. — Membre sans voix délibérative / Niet-stemgerechtigd lid:

Les Engagés Georges Dallemagne

N-VA	: Nieuw-Vlaamse Alliantie
Ecolo-Groen	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
PS	: Parti Socialiste
VB	: Vlaams Belang
MR	: Mouvement Réformateur
cd&v	: Christen-Democratisch en Vlaams
PVDA-PTB	: Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Open Vld	: Open Vlaamse liberalen en democraten
Vooruit	: Vooruit
Les Engagés	: Les Engagés
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant
INDEP-ONAFH	: Indépendant - Onafhankelijk

Abréviations dans la numérotation des publications:		Afkorting bij de nummering van de publicaties:	
DOC 55 0000/000	Document de la 55 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi	DOC 55 0000/000	Parlementair document van de 55 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer
QRVA	Questions et Réponses écrites	QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral	CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV	Compte Rendu Analytique	CRABV	Beknopt Verslag
CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)	CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)
PLEN	Séance plénière	PLEN	Plenum
COM	Réunion de commission	COM	Commissievergadering
MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)	MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a organisé un échange de vues sur le recrutement et l'attrition à la Défense en date du 5 octobre 2022.

En application de l'article 32 du Règlement de la Chambre, elle a décidé d'en faire rapport.

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF

A. Mme Ludivine Dedonder, ministre de la Défense

L'attrition est un phénomène identifié depuis de nombreuses années et fait l'objet d'un suivi constant de la part de la direction générale des ressources humaines, la DGHR.

Depuis le début de son mandat, la ministre a fait le choix de recruter 10.000 militaires sous cette législature, soit 2500 par an. On y est parvenu en 2021 et en 2022, sans aucun doute la Défense continuera à recruter à nouveau 2500 militaires en 2023 et 2024.

Cette décision, sans précédent au cours des trente dernières années, part du constat que l'effectif du personnel allait inévitablement diminuer à la suite de nombreuses mises à la retraite qui n'ont pas été anticipées et de départs dans le cadre du phénomène dit d'exode. Sans ce recrutement, il aurait été encore plus difficile de remplir nos missions, eu égard au manque de personnel. Malgré cette mesure, la Défense est aujourd'hui confrontée – dans un contexte géopolitique inédit – à d'immenses défis pour assurer la continuité de ses missions et répondre à une demande constante de contributions, notamment dans le cadre de missions à accomplir en situation de crise ou d'urgence sur le territoire national et à l'étranger.

La conséquence de cette situation est que le personnel, dans de nombreuses unités, doit assumer une charge de travail encore plus importante car les collègues manquent. Cette situation perdurera encore 2 à 3 ans, le temps que les effets de ce recrutement de personnel, civil et militaire, se fassent ressentir dans les différentes unités et départements de l'armée.

La ministre remercie déjà le personnel de la Défense pour son engagement au quotidien lorsqu'il est amené à accomplir ses missions dans ce contexte et réaffirme sa volonté d'améliorer les conditions de travail.

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft op 5 oktober 2022 een gedachteswisseling gehouden over aanwerving en attritie bij Defensie.

Op grond van artikel 32 van het Reglement van de Kamer heeft zij beslist daarvan een verslag uit te brengen.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTING

A. Mevrouw Ludivine Dedonder, minister van Defensie

Attritie is een verschijnsel dat reeds verscheidene jaren bestaat en dat door de Algemene Directie *Human Resources* (DG HR) permanent wordt opgevolgd.

De minister heeft er van bij haar aantreden voor gekozen om tijdens deze regeerperiode 10.000 militairen in dienst te nemen, wat neerkomt op 2500 indienstnemingen per jaar. In 2021 en 2022 is dat gelukt en ook in 2023 en 2024 zal Defensie er wellicht in slagen telkenmale 2500 militairen in dienst te nemen.

Deze beslissing, zonder voorgaande in de voorbije 30 jaar, is gebaseerd op de vaststelling dat het personeelsbestand onvermijdelijk zou verminderen als gevolg van talrijke pensioneringen waarop niet werd geanticipeerd en vertrekken in het kader van het fenomeen dat we kennen als uitstroom. Zonder die rekrutering zou het nog moeilijker zijn geweest om onze missies te volbrengen, gezien het gebrek aan personeel. Ondanks deze maatregel staat Defensie vandaag in een ongeziene geopolitieke context voor immense uitdagingen inzake de continuïteit van de missies en een constante vraag om bijdragen, met name voor missies in crisis- of noodsituaties in binnen- en buitenland.

Die situatie leidt ertoe dat in veel eenheden het personeel, bij een gebrek aan collega's, een nog grotere werklast op zich moet nemen. Het ziet ernaar uit dat die situatie nog twee tot drie jaar zal aanhouden in afwachting dat de effecten van die indienstneming van burgerlijk en militair personeel zich in de verscheidene eenheden en departementen van het leger zullen doen voelen.

De minister dankt al het Defensiepersoneel voor hun dagelijkse inzet bij de uitvoering van hun missies in deze context en bevestigt nogmaals dat ze vastbesloten is om de werkomstandigheden te verbeteren.

À côté du flux de personnel entrant, il est évident que notre attention se porte également sur l'accompagnement de notre personnel et le développement des compétences. Il existe de nouvelles réalités du marché de l'emploi: tous les militaires qui entrent à la Défense n'y restent pas nécessairement toute leur carrière. La mobilité pendant une carrière professionnelle et les réorientations sont devenus plutôt la règle que l'exception.

En tant qu'employeur moderne, la Défense doit tenir compte de cette nouvelle situation et également s'y adapter. La Défense est l'un des plus grands employeurs du pays et offre des opportunités uniques au personnel en lui proposant des emplois très intéressants. En effet, s'engager dans la Défense, c'est se voir offrir de belles opportunités, comme celle d'accéder à des centaines d'emplois différents, dans un environnement de travail qu'aucun autre employeur ne peut proposer, en raison des missions de sécurité publique de la Défense.

L'exode des militaires n'est pas un fait nouveau, c'est un phénomène naturel. Mais lorsqu'il prend trop d'ampleur, il est nécessaire d'ajuster ou de corriger son fonctionnement.

Chaque année, les membres de la commission de la défense nationale demandent à connaître les chiffres de l'attrition, ainsi que les raisons pour lesquelles des militaires quittent la Défense. Les raisons sont évidemment multiples: il y a par exemple des candidats militaires qui échouent dans leur formation ou des militaires qui doivent quitter la Défense suite à des problèmes médicaux ou simplement pour mise à la pension.

Par le passé, la DGHR avait identifié comme motifs principaux de départ: l'incertitude quant à l'avenir de la Défense, la possibilité de travailler plus près de son domicile, la rémunération, les possibilités de promotion et un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

En 2015, le ministre de l'époque annonçait de "grandes mesures" prises pour lutter contre l'attrition parmi lesquelles le raccordement internet dans les chambres, l'investissement dans la cohérence du peloton, l'éclaircissement dans l'information donnée aux postulants, des efforts relatifs à l'image de la Défense, ... On parlait même en 2016 d'investir dans la valorisation financière des instructeurs.

Le plan POP (*People Our Priority*) concrétise quelques initiatives attendues de longue date pour le personnel: l'augmentation des traitements, attendue depuis 2003, est désormais effective. Au niveau du bien-être, le Plan Quartier assure une meilleure répartition géographique

Het spreekt vanzelf dat we de aandacht niet enkel op de instroom van nieuwe personeelsleden mag gericht zijn, maar tevens op de begeleiding van het militair personeel en op competentie-ontwikkeling. Ook Defensie krijgt te maken met de nieuwe realiteit op de arbeidsmarkt: niet alle militairen die er beginnen te werken, blijven er daarom hun volledige loopbaan. Loopbaanmobiliteit- en heroriënteringen zijn veeleer de regel dan de uitzondering geworden.

Als moderne werkgever moet Defensie die nieuwe situatie incalculeren en er zich ook aan aanpassen. Defensie is een van de grootste werkgevers in het land en biedt unieke kansen voor het personeel met zinvolle banen. Zich voor Defensie inzetten betekent immers kansen krijgen: kansen op toegang tot honderden verschillende banen, in een werkomgeving die geen enkele andere werkgever kan bieden vanwege zijn missies voor de veiligheid van de bevolking.

