

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

5 novembre 2020

WAR HERITAGE INSTITUTE**Audition**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA DÉFENSE NATIONALE
PAR
MME **Annick PONTHER****SOMMAIRE**

Pages

I. Exposés introductifs	3
A. Exposé introductif de M. Walter Schroons, conseiller à la Cour des comptes, et de MM. Rudy Deceuninck et Carlos Otte, auditeurs à la Cour des comptes	3
B. Exposé introductif de M. Michel Jaupart, directeur général a.i. du WHI	13
II. Questions et observations des membres	19
III. Réponses	24

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

5 november 2020

WAR HERITAGE INSTITUTE**Hoorzitting**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR LANDSVERDEDIGING
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Annick PONTHER****INHOUD**

Blz.

I. Inleidende uiteenzettingen	3
A. Inleidende uiteenzetting van de heer Walter Schroons, raadsheer in het Rekenhof, en de heren Rudy Deceuninck en Carlos Otte, auditeurs in het Rekenhof	3
B. Inleidende uiteenzetting van de heer Michel Jaupart, directeur-generaal a.i. van het WHI	13
II. Vragen en opmerkingen van de leden	19
III. Antwoorden	24

**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	Denis Ducarme, Katrin Jadin
CD&V	Hendrik Bogaert
PVDA-PTB	Roberto D'Amico
Open Vld	Jasper Pillen
sp.a	Kris Verduyck

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Björn Anseeuw, Joy Donné, Michael Freilich, Frieda Gijbels
Kim Buyst, Samuel Cogolati, Barbara Creemers, Cécile Thibaut
Malik Ben Achour, N, Sophie Thémont, Özlem Özen
Pieter De Spiegeleer, Ellen Samyn, Dries Van Langenhove
Daniel Bacquellaine, Christophe Bombled, Caroline Taquin
Nawal Farih, N
Nabil Boukili, Gaby Colebunders
Tim Vandenput, Marianne Verhaert
Melissa Depraetere, Vicky Reynaert

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

cdH	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
sp.a	: socialistische partij anders
cdH	: centre démocrate Humaniste
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant
INDEP-ONAFH	: Indépendant – Onafhankelijk

Abréviations dans la numérotation des publications:		Afkorting bij de numerering 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 vertaald 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 (beigegekleurd papier)

MESDAMES, MESSIEURS,

Au cours de sa réunion du 7 octobre 2020, votre commission a auditionné les personnes suivantes:

— M. Walter Schroons, conseiller à la Cour des comptes;

— M. Rudy Deceuninck, auditeur à la Cour des comptes;

— M. Carlos Otte, auditeur à la Cour des comptes;

— M. Michel Jaupart, directeur général a.i. du War Heritage Institute.

Les exposés présentés successivement par les représentants de la Cour des comptes¹ et du War Heritage Institute (WHI) sont suivis d'un échange de vues avec les membres de la commission de la Défense nationale.

I. — EXPOSÉS INTRODUCTIFS

A. Exposé introductif de M. Walter Schroons, conseiller à la Cour des comptes, et de MM. Rudy Deceuninck et Carlos Otte, auditeurs à la Cour des comptes

1. Place d'un audit dans les missions de la Cour des comptes

M. Walter Schroons, conseiller à la Cour des comptes, entame la présentation de l'Audit RH du War Heritage Institute en définissant la place qu'occupe un audit dans les missions de la Cour des comptes et en exposant les raisons pour lesquelles la Cour des comptes a procédé à cet audit.

La Cour des comptes a quatre missions essentielles: l'audit financier (le contrôle de la comptabilité générale des services de l'État et des comptes financiers), l'examen annuel du budget et de l'exécution du budget (compte général) et l'examen de la légalité et la régularité des dépenses et des recettes de l'État. Depuis 1998, elle est également chargée d'une quatrième mission, à savoir l'examen du bon emploi des deniers publics, qui consiste à vérifier si les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité sont respectés, et également appelé l'audit de performance. Généralement, un seul et même audit

¹ Le rapport de la Cour des comptes peut être consulté sur le site web de la Cour des comptes: <https://www.ccrek.be/FR/Publications/EtatFederal>

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft tijdens de vergadering op 7 oktober 2020 een hoorzitting gehouden met:

— de heer Walter Schroons, raadsheer bij het Rekenhof;

— de heer Rudy Deceuninck, auditeur bij het Rekenhof;

— de heer Carlos Otte, auditeur bij het Rekenhof;

— de heer Michel Jaupart, directeur-generaal a.i. van, het War Heritage Institute.

