



Operations and training: a look at the core business

**Interview with Vice-Admiral Wim ROBBERECHT,
Assistant Chief of Staff Operations and Training
by Jo COELMONT and Bertrand HAYEZ**

Defensie dient permanent klaar te staan om zo efficiënt mogelijk, maar steeds doeltreffend haar opdrachten en taken uit te voeren. Haar sleutelopdrachten bestaan erin bij te dragen aan collectieve defensie en collectieve veiligheid via crisismanagementoperaties alsook het beschermen van de Belgische onderdanen wereldwijd. Operationele output is essentieel om deze effecten te bereiken.

Nog voor viceadmiraal Wim Robberecht zijn functie als Assistant Chief of Staff Operations and Training neerlegde om de leiding op te nemen van de Algemene Dienst Inlichtingen en Veiligheid was hij ingegaan op de vraag om in een interview aan het Belgisch Militair Tijdschrift toelichting te geven over de lessen die dienen getrokken te worden uit de vele opdrachten die Defensie de afgelopen decennia heeft uitgevoerd en de uitdagingen toe te lichten waarvoor we nu staan om ook in de toekomst stevast succes te behalen.

La Défense doit être constamment prête à accomplir ses tâches et remplir ses missions de la manière la plus efficace possible, mais toujours avec efficacité. Ses missions clés sont les suivantes : contribuer à la défense collective et à la sécurité collective via des opérations de gestion de crise ainsi qu'assurer la protection des ressortissants belges dans le monde entier. L'output opérationnel est essentiel à cet effet.

Avant de quitter la fonction d'Assistant Chief of Staff Operations and Training pour prendre la direction du Service Général du Renseignement et de la Sécurité, le vice-amiral Wim Robberecht avait accepté d'aborder dans une interview accordée à la Revue militaire belge les leçons tirées des nombreuses missions que la Défense a remplies au cours des dernières décennies, ainsi que les défis auxquels nous faisons face pour que l'avenir aussi soit couronné de succès.

Les attaques terroristes, puis la pandémie de Covid-19 ont mis notre tâche « aide à la Nation » sous les projecteurs. Quelles leçons devons-nous tirer de l'Opération Vigilant Guardian (OVG), une mission qui – plus de cinq ans après les attentats à l'aéroport de Zaventem et dans le métro bruxellois – n'est pas encore tout à fait terminée ? Des enseignements peuvent-ils déjà être tirés de l'appui que la Défense fournit aux prestataires de soins dans leur combat contre le coronavirus ?

Si vous lisez la note d'orientation politique¹ de la Ministre, vous constaterez qu'elle fait très peu la nuance entre les « tâches » et les « missions ». Il y a avant tout cette notion d'être « au service de la Nation » ; l'endroit où cela se déroule importe peu. Il ne s'agit pas ici de remettre en question les compétences et les prérogatives d'autres acteurs comme la police ; c'est simplement une évidence pour la Ministre que cet appui à la Nation incombe aussi à la Défense.

Quelles leçons tirer de l'OVG ? Avant tout, cette visibilité permanente tout au long de ces cinq années – même si les différents ChoD n'ont pas manqué de souligner que cela ne pouvait pas devenir structurel – a grandement bénéficié à la perception de la pertinence et de l'utilité des forces armées auprès de la population. Pour beaucoup, cela a commencé le jour même de l'attentat à l'aéroport national : nos soldats sur place ont sauvé des vies en prodiguant les premiers soins à des victimes de ce qu'on peut qualifier de blessures de guerre. Tous nos militaires sont formés à cette fin et, le 22 mars 2016, ils ont été d'une efficacité remarquable et remarquée, tout comme l'a été par la suite leur flexibilité lorsqu'ils furent déployés en appui à la police et en vue de la protection permanente de certaines zones ou installations. Pour le défi perpétuel que constitue le recrutement, ce fut une contribution très positive, mais l'OVG fut aussi une arme à double tranchant.