De uitstroom van militairen, is geen nieuw feit maar een natuurlijk fenomeen. Wanneer dit fenomeen te belangrijk wordt, is het echter nodig om de werking bij te sturen of te corrigeren.

Elk jaar vragen de leden van de commissie voor Landsverdediging de cijfers over attritie op en willen weten waarom militairen Defensie verlaten. Er zijn uiteraard tal van redenen: zo zijn er kandidaat-militairen die niet slagen voor hun opleiding of militairen die Defensie moeten verlaten wegens medische problemen of gewoonweg omdat ze met pensioen gaan.

In het verleden heeft de DG HR de voornaamste redenen voor vertrek opgesteld: de onzekerheid met betrekking tot de toekomst van Defensie, de mogelijkheid om dichterbij huis te werken, de bezoldiging, promotiemogelijkheden en een beter evenwicht tussen beroeps- en privéleven.

In 2015 heeft de toenmalige minister "grote maatregelen" aangekondigd om het personeelsverloop tegen te gaan, waaronder internetaansluitingen in de kamers, inspanningen ter bevordering van de cohesie binnen de pelotons, het geven van duidelijkere informatie aan de sollicitanten, inspanningen om het imago van Defensie te verbeteren enzovoort. In 2016 heeft men zelfs een betere bezoldiging overwogen voor de instructeurs.

Het POP-plan (*People Our Priority*) concretiseert enkele langverwachte initiatieven voor het personeel: de weddeverhoging, verwacht sinds 2003, is nu doorgevoerd. Op het vlak van welzijn zorgt het Kwartierplan voor een betere geografische spreiding van de kwartieren. Dit

des quartiers. Ce plan permet aux militaires de travailler plus près de chez eux, ce qui améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. D'autres initiatives sont également en cours, comme l'amélioration des conditions de travail grâce à la rénovation des infrastructures, un meilleur encadrement des carrières, un suivi médical et psychosocial plus poussé, ou encore la diversification du recrutement pour alléger la charge de travail, grâce au recrutement de quelques centaines de civils ou aux contrats de premier emploi proposés aux jeunes qui souhaitent débiter leur carrière dans la Défense. Le renforcement du rôle de la Défense en tant qu'ascenseur social offrira davantage de possibilités de promotion sociale et permettra à la Défense de mieux se faire connaître. Outre ces mesures, nous étudions également la possibilité pour d'anciens collaborateurs de revenir travailler à la Défense et la possibilité de rendre la réserve plus attrayante. Enfin, le plan STAR offre désormais des perspectives d'avenir stables pour la Défense et pour son personnel.

La politique en matière de personnel se veut globale: attentive au bien-être du personnel, à son développement et attractive pour les futures recrues. Dans ce domaine, la Défense doit se positionner comme un employeur moderne avec un environnement de travail unique et des possibilités de carrière quasiment sans limite.

La ministre cède alors la parole au lieutenant général Claeys et au général-major Nulmans qui vont vous détailler les chiffres de l'attrition que vous avez demandés.

B. Le lieutenant général Jean-Paul Claeys et le général-major Jean-Marie Nulmans

Les intervenants de la Défense présentent une introduction sur la carrière militaire et le sens du terme "attrition", puis des chiffres sur les arrivées et les départs de collaborateurs de la Défense en 2021. Ils s'attardent ensuite sur l'attrition pendant la formation et le résultat des exit interviews, pour conclure par un aperçu des mesures destinées à lutter contre l'attrition (valorisation de la fonction d'instructeur et un certain nombre d'actions spécifiques en cours d'élaboration).

La présentation complète est jointe en annexe au présent rapport.

biedt militairen de kans om dichter bij huis te werken en zo de balans tussen werk en privé te verbeteren. Ook andere initiatieven zijn in uitvoering, zoals betere werkomstandigheden door de renovatie van infrastructuur, betere loopbaanondersteuning, meer medische en psychosociale opvolging, of de diversificatie van de rekrutering om de werklast te verlichten, met name door de aanwerving van enkele honderden burgers of startbaancontracten voor jongeren die hun loopbaan bij Defensie willen beginnen. Het versterken van de rol van Defensie als sociale lift zal meer kansen bieden voor sociale promotie en zal toelaten om Defensie beter te leren kennen. Naast die maatregelen kijken we ook naar mogelijkheden voor oud-medewerkers om terug bij Defensie te werken en om de reserve aantrekkelijker te maken. Tot slot biedt het STAR-plan nu een stabiel toekomstperspectief voor Defensie en voor zijn personeel.

Het personeelsbeleid wil alomvattend zijn: aandacht voor het welzijn en voor de ontwikkeling van het personeel en aantrekkelijk voor de toekomstige rekruten. In dat opzicht moet Defensie zich positioneren als een moderne werkgever met een unieke werkomgeving en met nagenoeg onbeperkte loopbaanmogelijkheden.

De minister geeft vervolgens het woord aan luitenant-generaal Claeys en aan generaal-majoor Nulmans, die de gevraagde cijfers inzake personeelsverloop zullen toelichten.

B. Luitenant-generaal Jean-Paul Claeys en generaal-majoor Jean-Marie Nulmans

De sprekers voor Defensie geven een inleiding over de militaire carrière en de betekenis van "attritie", cijfers over de in- en uitvloeit van Defensiepersoneel over 2021, vervolgens een focus op het personeelsverloop tijdens de opleiding en het resultaat de exit-interviews, afsluitend met een overzicht van de maatregelen om het personeelsverloop tegen te gaan (valorisatie van de functie van instructeur en een aantal specifieke acties in uitwerking).

De volledige presentatie gaat als bijlage bij dit verslag.

II. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

M. Theo Francken (N-VA) demande si des taux d'attrition aussi élevés se rencontrent également dans d'autres professions liées à la sécurité (pompiers, police...) et si cette situation est comparable à celle d'autres unités militaires en Europe. Les mesures proposées – exit interviews, monitoring continu – sont positives et les plans POP et Quartier sont également très importants pour accroître l'attractivité de la Défense. Toutefois, l'absence d'action militaire ne joue-t-elle pas également un rôle dans ce phénomène, en ce sens que pour attirer des candidats, la Défense fait une promesse, mais qu'ensuite, elle ne la tient pas? Et qu'en est-il de l'ambiance de travail dans les casernes? Joue-t-elle aussi un rôle et comment peut-on alors y remédier?

M. André Flahaut (PS) conclut de la présentation que la Défense s'attaque bien aux problèmes connus, à travers un vaste plan d'action couvrant tous les domaines concernés. Cependant, la Défense ne risque-t-elle pas de concurrencer d'autres secteurs qui lancent des campagnes de recrutement, comme la police et la justice? Ne devrait-on pas plutôt mettre l'accent sur la complémentarité de ces services et faciliter la mobilité entre eux? À travers la notion de service d'intérêt général, on pourrait également orienter de jeunes chômeurs vers la Défense et leur offrir à nouveau des perspectives d'avenir en les formant. La Défense pourrait également contribuer à la revalorisation de la protection civile, grâce à un échange réciproque de personnel et de matériel là où il existe une forte complémentarité.

Mme Annick Ponthier (VB) revient sur l'intention de la ministre de procéder à 10.000 recrutements supplémentaires d'ici la fin de la législature, pour arriver effectivement à 29.000 hommes. La présentation montre toutefois que la Défense est actuellement toujours dans une spirale négative et qu'en outre, les instructeurs ne sont pas suffisamment nombreux pour former correctement les recrues. Que pensent les intervenants des recommandations formulées précédemment concernant l'extension du cadre de réserve? Comment pourrait-on réaliser concrètement cette extension? En collaborant plus étroitement avec les entreprises, par exemple? Les chiffres avancés sont dramatiques, mais ils ne doivent pas conduire à un abaissement du seuil de recrutement. La qualité des recrues doit toujours primer. À cet égard, les intervenants pourraient-ils expliquer ce qu'ils entendaient précisément par ajustement du taux de réussite? Il s'agit avant tout de rendre le métier de militaire de nouveau plus attractif et de le revaloriser. La Défense ne doit pas devenir une "protection civile 2.0". La Défense s'adresse-t-elle assez directement aux jeunes et insiste-t-elle suffisamment sur la nécessité

II. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

De heer Theo Francken (N-VA) vraagt of dergelijke zeer hoge cijfers inzake attritie ook in andere veiligheidsberoepen (brandweer, politie...) voorkomen en of dit vergelijkbaar is met de situatie in andere Europese legereenheden. De voorgestelde maatregelen – exit-interviews, continue monitoring – zijn positief en ook de POP- en Kwartierplannen zijn zeer belangrijk om de aantrekkelijkheid van Defensie te verhogen; speelt echter ook de afwezigheid van militaire actie geen rol in dit fenomeen – een belofte waarmee men de kandidaten lokt maar die achteraf niet wordt waargemaakt? Hoe zit het verder de werksfeer in de kazernes, speelt dat eveneens een rol en hoe kan daaraan dan verholpen worden?