Na de uiteenzettingen van achtereenvolgens de vertegenwoordiger(s) van het Rekenhof¹ en van het War Heritage Institute (WHI) is een gedachtewisseling gehouden met de leden van de commissie voor Landsverdediging.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTINGEN

A. Inleidende uiteenzetting van de heer Walter Schroons, raadsheer in het Rekenhof, en de heren Rudy Deceuninck en Carlos Otte, auditeurs in het Rekenhof

1. Plaats van een audit in de opdrachten van het Rekenhof

De heer Walter Schroons, raadsheer in het Rekenhof, schetst bij de voorstelling van de HR-audit van het War Heritage Institute eerst de plaats van een audit in de opdrachten van het Rekenhof, en de redenen waarom het Rekenhof tot deze audit is overgegaan.

Het Rekenhof heeft een viertal kernopdrachten: Financiële audit (de zogenaamde controle van de algemene boekhouding van de Staatsdiensten en van de financiële rekeningen), het jaarlijkse onderzoek van de begroting en de begrotingsuitvoering (algemene rekening) en het onderzoek van de wettigheid en de regelmatigheid van de uitgaven en de ontvangsten van de Staat. Sinds 1998 is daaraan de vierde opdracht toegevoegd, het onderzoek van de goede besteding van de rijksmiddelen, waarbij wordt nagegaan of de beginselen van zuinigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid in acht worden genomen, ook wel performantie-audit genoemd. Doorgaans komen in één en dezelfde audit

¹ Het verslag van het Rekenhof is raadpleegbaar op de website van het Rekenhof: <https://www.ccrek.be/NL/Publicaties/FederaleStaat>

aborde plusieurs aspects. Tel est également le cas de l'audit RH du WHI.²

L'audit RH du WHI se focalise, dans sa première partie, sur le contrôle de la légalité et de la régularité des dépenses publiques; la deuxième partie, quant à elle, s'intéresse à l'efficacité, à la performance de la gestion et au bon emploi des moyens.

Lors de ses contrôles, la Cour des comptes a toujours été très attentive au contrôle des traitements, des carrières et des pensions à la charge du Trésor. Ceux-ci représentent en effet un poste de dépenses très important, en particulier depuis la Seconde Guerre mondiale, lorsque l'État providence s'est développé, entraînant la création de différents parastataux et organismes d'intérêt public, d'infrastructures, de l'enseignement, des soins de santé...généralement soumis au contrôle de la Cour des comptes. De plus en plus, l'attention s'est déplacée du contrôle de la légalité (la "conformité de la dépense") vers les principes de bonne gouvernance et de gestion.

La Cour des comptes contrôle les dépenses de la fonction publique selon deux angles de vue, à savoir un contrôle financier ("examen comptable": les dépenses ont-elles été correctement enregistrées dans le budget et les comptes de l'État?) et un contrôle thématique.

Ces contrôles thématiques peuvent viser tant les aspects RH dans différents services ou administrations (un audit dit "horizontal") qu'une analyse de la politique RH d'une seule administration (un "audit vertical"). Le choix des sujets est défini à la faveur d'un contrôle permanent des organismes et d'une analyse régulière des risques (la question-clé étant de savoir dans quel domaine des ressources humaines ou dans quelle administration le risque de non-respect des dispositions légales ou d'une politique des ressources humaines moins efficiente est le plus grand). Le rapport à l'examen relève donc de la dernière catégorie: un audit de la politique des ressources humaines d'un seul organisme, en l'occurrence le War Heritage Institute.

Les éléments suivants ont conduit au choix de cet audit:

² Par souci de clarté, on observera qu'un audit sur les ressources humaines (RH) n'analyse pas la mise en œuvre de la politique d'une administration ou d'un organisme donné, mais bien tous les aspects de la gestion des RH. De même, s'il est vrai que les RH ne constituent pas l'objet de la politique d'une administration ou d'un organisme, une structure bien développée en matière de RH et des processus clairement définis en la matière (exemples: planification du personnel, recrutement et promotions, évaluation) facilitent la réalisation de ces objectifs.

meerdere aspecten aan bod. Dat is ook het geval bij de HR-audit van het WHI.²

In de HR-audit van het WHI wordt in het eerste deel de nadruk gelegd op de controle van de wettelijkheid en de rechtmatigheid van de overheidsuitgaven; in het tweede deel ligt de klemtoon dan op de doelmatigheid, de performantie van het bestuur en de goede besteding van de middelen.

Het Rekenhof heeft bij zijn controles steeds ruime aandacht besteed aan de controle van wedden, loopbanen en pensioenen ten laste van de schatkist. Die vertegenwoordigen dan ook een zeer belangrijke uitgavenpost, zeker sinds de tweede wereldoorlog, toen de welvaartstaat werd uitgebouwd, met de oprichting van verschillende parastatalen en instellingen van openbaar nut, infrastructuur, onderwijs, gezondheidszorg ... doorgaans steeds met controlebevoegdheid van het Rekenhof. Daarbij verschoof meer en meer de aandacht van de pure wettigheidscontrole (de "juistheid van de uitgave") naar de principes van goed bestuur en beleid.