La première chose que nous avons dû apprendre, eu égard à l'importance des moyens engagés 24h/24 et 7j/7 et à la durée de l'opération, c'est à préserver l'équilibre entre l'OVG et les entraînements et engagements opérationnels

¹ <https://defencebelgium.com/wp-content/uploads/2020/11/Note-politique-generale-2021.pdf>

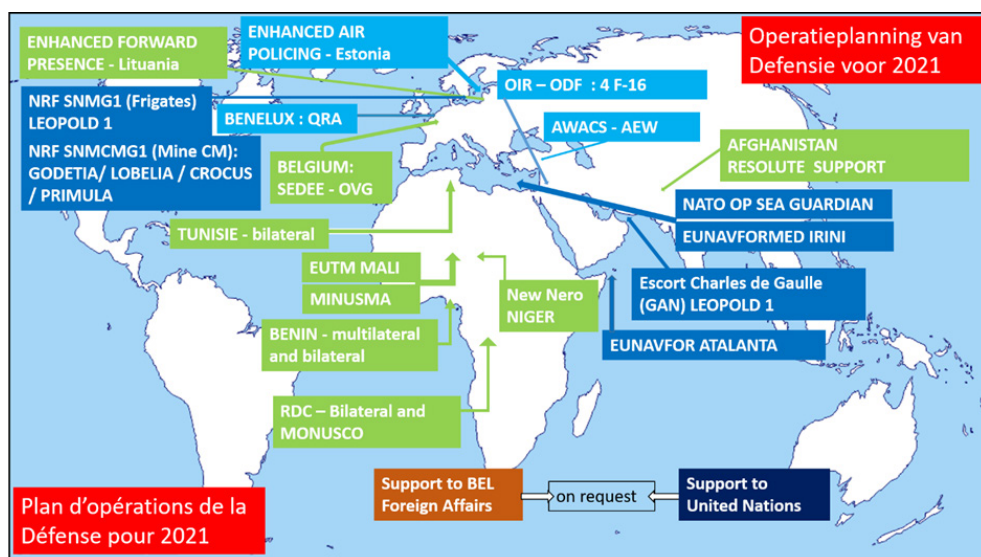
pour maintenir les connaissances et la motivation du personnel – un exercice d'équilibriste en continu. Ensuite, il a fallu trouver des solutions pour s'accommoder des lacunes juridiques : dans quel cadre s'inscrit notre soutien à la police fédérale ? Avec les interpellations, fouilles, etc. s'est posée la question du besoin de légiférer et de pérenniser ces dispositions, mais à l'heure actuelle encore il n'y a pas d'unanimité à ce sujet. Enfin, dernière leçon, nous avons dû constater que cette opération d'appui à la police fédérale n'avait ni plan de campagne ni stratégie de sortie. Lorsque la Défense s'engage dans une opération, elle tend à établir clairement ces éléments dès le début, afin d'éviter le risque d'un enlisement dans des déficits structurels.

Le parallèle avec l'appui de la Défense à la lutte contre la pandémie est facile à faire, le mot-clé étant la flexibilité. Sans aucun préavis, là où les besoins étaient urgents et extrêmes, les autorités ont pu faire appel à nos services. Non pas pour tout régler, mais pour empêcher que les structures hospitalières ne s'effondrent. Cela est bien illustré par les soins hospitaliers intermédiaires. Notre personnel médical a fait fonctionner trois structures hospitalières (existantes) pour que le personnel hautement qualifié des soins intensifs puisse se concentrer sur des cas plus exigeants. La reprise des soins des grands brûlés par l'hôpital militaire Reine Astrid – est-il besoin de rappeler ses grandes compétences en la matière ? – avait le même objectif. En parallèle, nous avons pu apporter un soutien important aux maisons de repos et de soins (MRS) qui connaissaient des situations critiques un peu partout dans le pays.

Idem lors de la deuxième puis de la troisième vague, mais hélas nous avons dû annoncer à un moment donné aux autorités que nous avons atteint nos limites : trois structures intermédiaires et l'appui aux MRS étaient compatibles, mais nous n'avions plus les ressources suffisantes pour faire fonctionner en plus un centre de vaccination. Ce n'était pas vraiment un enseignement de cette crise, mais elle nous a rappelé qu'il est très important de bien informer de nos capacités réelles les autorités qui nous sollicitent. Autrement, on risque d'engendrer une fausse confiance – « demandez à la Défense, cela ira

toujours » – et tôt ou tard de décevoir, ce que nous ne voulons pas. L’autre leçon de la crise de la Covid-19 est l’importance des stocks de guerre, et ce terme s’impose même pour une pandémie. Les gouvernements ont cru bon de réaliser des économies sur des articles que l’on qualifie en logistique de « slow movers » mais, quand la crise est apparue, on s’est retrouvés démunis, avec les conséquences que l’on sait et des sagas comme celle des masques buccaux (entre autres).