De heer André Flahaut (PS) besluit uit de presentatie dat Defensie de bekende pijnpunten terdege aanpakt via een breed actieplan dat alle relevante domeinen bestrijkt. Dreigt Defensie echter niet in concurrentie te komen met andere sectoren die wervingscampagnes lanceren, zoals politie en justitie? Verdient het niet eerder aanbeveling om in te zetten op de complementariteit tussen die diensten en onderlinge mobiliteit te faciliteren? Middels de notie van dienstbaarheid voor het algemeen belang zou men eveneens werkloze jongeren naar Defensie kunnen leiden en hen via een opleiding opnieuw een toekomstperspectief bieden. Defensie zou eveneens kunnen bijdragen tot de herwaardering van de civiele bescherming, middels wederzijdse uitwisseling van personeel en materieel waar veel complementariteit bestaat.

Mevrouw Annick Ponthier (VB) verwijst naar het voornemen van de minister om tegen het einde van de regeerperiode 10.000 bijkomende indienstnemen te verrichten, om zo een effectief te bereiken van 29.000 manschappen. Uit de presentatie blijkt echter dat Defensie momenteel nog steeds in een neerwaartse spiraal zit en dat er bovendien onvoldoende instructeurs zijn om te voorzien in een degelijke opleiding van de rekruten. Wat denken de sprekers over de eerder geformuleerde aanbevelingen inzake de verruiming van het reservekader, hoe zou men dit concreet kunnen invullen – bijvoorbeeld via een nauwere samenwerking met het bedrijfsleven? De voorgestelde cijfers zijn dramatisch maar dit mag niet leiden tot een lagere drempel van aanwerving; de kwaliteit van de rekruten moet steeds voorop staan. Kunnen de sprekers in dat verband toelichten wat ze precies bedoelden met de bijstelling van het slaagcijfer? Het komt er in de eerste plaats op aan om het beroep van militair opnieuw aantrekkelijker te maken en op te waarderen. Defensie mag geen "civiele bescherming 2.0" worden. Richt Defensie zich voldoende direct tot de jongeren en zet het voldoende

de résilience et sur le sentiment de fierté nationale? Que pensent les intervenants des propositions du chef de la Défense concernant l'éventuelle réintroduction du service militaire obligatoire? Quels sont les projets qui sont concrètement discutés à ce sujet au sein de la Défense?

M. Denis Ducarme (MR) souligne l'importance de la problématique. Il serait intéressant de remonter un peu plus loin dans le temps (jusqu'en 2006, 2007) pour avoir une meilleure vue d'ensemble, car un aperçu qui ne remonte que jusqu'en 2016 ne suffit pas. La Défense peut-elle fournir ces informations supplémentaires à la commission, ainsi qu'un aperçu de la situation dans d'autres pays comparables? Comme l'ont déjà évoqué certains intervenants précédents, il serait également souhaitable de mieux connaître le niveau d'attrition dans les autres départements de sécurité (police, justice...). Il s'agit de savoir si la Défense a un problème spécifique ou non – les pourcentages très élevés vont déjà dans ce sens. M. Ducarme demande également de plus amples informations sur les exit interviews: quelles questions y sont posées, quelles informations la Défense en tire-t-elle et sont-elles concluantes (par exemple, en ce qui concerne les opérations à l'étranger, la qualité et l'intensité des entraînements...)? La présentation ne dit rien au sujet du coût final de l'attrition pour la Défense (traitement, formation...). Or, il est important et nécessaire pour le parlement, qui est chargé de contrôler le budget, de bien connaître ce coût. En outre, quelle est la proportion d'hommes et de femmes parmi le personnel militaire et le personnel civil qui quitte la Défense? Et qu'en est-il de la répartition communautaire? Les perspectives de carrière ou l'absence de celles-ci, en particulier pour les (sous-)officiers, constituent-elles un facteur important de démission? Combien de recrues la Défense conserve-t-elle à la fin de l'année et à quoi peut-on s'attendre pour les années à venir?

M. Jasper Pillen (Open Vld) souligne également le coût élevé de l'attrition et la nécessité de disposer d'un nombre suffisant d'instructeurs pour atteindre les objectifs ambitieux de recrutement. Les intervenants peuvent-ils expliquer l'écart entre les chiffres fournis aujourd'hui et ceux fournis en réponse à la question écrite n° 474 sur la démission à la demande du militaire?

Selon M. Pillen, les bureaux d'information de la Défense devraient être beaucoup plus visibles et accessibles afin de supprimer toute réticence à y entrer. En outre, la Défense peut-elle garantir que la qualité de l'afflux (langues, capacités techniques...) reste au même niveau que précédemment et que le niveau de formation reste également garanti? La lourdeur du système de remboursement des frais de déplacement domicile-travail a-t-elle

in op de noodzaak van weerbaarheid en op gevoelens van nationale trots? Wat denken de sprekers over de voorstellen van de Chef Defensie betreffende de eventuele herinvoering van de dienstplicht, welke plannen worden daarover binnen Defensie concreet besproken?

De heer Denis Ducarme (MR) benadrukt het belang van de problematiek. Het zou interessant zijn wat verder in de tijd terug te gaan (tot 2006, 2007) om een betere kijk te krijgen, een overzicht dat slechts teruggaat tot 2016 volstaat daartoe niet. Kan Defensie deze aanvullende informatie aan de commissie bezorgen, evenals een overzicht van de situatie in andere vergelijkbare landen? Zoals reeds aangehaald door vorige sprekers, is het tevens wenselijk meer inzicht te krijgen in de situatie inzake attritie in andere veiligheidsdepartementen (politie, justitie enzovoort). Het komt erop aan te weten of Defensie al dan niet een specifiek probleem heeft – de zeer hoge percentages wijzen alvast in die richting. De heer Ducarme vraagt ook meer inhoudelijke informatie over de exitinterviews: welke vragen worden daar gesteld, welke informatie haalt Defensie eruit en is die afdoende (onder andere inzake buitenlandse operaties, kwaliteit en intensiteit van de trainingen enzovoort)? In de presentatie werd niet gerept over de uiteindelijke kosten van het personeelsverloop voor Defensie (salaris, opleiding enzovoort) – inzicht daarin is trouwens ook belangrijk en noodzakelijk voor het Parlement, dat een controlerende functie vervult inzake budget. Wat is voorts de verhouding mannen / vrouwen, zowel bij het militaire als bij het burgerpersoneel dat Defensie verlaat? En hoe ligt de communautaire verdeling? Is het (gebrek aan) carrièreperspectief – inz. bij (onder)officieren een belangrijke factor voor ontslagname? Hoeveel rekruten houdt Defensie op het einde van het jaar over – en wat zijn de verwachtingen in dat verband voor de komende jaren?

De heer Jasper Pillen (Open Vld) wijst eveneens op de hoge kostprijs van het personeelsverloop en op de hoge nood aan voldoende instructeurs om de ambitieuze rekruteringsdoelstellingen tot een goed einde te brengen. Kunnen de sprekers de divergentie verklaren tussen de vandaag opgegeven cijfers en de cijfers in antwoord op schriftelijke vraag nr. 474 inzake ontslag op verzoek van de militair?

Volgens de heer Pillen zouden de info-kantoren van Defensie veel zichtbaarder en toegankelijker moeten zijn teneinde de drempelvrees weg te nemen. Kan Defensie voorts garanderen dat de kwaliteit van de instroom (talen, technische capaciteiten enzovoort) op hetzelfde niveau blijft als vroeger en blijft ook het niveau van de opleiding gewaarborgd? Is er een invloed op het personeelsverloop vanwege de streefde regeling van terugbetaling voor het

un impact sur l'attrition (les frais ne sont remboursés que pour les déplacements en transport public, alors que de nombreuses casernes sont presque exclusivement accessibles en voiture)? Les exit interviews font état d'une absence de perspectives de carrière due, entre autres, à l'insuffisance de matériel (notamment de navires dans la marine). Où en sont les projets qui visent à y remédier?