De controle van het Rekenhof op de uitgaven inzake ambtenarenzaken verloopt met twee invalshoeken, nl. een financieel nazicht ("boekhoudkundig onderzoek": zijn de uitgaven correct opgenomen in de begroting en de rekeningen van de staat?) en een thematisch nazicht.

Die thematische controles kunnen zowel HR-aspecten in verschillende diensten of besturen tot voorwerp hebben (een zogenaamde "horizontale audit"), als een doorlichting van één bestuur op vlak van het HR-beleid (een "verticale audit"). De keuze van de onderwerpen wordt bepaald door een continue monitoring van de instellingen en door een regelmatige analyse van de risico's (met als kernvraag: op welk HR-vlak of in welk bestuur bestaat een hoger risico op niet-naleving van de wettelijke bepalingen of op een minder efficiënt HR-beleid?). Het voorliggende rapport behoort dus tot de laatste categorie: een doorlichting van het HR-beleid van één instelling, met name het *War Heritage Institute*.

De volgende elementen hebben geleid tot de keuze van deze audit:

² Voor alle duidelijkheid: een HR-audit onderzoekt niet de realisatie van het beleid van een bepaald bestuur of instelling, maar wel alles wat te maken heeft met HR-gerelateerde aspecten. HR maakt evenmin het doel van het beleid van een bestuur of instelling uit, maar een goed onderbouwde HR-structuur en duidelijk uitgetekende HR-processen (bijvoorbeeld inzake personeelsplanning, werving en bevordering, evaluatie ...) zijn wel faciliterend voor het bereiken van die doelstellingen.

— Le dernier audit HR de la Cour des comptes dans le domaine d'audit précité date de 2005;

— Le WHI a été créé à la suite de la fusion d'organismes caractérisés par une forte diversité organique, des imprécisions et (à première vue) des manquements sur le plan des désignations, des statuts du personnel et de la gestion du personnel;

— Dans un cadre HR plus large, l'audit a permis d'examiner des aspects supplémentaires de la fusion. Par rapport à la création opérationnelle de l'organisme (le 1^{er} mai 2017), l'effectif de personnel avait diminué de 20 % environ. En particulier, la Cour des comptes a examiné si cette diminution résultait de circonstances fortuites (départs volontaires, départs à la retraite, ...) ou de mesures spécifiques visant à réaliser des synergies et des gains d'efficacité dans le cadre de la fusion. Et – à ce propos – s'il s'agissait (surtout) d'économies structurelles ou temporaires sur les frais de personnel.

2. Synthèse des résultats

Les auditeurs Deceuninck et Otte, qui ont réalisé l'audit, commentent ensuite les résultats du récent audit de la politique HR du War Heritage Institute.

— Présentation du War Heritage Institute

Le War Heritage Institute a été créé le 1^{er} mai 2017 à la suite de la fusion de quatre organismes de la Défense, à savoir l'Institut des vétérans – Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre (IV-INIG), le Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, le Mémorial national du Fort de Breendonk et le Pôle historique de la Défense.

Cet organisme d'intérêt public (de catégorie B) est en outre le seul établissement scientifique fédéral (ESF) qui relève de la compétence de la Défense.

Le War Heritage Institute a pour mission de gérer le patrimoine des conflits armés impliquant des Belges et de présenter et conserver la mémoire de ces conflits. À cet effet, il gère des collections et des sites, présente les collections au public et transmet la mémoire des guerres. La recherche scientifique est considérée comme un appui à ces missions de base.

À la date de sa création (le 1^{er} mai 2017), le WHI comptait 280 membres du personnel: 130 collaborateurs civils et 150 militaires détachés. Parmi le personnel

— De laatste HR-audit van het Rekenhof binnen het voormelde auditdomein dateert van 2005;

— Het WHI ontstond door samenvoeging van instellingen met een hoge organieke verscheidenheid, met onduidelijkheden en (op het eerste zicht) onvolkomenheden op vlak van aanstellingen, personeelsstatuten en personeelsbeheer;

— De audit kon, in een breder HR-kader, bijkomende aspecten van de fusie nagaan. Ten opzichte van de operationele start van de instelling (op 1 mei 2017) was het personeelsbestand met ongeveer 20 % gedaald. In het bijzonder heeft het Rekenhof onderzocht of deze daling het gevolg was van toevallige omstandigheden (vrijwillig vertrek, pensionering, ...) dan wel van specifieke maatregelen gericht op de realisatie van synergiën en efficiëntiewinsten in het kader van de fusie. En – daarmee samenhangend – of het (vooral) ging om structurele, dan wel tijdelijke besparingen op de personeelskost.