De telles leçons seront certainement reprises dans la stratégie nationale de sécurité. Des notions comme « capacités », « stocks », « préparation » sont revenues à l’avant-plan et sont d’actualité aussi au SHAPE².



Plan des opérations 2021 présenté à la Commission Défense de la Chambre le 22 décembre 2020

² Supreme Headquarters Allied Power in Europe : commandement de l’OTAN basé à Casteau (Belgique).

Depuis la chute du mur de Berlin, la Défense prend part – pratiquement en continu – à diverses opérations militaires de gestion de crises, sur terre, en mer et dans les airs. La Défense reçoit systématiquement des louanges internationales pour la manière dont nos militaires s’acquittent de leurs missions. Ceci démontre qu’il existe un système sous-jacent efficace à la Défense. L’un de ses piliers est l’entraînement opérationnel. Un autre est la précieuse expertise acquise entre-temps et maintenue à niveau grâce à l’accumulation permanente d’expérience sur le terrain. À quels défis faisons-nous face aujourd’hui pour pérenniser ces deux aspects cruciaux ?

Cette question touche au nœud du problème pour la présente législature. La diminution des effectifs a été le catalyseur pour notre vision sur l’avenir et sur la manière de préserver le « produit » Défense qui doit pouvoir être mis en œuvre. Un des grands dangers qui nous guette est que l’appareil militaire est un instrument et qu’il ne décide pas des opérations à effectuer. De plus, il existe une notion que j’appelle l’« opération erronée ». C’est l’opération qui, lorsqu’elle est la seule à être réalisée pendant des années, se révèle être une catastrophe pour le futur des capacités. Si l’équipage des frégates n’a fait que lutter contre la piraterie pendant cinq années d’affilée, aucun jeune opérateur n’aura jamais vu un écho de sous-marin sur un sonar. Et ceux-là devront former les autres équipages dans les années suivantes, sans avoir l’expertise nécessaire. J’ai pris un exemple dans la Marine, mais le raisonnement vaut également dans les autres composantes : le fantassin qui a uniquement patrouillé dans les villes belges pendant cinq ans et dont le prochain engagement est une mission de contre-terrorisme au Mali ou ailleurs se trouvera fort démuni – d’où l’appel des ChoD précédents à mettre fin à l’OVG. Le pilote qui n’a participé qu’à des missions de police du ciel en mer Baltique pendant des années n’a peut-être plus les capacités d’exploiter efficacement tout ce que son F-16 peut faire d’autre, etc. C’est peut-être moins applicable à la composante médicale, qui doit, de toute façon, se préparer à affronter les urgences de crise sur n’importe quel théâtre, mais pour le commandement des trois autres composantes, c’est un réel défi de mener à bien l’entraînement opérationnel sur le long terme.

L’autre pilier, l’expertise, est tout aussi problématique. Cette expertise s’affaiblira avec la vague des pensions dans les années 2020 : le personnel expérimenté va partir à la retraite sans avoir eu l’occasion de transmettre son savoir en situation. Le commandant du bataillon engagé dans l’OVG ne peut tout simplement pas former

son personnel à d'autres missions parce que ce n'est ni le lieu ni le moment adéquat. Et pendant que votre opérateur sonar scrute l'horizon à la jumelle pour trouver les canots des pirates, vous n'avez ni le temps ni l'occasion de lui apprendre à détecter un sous-marin.

Le dilemme s'accroît encore avec la problématique du recrutement. Nous faisons de gros efforts dans ce domaine, justement pour compenser les prochains départs massifs, mais il faut de nombreux instructeurs pour former ce nouveau personnel et ce sont les mêmes dont on a besoin pour cet encadrement. Qui plus est, on attend d'eux qu'ils s'investissent dans les formations de base à un moment où ils et elles aimeraient peut-être donner une autre orientation à leur fin de carrière.