M. Kris Verduyckt (Vooruit) demande si les objectifs de diversité se reflètent également dans les chiffres de l'attrition. Les changements dans les facteurs sociaux ont-ils un impact sur l'attrition? Une attention suffisante est-elle accordée au bien-être mental des recrues? Les psychologues chargés de la procédure de sélection viennent-ils de la Défense ou sont-ils externes? Existe-t-il des chiffres concernant la démission forcée de candidats?

M. Georges Dallemagne (Les Engagés) demande si les efforts de recrutement consentis seront suffisants pour atteindre l'objectif visé. Ne devrait-on pas fixer un objectif encore plus ambitieux pour atteindre l'objectif de 29.000 hommes en 2030?

M. Christophe Bombled (MR) constate que la Défense est notamment à la recherche de techniciens. Cela semble assez logique lorsque l'on acquiert du matériel, de pouvoir l'entretenir et c'est valable pour toutes les composantes. Des campagnes de recrutement ciblées sont dès lors opportunes. Ce qui est encore mieux, c'est de montrer aux candidats potentiels les infrastructures au sein desquelles ils pourraient travailler. Un accompagnement du candidat dans ses démarches doit être mis en place. C'est le cas notamment à la Base de Florennes où a été mise en place la fonction de recruteur au sein du 2^e Wing Tactique.

Dès lors, par un accueil personnalisé, le recruteur pourra faire prendre conscience au candidat de la réalité de terrain et du travail quotidien exercé sur place.

Il est également important que la Défense soit en contact avec les entités fédérées en charge de l'enseignement. En effet, quoi de plus logique d'organiser des formations dont une base militaire ou une caserne a besoin, au sein d'un établissement scolaire qui se trouve à proximité de celle-ci.

Un autre élément à prendre en considération est celui de l'accueil de la petite enfance: au sein de la plupart des bases militaires, il est très difficile de garder les jeunes femmes qualifiées dans un travail technique ou opérationnel. En effet, très souvent, elles sont réparties à la sortie de l'école technique vers les différentes bases,

woon-werkverkeer (enkel openbaar vervoer terwijl veel kazernes vrijwel uitsluitend met de wagen bereikbaar zijn)? De exitinterviews wijzen op een gebrek aan carrièreperspectief onder meer door onvoldoende materieel (onder andere schepen bij de marine), hoe ver staat het met de plannen om daaraan te verhelpen?

De heer Kris Verduyckt (Vooruit) vraagt of de diversiteitsdoelen ook in de cijfers inzake personeelsverloop weerspiegeld worden. Is er een invloed van de gewijzigde maatschappelijke factoren op het personeelsverloop? Is er voldoende aandacht voor het mentaal welzijn van de rekruten en komen de bij de selectieprocedure ingeschakelde psychologen uit Defensie of zijn ze extern? Zijn er cijfers beschikbaar over gedwongen ontslag van kandidaten?

De heer Georges Dallemagne (Les Engagés) vraagt of de geleverde rekruteringsinspanningen zullen volstaan om de beoogde doelstellingen te bereiken? en moet deze doelstelling niet nog hoger gelegd worden om in 2030 het objectief van 29.000 manschappen te realiseren?

De heer Christophe Bombled (MR) stelt vast dat Defensie onder meer naar technici op zoek is. Het lijkt vrij logisch dat wanneer er materieel wordt aangekocht, dat men het ook kan onderhouden. Dat geldt voor alle componenten van Defensie. Gerichte rekruteringscampagnes zijn dan ook opportuun. Aan potentiële kandidaten de infrastructuur tonen die hun werkdomein zou kunnen worden, is nog beter. De kandidaten moeten worden bijgestaan voor hun demarches. Dat is bijvoorbeeld het geval in de basis in Florennes, waar de functie van rekruteerder binnen de 2^e Tactische Wing werd gecreëerd.

Die rekruteerder zal er via een gepersonaliseerde begeleiding ter plaatse kunnen voor zorgen dat de kandidaat-militairen zich bewust zijn van de realiteit in het veld en van het dagelijks werk.

Defensie dient eveneens contacten te onderhouden met de deelstaten die voor onderwijs bevoegd zijn. Het is immers de logica zelf dat opleidingen die voor een militaire basis of een kasernie nodig zijn, worden georganiseerd in een onderwijsinstelling in de buurt.

Kinderopvang is een ander element waarmee rekening dient te worden gehouden: in de meeste militaire basissen is het zeer moeilijk om jonge vrouwen met technische of operationele vaardigheden hebben gevolgd, aan boord te houden. Na hun technische opleiding worden over de verschillende basissen verdeeld, maar zodra ze een gezin

mais lorsqu'elles approchent un tournant de leur vie pour créer un foyer, elles décident de muter vers une base qui possède un dispositif d'accueil OCASC pour jeunes enfants, ou vers une fonction moins productive, si la base dans laquelle elle travaillait est dépourvue de milieu d'accueil. Cela nuit dès lors à la productivité des services et à l'intégration de la gente féminine de manière équilibrée dans l'ensemble des services de la base ou de la caserne.

En effet, tant qu'on n'a pas atteint une masse critique, la situation de minorité accentuée rend les bons principes d'intégration et de respect de la diversité très difficile ce qui peut entraîner des démissions.

De plus, il y a un autre volet sensible à la discussion, toujours en ce qui concerne les crèches. Celles-ci sont tout autant nécessaires pour les hommes que les femmes.

C'est pour cela que les crèches pourraient aussi prévoir un accès extérieur à une base ou une caserne et permettre ainsi aux conjoints des militaires concernés d'y accéder facilement, sans laissez-passer. Cela contribuerait à renforcer l'harmonie entre vie familiale et vie professionnelle.

M. Peter Buysrogge (N-VA) demande si les exit interviews montrent que le statut et la rémunération jouent un rôle en cas de démission. Quel est l'impact des contrats à durée déterminée (CDD)? Les chiffres pourraient-ils être ventilés davantage (par province, par composante...)? Le recrutement supplémentaire de non jeunes produit-il déjà des effets (attrition en plus ou en moins)? Où va principalement l'exode?

III. — RÉPONSES

La ministre fait observer qu'un certain nombre de questions ont déjà été posées sous forme de questions parlementaires orales ou écrites et qu'il y sera répondu par la voie appropriée.

Les chiffres sur l'attrition n'étaient pas disponibles autrefois, ce qui explique qu'ils ne remontent pas plus loin dans le temps. La grande nécessité d'augmenter le recrutement, combinée à la capacité d'absorption plutôt limitée, engendre une situation complexe et des défis majeurs (le plan STAR prévoit 2.800 recrutements par an jusqu'en 2030). Le métier de militaire est particulier et difficilement comparable à d'autres métiers, notamment en raison des conditions de travail et lieux de travail particuliers, ainsi que des horaires de travail difficiles.

willen stichten, vragen ze veelal hun overplaatsing aan naar een basis die over een CDSCA-kinderopvangfaciliteit beschikt of, indien hun basis die niet heeft, vragen ze een minder productieve functie aan. Dat gaat dan ook ten koste van de productiviteit en van de evenwichtige vertegenwoordiging van de vrouwen in alle diensten van de basis of van de kazerne.

Zolang men geen kritieke massa heeft bereikt, bemoeilijkt de duidelijke minderheidssituatie immers ten eerste de inachtneming van de nobele principes inzake integratie en respect voor diversiteit, wat kan leiden tot ontslagnemingen.

Bovendien is er nog steeds wat de crèche betreft nog een ander gevoelig element in de discussie. Die immers zijn evenzeer voor de mannen nodig als voor de vrouwen.

Om die reden zou er ook voor kunnen worden gezorgd dat de crèches van Defensie van buiten de basis of de kazerne toegankelijk zijn, zodat de partners van de militairen die er werken, er gemakkelijk, zonder pasje toegang toe kunnen hebben. Dat zou bijdragen tot een betere afstemming tussen beroeps- en gezinsleven.