2. Synthese van de bevindingen

Vervolgens geven de auditeurs Deceuninck en Otte, die het onderzoek hebben uitgevoerd, toelichting bij het resultaat voor de recente audit van het HR-beleid van het War Heritage Institute.

— Situering van het War Heritage Institute

Het War Heritage Institute is op 1 mei 2017 ontstaan uit een fusie van vier bestaande organismen van Defensie, nl. het Instituut voor Veteranen, Oorlogsinvaliden, Oudstrijders en oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO), het legermuseum, het Fort van Breendonk en de Historische Pool van Defensie.

Deze instelling van openbaar nut (van categorie B) is bovendien de enige federale wetenschappelijke instelling onder de bevoegdheid van Defensie.

Het War Heritage Institute heeft als opdracht het beleid inzake het beheer van het erfgoed van oorlogen waarbij Belgen betrokken waren en het voorstellen en bewaren van de herinnering aan die conflicten. Het beheert daartoe collecties, sites, stelt de collecties voor aan het publiek en houdt de herinnering aan de oorlogen levend. Het wetenschappelijk onderzoek wordt als ondersteunend beschouwd voor deze basisopdrachten.

Op de oprichtingsdatum, 1 mei 2017, telde het War Heritage Institute 280 personeelsleden: 130 burgers en 150 gedetacheerde militairen. Onder de

civil figuraient 70 statutaires (dont 12 scientifiques) et 60 contractuels (dont 6 chargés de mission).

Deux ans plus tard, au moment du lancement de l'audit, ce nombre était passé à 219 membres du personnel, d'une part en raison du départ à la retraite (essentiellement) de militaires détachés qui ne sont plus remplacés (en vertu d'une politique délibérée visant à supprimer progressivement le cadre militaire au sein du WHI) et, d'autre part, en raison d'un nombre limité d'entrées en service (dû à l'absence provisoire de publication d'un cadre linguistique).

Le personnel a été transféré des quatre organismes d'origine. Les membres du personnel détachés de la Défense proviennent principalement du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, de même que les scientifiques.

L'organisme se compose d'une direction générale et de quatre départements (Gestion des collections, Gestion des sites, Services au public et Services d'appui).

Le WHI peut faire appel à des chargés de mission désignés pour effectuer une mission à temps partiel. Lors de la création de l'organisme, six chargés de mission ont été transférés du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire. Deux d'entre eux ont été remplacés depuis lors et deux chargés de mission supplémentaires ont été désignés. Ils doivent en principe être désignés pour effectuer une mission temporaire et spécifique.

— Création, cadre juridique et ASBL

a. Création

La loi du 28 avril 2017 portant création du WHI résulte d'une partie d'un plan de réforme des organismes parastataux relevant de la compétence du ministère de la Défense. Les organismes d'origine ont été abrogés par la loi portant création du WHI.

L'organisme est à la fois un organisme d'intérêt public et un établissement scientifique fédéral mais l'accent a été mis dès le début sur le statut d'organisme d'intérêt public du WHI. Étant donné que quelques scientifiques ont également été transférés du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, le WHI compte un conseil scientifique et un jury scientifique, mais il compte également des organes spécifiques au statut d'organisme d'intérêt public. Les fonctions à mandat ne sont pas non plus réservées exclusivement à des scientifiques.

Étant donné que le *War Heritage Institute* réunit des personnels soumis à des statuts différents, certains

burgers waren er 70 statutaire personeelsleden (waaronder 12 wetenschappers) en 60 contractuelen (waaronder 6 opdrachthouders).

Twee jaar later, bij de aanvang van de audit, was het personeelsbestand verminderd tot 219 personeelsleden, als gevolg van enerzijds pensioneringen van (vooral) gedetacheerde militairen, die niet meer vervangen worden (wegens een bewuste politiek om het militair kader bij het *War Heritage Institute* af te bouwen) en anderzijds een klein aantal indienstneming (veroorzaakt door het voorlopig ontbreken van een gepubliceerd taalkader).

Het personeel werd overgedragen uit de vier instellingen van oorsprong. De gedetacheerde personeelsleden van Defensie komen voornamelijk over van het Legermuseum, evenals alle wetenschappers.

De instelling bestaat uit een algemene directie en vier departementen (Collectiebeheer, Sitebeheer, Publiekswerking en Steundiensten).

Het *War Heritage Institute* kan beroep doen op opdrachthouders, belast met een deeltijdse opdracht. Bij de opstart van de instelling werden zes opdrachthouders overgedragen vanuit het Legermuseum. Sindsdien werden er twee vervangen en twee bijkomend aangesteld. Ze moeten in principe worden aangesteld voor een tijdelijke en specifieke opdracht.