Pour rendre le problème encore un peu plus complexe, nous sommes à la veille d'introduire une quantité importante de nouveaux matériels et systèmes d'armes. Non seulement notre personnel expérimenté n'aura pas forcément le temps de transmettre son expérience, mais en plus, celle-ci a été acquise sur des matériels qui ne seront bientôt plus employés. Par ailleurs, nous avons besoin du personnel expérimenté pour maintenir les systèmes actuels opérationnels et simultanément pour former du nouveau personnel pour qu'il acquière les compétences nécessaires à la mise en œuvre des nouveaux matériels. C'est la double peine ! Les nouveaux matériels représentent souvent des changements profonds dans les procédures et les procédés. Demain, les chasseurs de mines bourrés de drones ne s'emploieront pas comme un navire actuel dont le sonar regarde devant lui. Il en va de même pour la nouvelle capacité motorisée terrestre, les F-35, etc. Les nouveautés ne consistent pas simplement en de meilleures capacités plus modernes, ce sont de véritables « game changers », tels que l'arrivée de l'intelligence artificielle dans de nombreux domaines ou de nouveaux procédés tactiques : tout cela rend la problématique de la transmission de l'expertise extrêmement délicate, et ce pour toutes les composantes.

Pour conclure ce point, je voudrais souligner que cette problématique se produit, de surcroît, dans un contexte en pleine mutation. Ce n'est pas une nouvelle guerre froide, mais on voit la résurgence des oppositions entre grandes puissances, avec les rééquilibres géostratégiques qui vont de pair. Des notions comme « haut degré de préparation » et « résilience élevée » reviennent dans tous les discours. Les exigences sont à la hausse alors que la Défense est en pleine phase de régénérescence, tant au niveau du personnel que du matériel. Si la Belgique veut rester un partenaire crédible au sein de l'OTAN et de l'UE, la période actuelle s'annonce particulièrement difficile. Cette décennie de transition sera extrêmement ambitieuse !

Met de uitvoering van het Strategisch Plan voor Defensie dat door de vorige regering werd opgesteld, zal Defensie een reeks nieuwe grote wapensystemen in gebruik nemen. Hebt u de indruk dat er daarnaast behoefte is aan bijkomende specifieke capaciteiten om het hoofd te bieden aan de nieuwe dreigingen die we recent kunnen waarnemen?

Ik ben een realist. De strategische visie wordt geactualiseerd, niet vervangen. Aan de lopende programma's wordt niet getornd. Zij passen nog steeds in onze toekomstvisie. Dat neemt niet weg dat we nu al verder kijken dan de horizon, naar het volgende decennium en de capaciteiten die dan vereist zullen zijn. Dat hiervoor aandacht is binnen Defensie mag niet verwonderen. Tussen het opstarten van een projectteam om nieuwe wapensystemen te verwerven en de ingebruikname zit vaak meer dan een decennium. Een dergelijke planning mag je evenwel nooit loskoppelen van het vooropgestelde groeitraject van het defensiebudget richting zowat 2% van het bnp. Zo niet verlies je elke geloofwaardigheid. Dat is dus voor later, voor een volgende Strategische Visie. En dus niet voor dit interview.



© BE Def – J. Braekevelt

Moderne capaciteiten, steeds meer cybergebonden

Wat we nu dringend moeten doen, is binnen de huidige plannen bepaalde accenten verleggen. Meer prioriteit en zelfs meer middelen verlenen aan domeinen die voorheen onvoldoende aandacht genoten. Ik denk hier in de eerste plaats aan “cyber”. De recente aanvallen tegen nationale instellingen en overheden en tevens tegen meerdere geledingen van onze samenleving zetten daartoe aan. Zulke aanvallen zijn nu al in staat om al onze inspanningen teniet te doen. Het maakt ons erg kwetsbaar tijdens buitenlandse operaties. Ook onze hulp aan de bevolking komt hierdoor in het gedrang. Het is dan ook de opdracht van Defensie om de nodige expertise en middelen in te zetten om het hoofd te kunnen bieden aan deze “nieuwe” dreiging.

Cyber is bij uitstek van hybride aard. Het is in essentie een “wapensysteem” met een offensief vermogen. En het is een militair principe om in alle omstandigheden het initiatief te behouden. Met enkel een defensief systeem in huis verlies je het initiatief. De discussie om naast een defensieve verdediging ook een offensieve capaciteit uit te bouwen, is een gevoelige materie. Wij zijn ons hiervan bewust. Maar het blijft een materie die niet terzijde mag worden geschoven.