De heer Peter Buysrogge (N-VA) vraagt of uit de exitgesprekken blijkt dat het statuut en de verloning een rol spelen bij ontslagnamen, wat is de invloed van de contracten van beperkte duur (BDL)? Kunnen de cijfers verder opgesplitst worden (per provincie, per component enzovoort)? Is er al een effect merkbaar van de bijkomende aanwerving van niet-jongeren (personeelsverloop in meer of min)? Waarheen gaat de uitstroom voornamelijk?

III. — ANTWOORDEN

De minister merkt op dat een aantal vragen reeds werd gesteld als mondelinge of schriftelijke parlementaire vraag en langs de geëigende weg zal beantwoord worden.

Cijfers over attritie waren vroeger niet beschikbaar, vandaar dat de cijfers niet verder teruggaan in de tijd. De hoge nood aan verhoogde aanwerving gecombineerd met de eerder beperkte absorptiecapaciteit zorgt voor een complexe situatie en grote uitdagingen (het STAR-plan voorziet in 2.800 aanwervingen per jaar tot 2030). Het beroep van militair is een bijzonder vak en kan moeilijk met andere beroepen worden vergeleken, onder meer door de bijzondere werkomstandigheden en -locaties en de moeilijke werkroosters.

Le plan POP s'intéresse beaucoup aux informations obtenues lors des exit interviews, mais cela ne débouche évidemment pas tout de suite sur des résultats tangibles. Il faudra encore attendre au moins deux à trois ans pour atteindre le niveau souhaité, étant donné que les recrues doivent d'abord suivre la formation nécessaire. C'est aussi la raison pour laquelle les recrues ne peuvent pas être immédiatement déployées dans le cadre d'opérations à l'étranger.

La Défense mène aujourd'hui des campagnes de recrutement très intensives et actives, ciblant des profils divers et recherchant la diversité. La Défense prévoit également des formations pour les jeunes. Par ailleurs, elle collabore étroitement avec les agences régionales pour l'emploi (FOREM, VDAB, Actiris) pour les formations et avec le secteur privé pour les profils techniques.

La Défense accorde une attention particulière aux travailleuses et aux crèches. Il existe soit des facilités internes, soit une coopération avec des crèches privées à proximité des casernes.

Elle fournit un important travail pour rendre les perspectives de carrière plus concrètes.

Actuellement, le service militaire obligatoire n'est pas à l'ordre du jour du gouvernement et la Défense n'en a d'ailleurs pas la capacité. En revanche, il existe une volonté de rendre le service d'utilité collective effectivement possible d'ici 2023.

Les exigences de qualité pour un recrutement restent fixées au même niveau. Il n'est pas question de transiger sur ce point.

La Défense fournira des informations écrites supplémentaires à la commission de la Défense nationale.

Annexe: présentation de la Défense 2020 12 09

Het POP-plan neemt de informatie uit de exitinterviews ter harte maar dit leidt uiteraard niet onmiddellijk tot tastbare resultaten; het zal nog minstens 2 à 3 jaar duren vooraleer het gewenste niveau wordt bereikt aangezien de rekruten eerst de noodzakelijke opleiding moeten doorlopen. Vandaar ook dat rekruten niet onmiddellijk kunnen worden ingezet in buitenlandse operaties.

Defensie voert nu zeer intensieve en actieve wervingscampagnes gericht op uiteenlopende profielen en met oog voor diversiteit. Defensie voorziet eveneens in jeugdopleidingen. Er is ook nauwe samenwerking met de regionale werkgelegenheidsagentschappen (FOREM, VDAB, Actiris) voor opleidingen evenals met de privésector voor technische profielen.

Defensie heeft wel degelijk de nodige aandacht voor vrouwelijke werknemers en crèches en er zijn ofwel interne faciliteiten ofwel via samenwerking met privécrèches in de buurt van de kazernes.

Er wordt hard gewerkt aan de concrete invulling van carrièreperspectieven.

De militaire dienstplicht ligt momenteel niet op de regeringstafel en Defensie heeft daarvoor trouwens ook niet de capaciteit; wel is er het streven om de Vrijwillige dienst van openbaar nut (*Service d'utilité collective*) daadwerkelijk mogelijk te maken tegen 2023.

De kwaliteitseisen bij aanwerving blijven op hetzelfde niveau, er is geen sprake van hierop af te dingen.

Defensie zal nog bijkomende schriftelijke info aan de commissie voor Landsverdediging bezorgen.