— Oprichting, juridische omkadering en vzw's

a. Oprichting

De wet van 28 april 2017 tot oprichting van het *War Heritage Institute* is het resultaat van een deel van een hervormingsplan voor de parastatalen die onder het ministerie van Landsverdediging vallen. In de oprichtingswet werden de organismen van oorsprong opgeheven.

De instelling is zowel een instelling van openbaar nut als een federale wetenschappelijke instelling, maar de nadruk werd van meet af aan gelegd op het *War Heritage Institute* als instelling van openbaar nut. Omdat er ook enkele wetenschappers zijn overgedragen uit het Legermuseum, is er een wetenschappelijke raad en een wetenschappelijke jury, maar er zijn ook organen die specifiek zijn voor een instelling van openbaar nut. De mandaatfuncties zijn ook niet exclusief voor wetenschappers voorbehouden.

Omdat er personeel met verschillende personeelsstatuten in het *War Heritage Institute* samengebracht wordt,

membres du personnel de cette institution peuvent être soumis à des règles statutaires différentes, énumérées dans la loi organique. La loi organique prévoit que si cette situation devait être source de contradictions ou d'ambiguïtés, ce problème pourra être réglé par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres.

Sur la base de son audit, la Cour des comptes a constaté que le cadre de la réorganisation a bien été défini mais que, dans de nombreux domaines, le contenu juridique concret fait défaut ou n'a été que partiellement élaboré.

Premièrement, la Cour des comptes constate que le *War Heritage Institute* a approuvé un projet d'arrêté d'exécution de la loi organique mais que cet arrêté d'exécution n'a pas encore été promulgué.

Cela a notamment comme conséquence que les sites en concession et les sites associés que le WHI doit gérer en même temps que ses propres sites ne peuvent pas être listés et que les frais de fonctionnement (jetons de présence ainsi que les indemnités de déplacement) du conseil d'administration et du conseil scientifique ne sont pas fixés.

Le projet d'arrêté d'exécution de la loi organique a été soumis à la signature du Roi le 23 avril 2019. Cet arrêté n'a toutefois pas encore été signé en raison de la période d'affaires courantes. Le ministre de la Défense (en fonction à cette date) a assuré dans sa réponse qu'il insisterait pour que cet arrêté royal soit signé.

La Cour des comptes a également observé que le WHI n'avait pas encore été intégré dans la fonction publique administrative fédérale. Cela a été fait depuis lors.³

Il n'existait pas non plus de fondement légal formel permettant d'octroyer une pension du secteur public aux membres du personnel statutaire du WHI lors de leur départ à la retraite, mais cette question vient également d'être réglée par arrêté royal.⁴

La Cour des comptes a constaté que l'absence d'approbation du cadre linguistique complique les recrutements pour les emplois en Région de Bruxelles-Capitale.

³ Arrêté royal du 26 mai 2020 – *Moniteur belge* du 8 juillet 2020 – remplaçant "l'IV-INIG" par le "WHI" à l'article 1er de la loi du 22 juillet 1993, le War Heritage Institute se substituant à l'INIG dans la fonction publique administrative fédérale, et à l'article 1er de l'arrêté royal du 16 novembre 2006 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et d'encadrement dans certains organismes d'intérêt public.

⁴ Arrêté royal du 12 juillet 2020 – *Moniteur belge* du 16 juillet 2020, en vertu duquel le WHI est affilié au régime de pension institué par la loi du 28 avril 1958 relative à la pension de certains organismes d'intérêt public.

kan de instelling personeel omvatten dat onderworpen is aan verschillende statuten, die opgelijst worden in de oprichtingswet. Mochten hieruit tegenstrijdigheden of onduidelijkheden voortvloeien, dan voorziet de oprichtingswet dat dit kan opgelost worden via een koninklijk besluit overlegd in Ministerraad.

Op basis van het onderzoek stelde het Rekenhof vast dat het kader van de reorganisatie weliswaar was uitgetekend, maar dat op vele vlakken een concrete juridische invulling ontbrak of slechts gedeeltelijk was uitgewerkt.

Het Rekenhof merkt vooreerst op dat het *War Heritage Institute* een ontwerp van uitvoeringsbesluit van de oprichtingswet goedgekeurde. Dit uitvoeringsbesluit is nog steeds niet uitgevaardigd.

Dit heeft onder meer tot gevolg dat nog geen officiële lijst van sites in concessie en geassocieerde sites kan worden opgemaakt, die het *War Heritage Institute* moet beheren, samen met de eigen sites. Werkingskosten van de Raad van Bestuur en van de Wetenschappelijke Raad (zitpenningen, verplaatsingskosten) liggen nog niet vast.