En dit brengt mij bij mijn tweede urgent punt: dat we ruimte moeten laten voor innovatie om het hoofd te bieden aan disruptieve technologieën. De geschiedenis leert ons dat, tot voor kort, nieuwe technologieën vaak ontwikkeld werden voor militaire doeleinden om nadien te migreren naar de commerciële wereld. Dat is niet langer zo. Daarom moeten we innovatie “routinematig” inbouwen in elke fase van onze aankoopprogramma’s om aldus de trein van elders ontwikkelde innovaties niet te missen. Zo niet, belanden wij in een passieve “aankoopattitude” waar wij als neofiet innovatie importeren zonder voorkennis. Dit is bijzonder gevaarlijk, niet enkel in een cyberomgeving, maar alom. Wij worden dus verplicht om een plaats te verwerven in de innovatietrein.

Daarnaast is het belangrijk om de balans te bewaren tussen enerzijds de basiscapaciteiten van een defensie – de landcomponent, de luchtcomponent, de marinecomponent, maar ook de medische component – en anderzijds nieuwe wapensystemen/technologieën zoals cyber. Ik herinner mij de vele discussies over “air power” die met technologische superioriteit zou instaan voor wereldwijd succes, over de “boots on the ground”-doctrine die garant zou staan voor een duurzaam succes en ten slotte over het belang van vrijheid van navigatie ter zee die een wereldwijde garantie zou bieden. Hier wil ik een waarschuwing meegeven. Het gaat steeds om een “en-en-verhaal”. Cyber is noodzakelijk, maar zal niets vervangen. De sterkte van de keten is wat telt, alsook de technologische voorsprong in elk domein.

Dit brengt ons naadloos tot de Research en Development in eigen beheer en de betrekkingen die Defensie idealiter tot stand weet te brengen met de externe R&D-wereld. Wat het laatste betreft, staan wij in vergelijking met buurlanden nog steeds aan het prille begin, met het recent opgestarte “Defence Industry Research”-project. In ons land zit het klaarblijkelijk niet in het DNA van onze industriëlen om een beroep te doen op de rijke ervaring en expertise die de militairen of ex-militairen kunnen bieden. In andere landen, zoals Frankrijk, zijn ex-militairen gegeerd en is reconversie er geïstitutionaliseerd, net zoals de betrekkingen tussen een instelling zoals l'École Polytechnique en de industrie. In de VS is er een intensief tweerichtingsverkeer tussen Defensie en de industrie. In ons land is de KMS – een universiteit erkend door Bologna en in het buitenland gekend voor haar onderzoek – nog steeds weinig bekend. Dit braakliggende terrein moeten we “innovatief” aanboren, zowel intern als extern.

Welke boodschap wilt u meegeven?

Wij zitten in een transitiefase. In dit jaar 2021 ontwaren we een opmerkelijke analogie met het pandemiegebeuren en haar golfbewegingen. Voor ons bij Defensie gaat het om een omgekeerde golf. We zijn nu voorbij het dieptepunt en bevinden ons op een voorzichtige opwaartse curve. De rekrutering trekt aan, de voornaamste aankopen zijn rond en de leveringsschema's zijn gekend. Het is zaak deze stijgende curve de volgende jaren aan te houden om Defensie gezond te houden. En dat is nauw verbonden met die andere curve, die beoogt het budget van Defensie in stijgende lijn op te trekken richting 2% van het bnp.

Er is perspectief. Dat motiveert en is in elke organisatie onmisbaar om succes te behalen. Het vertrouwen in de leider is hier een doorslaggevende factor. Leiderschap moet wederzijds vertrouwen opbouwen. Daartoe is (interne) communicatie cruciaal. “Top down” en “bottom up”. Vertrekkend van de chef Defensie naar de korpscommandanten tot bij alle medewerkers en ook in omgekeerde richting dient dialoog gevoerd en vertrouwen opgebouwd te worden. Elke inspirerende bijdrage telt. Daarna moeten evenwel de krachten gebundeld worden. We hebben niet de luxe om in deze veeleisende transitiefase te vervallen in aarzelingen en koersveranderingen die geen zoden aan de dijk brengen.

De cultuur en de fierheid van “de militair” moeten we blijvend omarmen. Wij zijn inzetbaar en betrouwbaar. Deze kwaliteiten behoren tot onze cultuur. Ze worden erkend. Wij moeten ze met beroepsfierheid durven uitstralen.

Of het nu in het buitenland is of thuis, als men ons nodig heeft, zullen wij er staan, met de middelen die we dan ter beschikking hebben. Het laatste element is doorslaggevend.

Mots-clés : opérations, *training*, aide à la Nation, capacités
Trefwoorden: operaties, training, hulp aan de natie, capaciteiten