Bijlage: presentatie Defensie 2020 12 09

ANNEXE / BIJLAGE

.be

	Attribution		

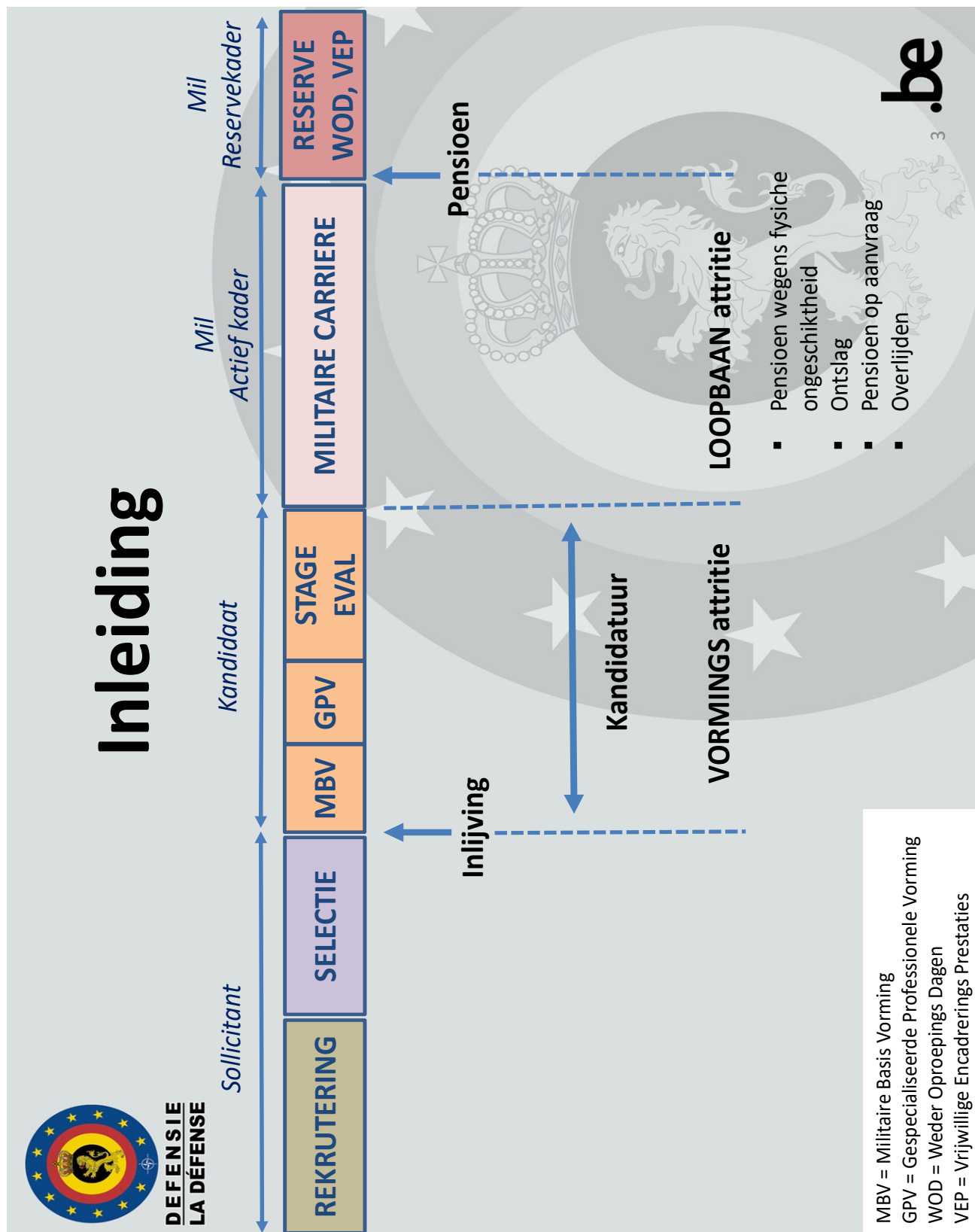


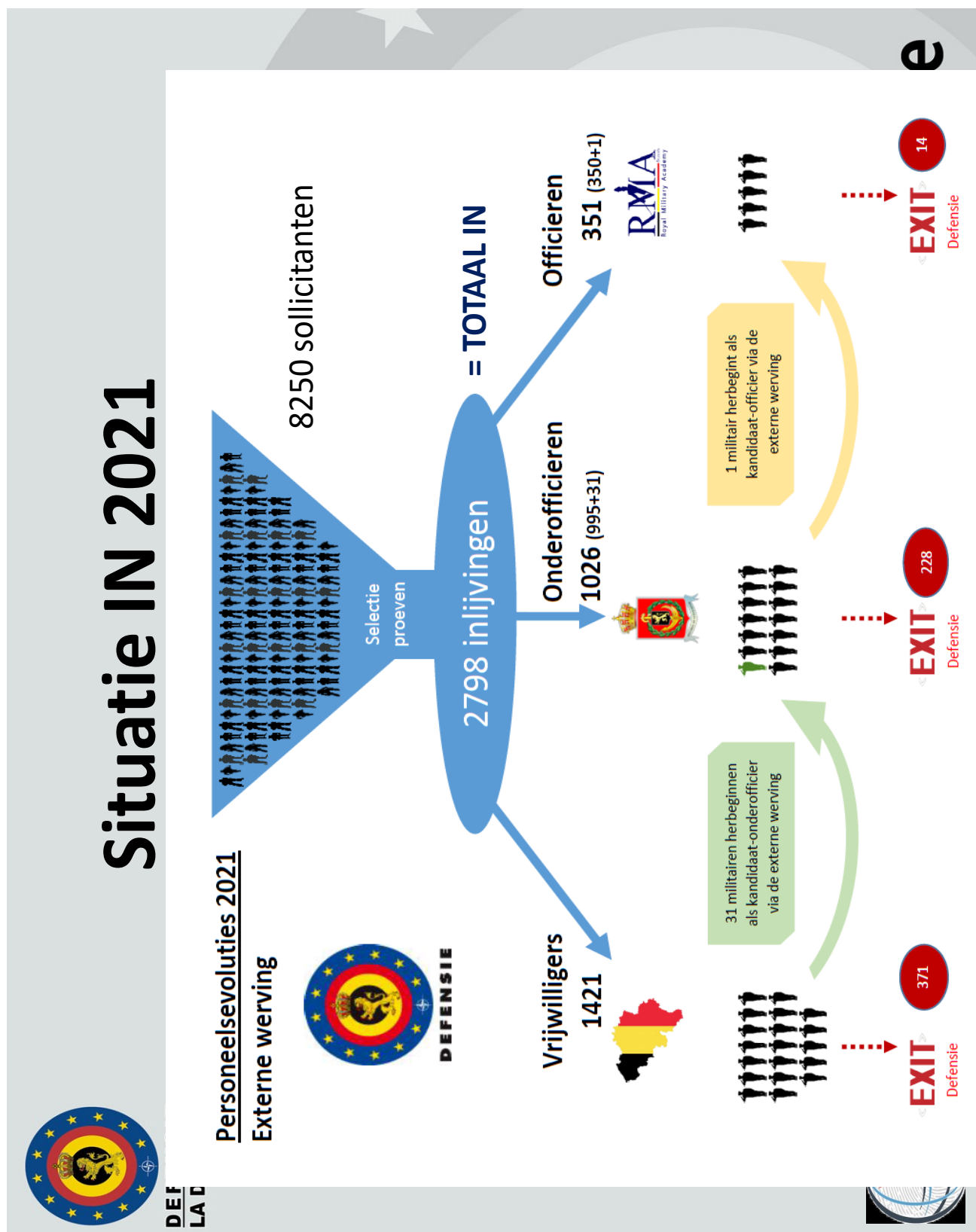
Agenda

- Inleiding
- Situatie IN/OUT 2021
- Vormingsattritie
- Exit interview
- Genomen acties
- Valorisatie van de functie instructeur
- Human Performance Program
- Besluiten