Het ontwerp van uitvoeringsbesluit van de oprichtingswet is op 23 april 2019 ter ondertekening aan de Koning voorgelegd, maar is nog niet ondertekend wegens de regering in lopende zaken. De (voormalige) minister van Defensie verzekerde in zijn antwoord dat hij zou aandringen op de ondertekening ervan.

Het Rekenhof merkte eveneens op dat het *War Heritage Institute* nog niet werd opgenomen in het federaal administratief openbaar ambt. Dit is intussen in orde gekomen.³

Er was ook nog geen formele rechtsgrond voor de toekenning van een overheidspensioen voor de statutaire personeelsleden van het *War Heritage Institute*, maar dit is eveneens recent in orde gebracht via een koninklijk besluit.⁴

Het Rekenhof stelde vast dat aanwervingen voor tewerkstelling in het Brussels Hoofdstedelijk gewest in principe niet mogelijk zijn, omdat het taalkader nog

³ KB van 26 mei 2020 – *Belgisch Staatsblad* van 8 juli 2020: vervanging van "het IV-NIOOO" door "het WHI" in artikel 1 van de wet van 22 juli 1993 waardoor het War Heritage Institute, als vervanger van het NIOOO, wordt opgenomen in het federaal administratief openbaar ambt, en in artikel 1 van het KB van 16 november 2006 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de staffuncties in sommige instellingen van openbaar nut.

⁴ KB van 12 juli 2020 – *Belgisch Staatsblad* van 16 juli 2020, uitwerking 1 mei 2017, waarbij het WHI wordt aangesloten bij het pensioenstelsel, ingesteld door de wet van 28 april 1958 betreffende het pensioen van zekere organismen van openbaar nut.

L'arrêté royal à cet effet n'a pas encore été signé du fait que le gouvernement était en affaires courantes. Il existe des déséquilibres fondamentaux dans les degrés linguistiques 2, 3, 4 et 5 en raison d'une proportion excessive de personnel francophone. Ces déséquilibres devront être éliminés en procédant prioritairement, au cours des années à venir, à des recrutements et à des promotions dans le cadre linguistique néerlandais dans ces degrés linguistiques.

S'agissant des évaluations des membres du personnel, le directeur général n'a pas encore désigné les responsables devant évaluer les membres du personnel scientifique. La Cour des comptes a également constaté qu'après le cycle d'évaluation 2016-2018, aucun nouveau cycle d'évaluation n'a été lancé pour les scientifiques. Les évaluations sont toujours effectuées sur papier. La Cour recommande que les évaluations soient effectuées de manière informatisée au moyen de l'application Crescendo du SPF BOSA.

b. Cadre juridique du personnel et de la politique du personnel

Des arrêtés royaux ont été pris pour transférer le personnel des institutions d'origine et classer le *War Heritage Institute* parmi les établissements scientifiques fédéraux. Le WHI a également été inscrit dans la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, en tant qu'organisme de catégorie B.

La Cour des comptes observe que le contrat de gestion prévu dans la loi organique entre l'État fédéral et le WHI n'a pas encore été approuvé par le conseil d'administration. C'est pourtant extrêmement important dès lors que ce contrat établit, entre autres, les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que les projets du WHI. L'ancien ministre de la défense a déclaré que le contrat de gestion ne pourrait être conclu qu'au terme d'une étude demandée au WHI sur la vision, les objectifs stratégiques et l'organisation de l'organisme définie sur cette base. Le résultat de cette étude était attendu pour la mi-2020, mais cette étude n'est pas encore terminée.

L'organigramme du WHI prévoit deux fonctions de management: un directeur général et un directeur général adjoint. En attendant leur nomination, le directeur général et son adjoint ont été désignés à titre temporaire.

La Cour signale, à propos du poste de directeur général adjoint, que la loi organique prescrit la désignation d'un agent statutaire, alors qu'au moment du transfert,

steeds niet is goedgekeurd. Het koninklijk besluit daartoe werd nog niet ondertekend wegens de regering in lopende zaken. Er zijn fundamentele onevenwichten in de taaltrappen 2, 3, 4 en 5 door een te groot aandeel aan Franstalige personeelsleden. Deze onevenwichten zullen moeten weggewerkt worden door in de komende jaren in die taaltrappen aanwervingen en bevorderingen met voorrang uit te voeren op het Nederlandse taalkader.