².be







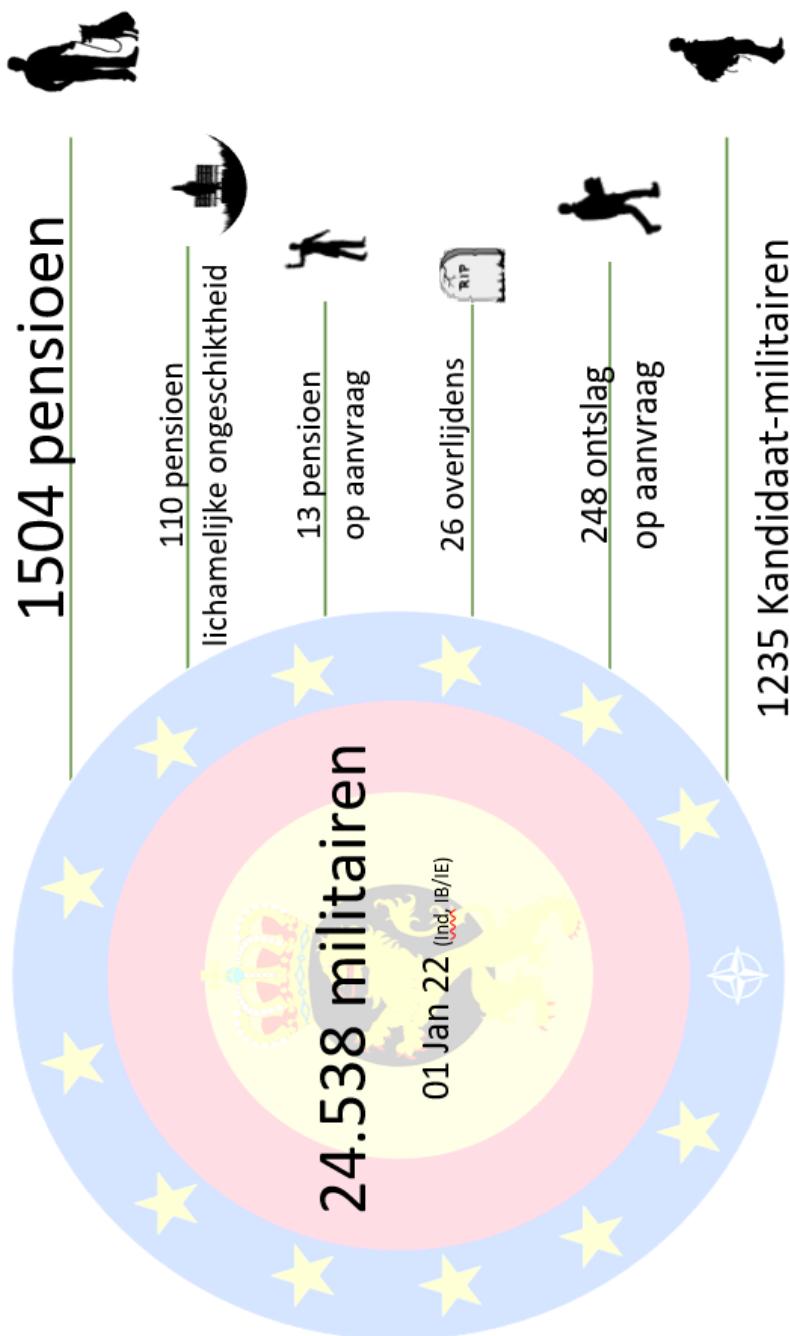
DEFENSE
LA DÉFENSE

Situatie OUT 2021

Personneelsevoluties 2021

Uitstroom

TOTAAL IN = 2798



TOTAAL OUT = 3136

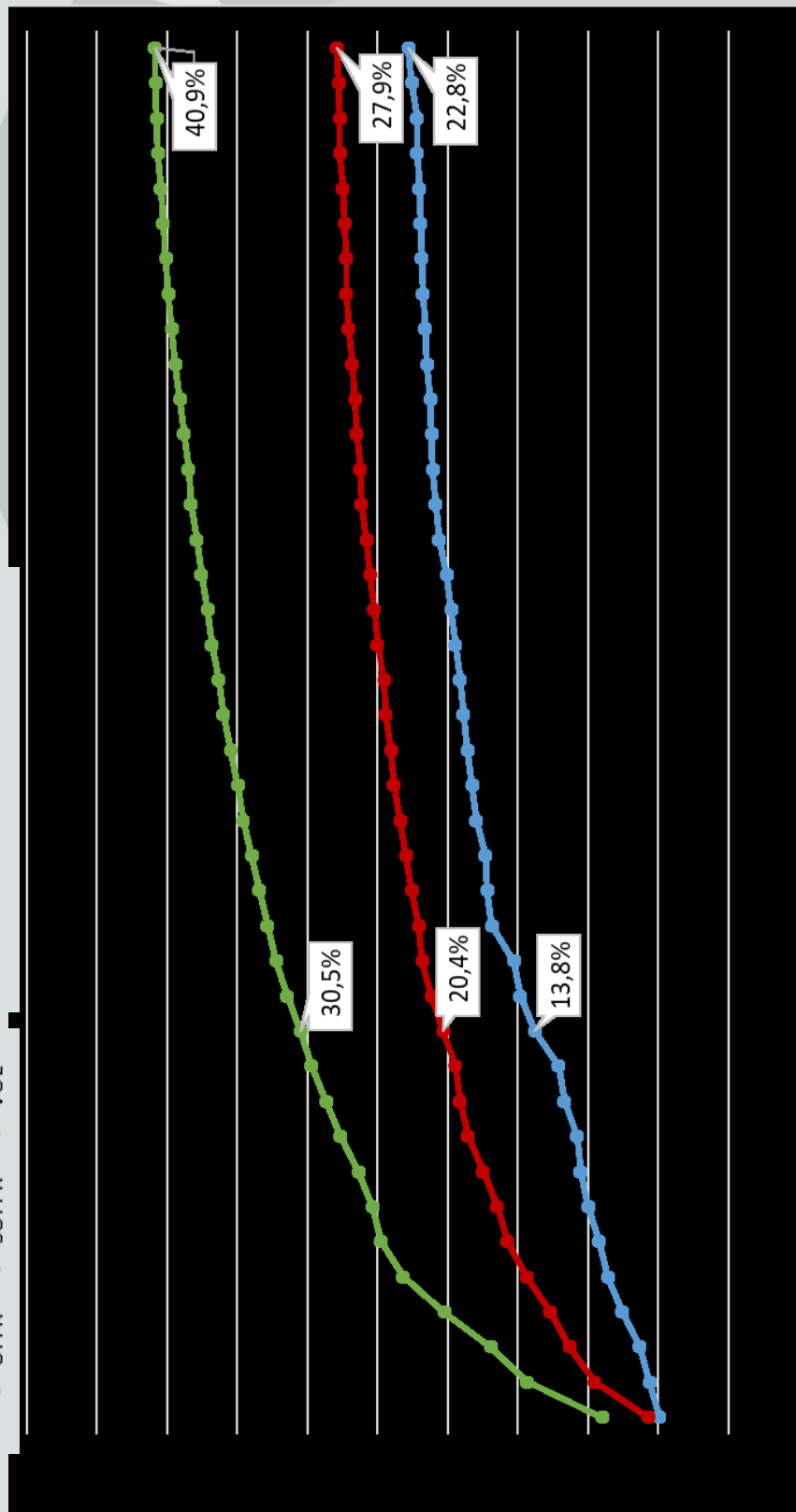




**DEFENSIE
LA DÉFENSE**

Attrition de formation

— OFFR — SOFFR — VOL



Durée en mois entre l'incorporation et la date de départ de la Défense
Pour les candidats du cadre actif incorporés entre le 01 Jan 16 et le 31 Déc 21



6
be



**DEFENSIE
LA DÉFENSE**

Attrition de formation - Offr

Nombre d'incorporations par an	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Offr	133	141	182	222	251	351

Nombre de Pers en Cand 01 Jan 20XX	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Offr	690	597	625	673	718	733

Attrition de formation Offr	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Divers	18	19	16	18	16	12
A la demande	18	35	33	25	41	65
Total	36	54	49	43	57	77
Total incorporations + Pers en Cand	823	738	807	895	969	1084
Pourcentage	4,37%	7,32%	6,07%	4,80%	5,88%	7,10%



.be



Attrition de formation - SOffr

Nombre d'incorporations par an	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total SOffr	371	616	645	658	667	1026

Nombre de Pers en Cand 01 Jan 20XX	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total SOffr	1667	1573	1828	1952	2084	2222

Attrition de formation SOffr	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Divers	12	13	16	25	32	46
A la demande	92	135	146	203	164	332
Total	104	148	162	228	196	378
Total incorporations + Pers en Cand	2038	2189	2473	2610	2751	3248
Pourcentage	5,10%	6,76%	6,55%	8,74%	7,12%	11,64%



8
be



Attrition de formation - Vol

Nombre d'incorporations par an	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volontaires	459	602	897	1231	937	1421

Nombre de Pers en Cand 01 Jan 20xx	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volontaires	1553	1285	1241	1536	2013	2369

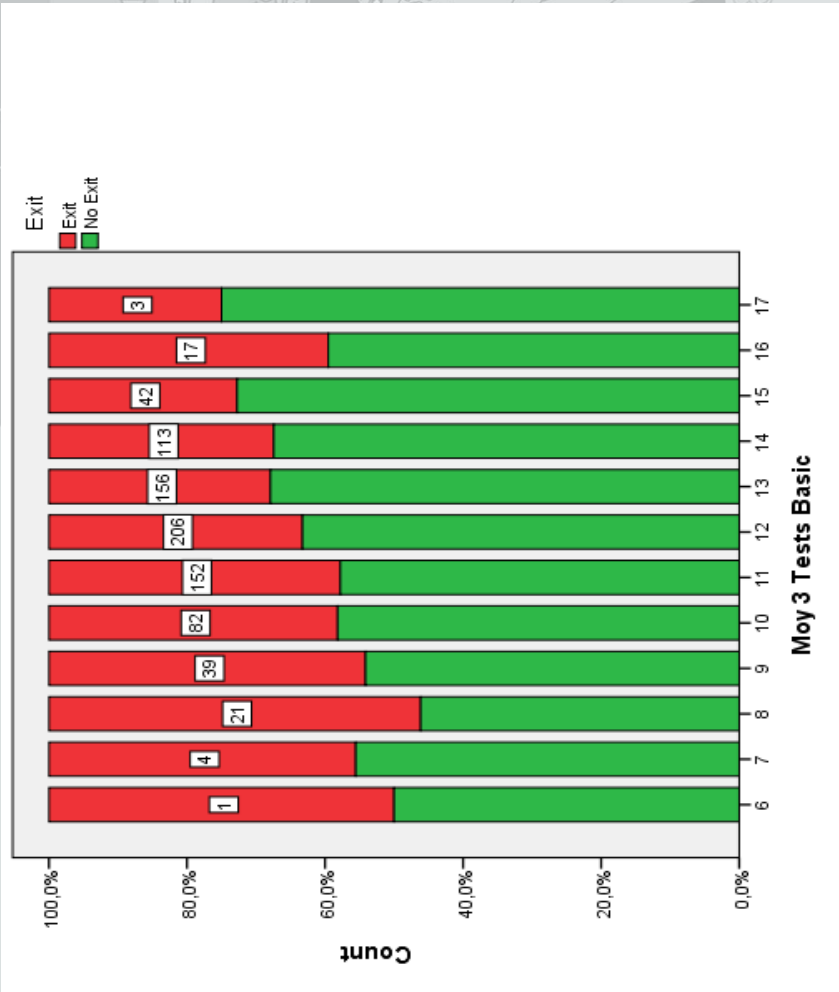
Attrition de formation Vol	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Divers	46	43	50	67	59	176
A la demande	184	188	325	440	317	640
Total	230	231	375	507	376	816
Total incorporations + Pers en Cand	2012	1887	2138	2767	2950	3790
Pourcentage	11,43%	12,24%	17,54%	18,32%	12,75%	21,53%





Attrition de formation - Vol

Nombre de Cand Vol ayant reçu un score précis et qui ont quitté la Défense
Score moyen au 3 tests de base : intelligence, sport et interview



10
.be



Interview Exit (1/3)



DEFENSIE
LA DÉFENSE

- Pour tous les Cand Mil qui quittent la Défense
- Suspension pendant période COVID
- Redémarrage procédure Exit depuis le 01 Jan 22, analyse pour les Cand qui quittent la Défense après 1 mois



11
.be



**DEFENSIE
LA DÉFENSE**

Interview Exit (2/3)

- Raisons de départ principales < 30j
= adaptation à l'environnement militaire :
 - La vie en groupe
 - Régime internat
 - Trop structuré
- Il faut que les jeunes se rendent mieux compte de ce qui les attend en formation ET pendant la carrière, grâce à
 - Option « Sécurité & Défense » dans l'enseignement
 - Stages Jeunes/ Stages découvertes
 - Open Campus Days
 - Mise à disposition de l'information
 - ...



¹²
.be



**DEFENSIE
LA DÉFENSE**

Interview Exit (3/3)

- Raisons de départ principales > 30j
 - Problèmes physiques : blessures, formation trop lourde physiquement
 - Problèmes intellectuels
 - Problèmes académiques à l'ERM
 - Formation trop longue, trop intensive, trop de matière à emmagasiner en trop peu de temps
 - Eléments personnels
 - Distance domicile – lieu de formation/travail
 - Vie de famille (pour le candidat ET pour la famille)
 - Impact de changements familiaux
 - >< Le fait de se sentir bien dans son environnement et dans ce qu'on fait
 - Manque de capacité de formation ce qui engendre des stages d'attente trop longs



13
.be



Genomen acties (1/2)

• Flexibiliteit van de organisatie:

- Ander beroep in dezelfde of in een lagere categorie op aanvraag
- Ander beroep in dezelfde of in een lagere categorie o.w.v. een definitieve mislukking
- Zich aanhechten aan een volgende sessie o.w.v. een incident

Aantal kandidaten op 01 Jan 21	5324
Aantal kandidaten die een ander beroep hebben aangevraagd	533
Aantal kandidaten die een ander beroep hebben gekregen o.w.v. een mislukking	94
Aantal kandidaten die zich aangehecht hebben aan een volgende sessie o.w.v. een incident	548
TOTAAL (ander beroep, aangehecht aan volgende sessie)	1181





Genomen acties (2/2)

- Feedback met Psy R&S > inlijving
- Vrijwilliger: toelaten om beroep later te kiezen
- Werkomgeving
- Fysieke progressiviteit
- Evaluatie van het leerprogramma
- Nieuwe geografische spreiding
- Kwartier van de toekomst



15
be

Valorisation van de functie

instructeur



- **Deontologische code** voor de instructeurs (« Charter van de instructeur »)
- **Cel methodologie** in de vormingsorganismes : verantwoordelijk voor de kwaliteit
- **Speciale aandacht voor psychosociale aspecten** in de vorming van de instructeur
- **Specifieke vorming** voor de instructeurs van de regionale vormingscentra (vorming « Intake »)
- **Persoonlijke ontwikkeling**
 - Junior Instructor Senior Master (JISM)
 - Begeleiding door een « Master »
- Rol van het lokaal commando
- **Toelage Instructeur**





DEFENSIE
LA DÉFENSE

Test case Human Performance Program Special Forces Group

Multidisciplinaire ploeg

- Medische Dokter
- Fysiotherapeut
- PTI
- Diëtiste
- Psycholoog
- Ad Hoc specialisten

Tactische atleet

Objectieven van het programma:

= Behoud van menselijk kapitaal en verhoging van de paraatheid

Fysieke objectieven :

- Kwetsuren voorkomen en beschikbaarheid verhogen
- Gezonde voeding en levensstijl promoten
- Revalidatie, reconditionering & snelle terugkeer naar de dienst faciliteren

Mentale objectieven :

- Creatie van een vangnet in geval van psychologische problemen, zowel op persoonlijk als op militair vlak
- Het verbeteren van prestaties door mentale vaardigheidstraining en het verbeteren van mentale behendigheid



Begeleiding vergelijkbaar met die van een atleet

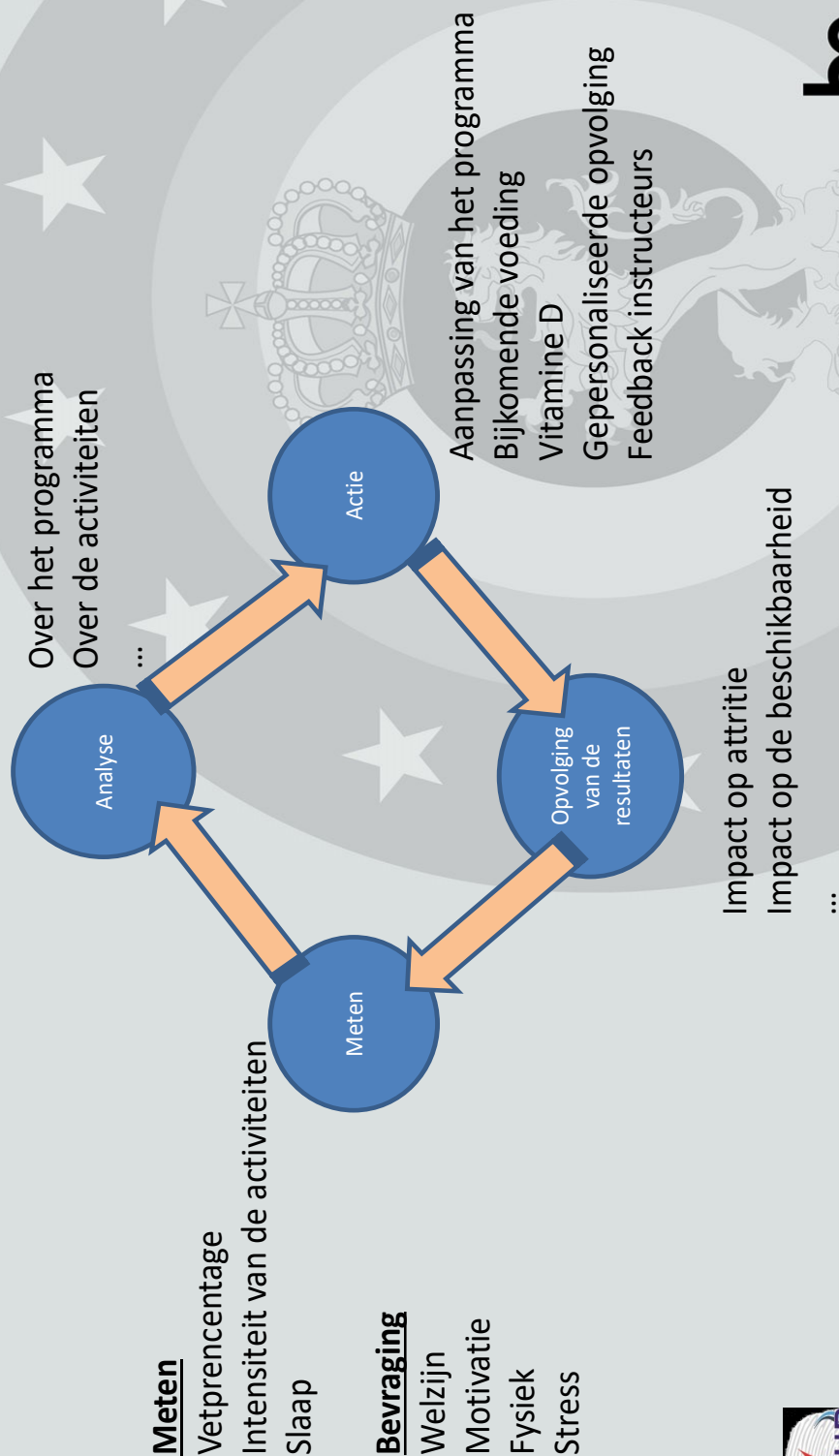
.be

17



Testcase HPP in TrgCCdo

Marche-les-Dames





DEFENSIE
LA DÉFENSE

Besluiten

- De opvolging van de attritie wordt uitgevoerd
 - Op kwalitatief vlak
 - Op kwantitatief vlak
- Het is een permanent aandachtspunt
- Hoofdkrachtinspanning :
 - Informatie die op voorhand aan de sollicitant wordt gegeven
 - Kwaliteit van de vorming
 - Valorisatie van de functie instructeur
 - Speciale aandacht aan de werk- en leeromgeving
- Het concept HPP uitbreiden, gebaseerd op de resultaten van de eerste test cases



19
be

.be



**DEFENSIE
LA DÉFENSE**