Wat de evaluaties van personeelsleden betreft, zijn de leidinggevenden die de wetenschappelijke personeelsleden moeten evalueren nog niet aangeduid door de directeur-generaal. Het Rekenhof stelde ook vast dat, na de evaluatiecyclus 2016-2018, geen nieuwe evaluatiecyclus voor wetenschappers werd opgestart. De evaluaties worden ook nog op papier uitgevoerd. Het Rekenhof beveelt aan de evaluaties op geïnformatiseerde wijze uit te voeren via de toepassing Crescendo van de FOD BOSA.

b. Juridische omkadering van het personeel en het personeelsbeleid

Er werden koninklijke besluiten genomen tot overdracht van het personeel vanuit de instellingen van oorsprong en tot indeling van het *War Heritage Institute* bij de federale wetenschappelijke instellingen. De instelling werd ook opgenomen in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut, als instelling van categorie B.

Het Rekenhof merkt op dat het beheerscontract, dat wordt voorzien in de oprichtingswet, tussen de Federale Staat en het *War Heritage Institute* nog niet goedgekeurd is door de Raad van Bestuur. Dit is nochtans van groot belang, aangezien in dit contract onder meer de strategische en operationele doelstellingen en de projecten van het *War Heritage Institute* worden opgenomen. De voormalige minister van Defensie verklaarde dat het beheerscontract pas zou kunnen gesloten worden na afloop van een aan het *War Heritage Institute* gevraagde studie over de visie, de strategische doelstellingen en een hierop afgelynde organisatie van de instelling. Het resultaat van deze studie was gepland voor midden 2020, maar die studie is nog niet afgerond.

Het organogram van het WHI omvat twee managementfuncties: een directeur-generaal en een adjunct-directeur-generaal. In afwachting van hun benoeming werden de directeur-generaal en zijn adjunct tijdelijk aangesteld.

Het Rekenhof merkt op dat, wat de adjunct-directeur-generaal betreft, de oprichtingswet de aanstelling van een ambtenaar voorschrijft, terwijl de tijdelijk aangestelde

le directeur général adjoint était lié par un contrat de travail dans son organisme de départ.

En outre, il a été constaté que la procédure de désignation prenait beaucoup de temps. La procédure de sélection du directeur général a été publiée sur le site web du Selor en septembre 2019 (alors que le WHI a été créé le 1^{er} mai 2017). La description de la fonction du directeur général adjoint doit encore être établie et approuvée par le conseil d'administration. Les tâches et les compétences du directeur général et du directeur général adjoint devront être clairement délimitées.

c. Asbl actives au sein du War Heritage Institute

Dix ASBL sont actives au sein du War Heritage Institute; elles lui apportent une contribution et le WHI met certains moyens à leur disposition. Les revenus des ASBL sont limités et restent au sein des ASBL. Le WHI n'en bénéficie pas. Les ASBL font suffisamment preuve de transparence vis-à-vis du WHI et la collaboration semble se dérouler sans trop de difficultés.

La Cour des comptes signale toutefois que certains chargés de mission du WHI sont membres du conseil d'administration d'une de ces ASBL. Afin de prévenir tout conflit d'intérêts, elle recommande de mentionner dans les conventions conclues avec les ASBL que ces dernières sont tenues de respecter le code déontologique du WHI.

Par ailleurs, elle insiste pour que la délimitation claire entre les fonctions des membres du personnel du WHI et celles des collaborateurs des ASBL reste garantie.

— Politique du personnel, budget et gestion du personnel

a. Politique du personnel

En ce qui concerne le contrôle interne des procédures de ressources humaines, il est important de décrire celles-ci aussi précisément que possible, afin qu'elles puissent être appliquées de façon uniforme. La Cour des comptes recommande dès lors de rédiger un manuel de procédures détaillé et actualisé comportant, pour chaque processus de personnel, les instructions relatives au processus et formalisant les actions à effectuer au niveau du contrôle interne.

En ce qui concerne la définition des fonctions, il a été constaté que de nombreuses compétences permettant le fonctionnement d'un organisme patrimonial moderne

adjunct-directeur-generaal in zijn instelling van oorsprong verbonden was met een arbeidsovereenkomst.

Voorts werd vastgesteld dat de aanstellingsprocedure zeer lang aansleept. De selectieprocedure voor een directeur-generaal werd gepubliceerd op de Selor-website in september 2019 (terwijl het WHI werd opgericht op 1 mei 2017). De functiebeschrijving van adjunct-directeur-generaal moet nog worden opgesteld en goedgekeurd door de Raad van bestuur. De taken en bevoegdheden van de directeur-generaal en de adjunct-directeur-generaal zullen duidelijk moeten afgelijnd worden.

c. Vzw's in de schoot van het War Heritage Institute

Binnen het War Heritage Institute zijn tien vzw's actief, die een bijdrage leveren aan het War Heritage Institute en waarvoor de instelling bepaalde middelen ter beschikking stelt. De inkomsten van de vzw's zijn beperkt en blijven binnen de vzw's. Ze komen niet ten goede aan het WHI. De vzw's zijn behoorlijk transparant tegenover de instelling en de samenwerking lijkt vrij probleemloos te verlopen.

Het Rekenhof wijst er wel op dat sommige opdrachthouders van het WHI lid zijn van het bestuur van een dergelijke vzw. Om belangenconflicten tegen te gaan, beveelt het aan in de overeenkomsten met de vzw's op te nemen dat de vzw's de deontologische code van het WHI moeten respecteren.

Het dringt er ook op aan ervoor te zorgen dat de gerealiseerde duidelijke afbakening van de functies van de WHI-personeelsleden en de vzw-medewerkers gegarandeerd blijft.

— Personeelsbeleid, budget en personeelsbeheer

a. Personeelsbeleid

Op het vlak van de interne beheersing van de HR-procedures is het van belang dat deze procedures zo nauwkeurig mogelijk omschreven zijn, zodat ze éénduidig kunnen toegepast worden. Het Rekenhof beveelt het WHI daarom aan een gedetailleerd en geactualiseerd procedurehandboek op te stellen met, per personeelsproces, procesinstructies en de formele vastlegging van uit te voeren handelingen op het vlak van interne beheersing.

Op het vlak van de functie-invullingen werd vastgesteld dat in het WHI heel wat competenties ontbreken om een moderne erfgoedinstelling goed te laten functioneren.

faisaient défaut au sein du WHI. Il est donc important de disposer de descriptions de fonction actualisées et précises. La Cour a observé que depuis la création du WHI, seul un nombre limité de descriptions de fonction ont été réalisées. Une description précise de toutes les fonctions existant au sein du WHI devrait être effectuée à l'aide de la cartographie fédérale; il serait ainsi possible de procéder à une comparaison avec les compétences présentes afin de disposer d'une meilleure vision des déséquilibres quantitatifs et qualitatifs.

La Cour des comptes constate par ailleurs que le WHI utilise en permanence la possibilité d'employer des militaires pensionnés pour exercer des fonctions dirigeantes contractuelles à temps partiel. Ce type d'occupation structurelle et fonctionnelle dans un contexte de modification organisationnelle peut difficilement être considéré comme une mesure de bonne gestion. Il représente en outre un risque pour la continuité ainsi que pour la conservation des connaissances et des compétences. Le WHI reconnaît ce problème. Il a déjà pris une initiative visant à supprimer progressivement cette pratique.

b. Budget de personnel

En ce qui concerne le budget de personnel, la Cour des comptes a constaté que la classification économique des frais de personnel des militaires et collaborateurs civils détachés de la Défense est correcte au niveau du WHI. Le traitement est toutefois réalisé de manière peu transparente. La facture trimestrielle établie par la Défense pour le recouvrement des frais de personnel ne mentionne qu'un montant global (qui recouvre toutes les composantes salariales, les indemnités et allocations, ainsi que les frais de fonctionnement du personnel détaché de la Défense). La ventilation du montant de la facture selon les éléments constitutifs des coûts améliorerait la transparence. Le WHI paie la facture globale sans en contrôler l'exactitude.

L'organisme s'est fixé pour objectif de suivre les factures de près à l'avenir, mais il doit pouvoir disposer des moyens requis à cette fin (tant en ce qui concerne le personnel nécessaire que la transparence des données fournies).

c. Gestion du personnel

Pour ce qui est de la composition du service des ressources humaines du WHI, qui assure la gestion du personnel civil de l'organisme, force est de constater que celui-ci est en sous-effectif depuis le départ. Le personnel ne maîtrise pas complètement la gestion journalière du personnel et il ne dispose pas des outils électroniques nécessaires pour encadrer la gestion du personnel. Une

Het is daarom van belang te beschikken over actuele en precieze functiebeschrijvingen. Het Rekenhof stelde vast dat, sinds de oprichting van de instelling, slechts een beperkt aantal functiebeschrijvingen werd opgemaakt. Voor alle functies binnen het WHI zou aan de hand van de federale functiecartografie een precieze beschrijving moeten worden opgemaakt, waardoor het mogelijk is een vergelijking te maken met de aanwezige competenties om zo een beeld te krijgen van de kwantitatieve en kwalitatieve onevenwichten.

Het Rekenhof stelt ook vast dat het WHI op permanente basis gebruik maakt van de mogelijkheid om gepensioneerd militairen in halftijdse contractuele leidinggevende functies te werk te stellen. Dergelijke manier van structurele en functionele invulling binnen de gewijzigde organisatiecontext kan niet als een maatregel van degelijk algemeen beheer worden beschouwd. Die werkwijze vormt ook een risico op het vlak van continuïteit en bewaking van kennis en competenties. Het WHI erkent dit en ondernam reeds een initiatief om deze praktijk af te bouwen.

b. Personeelsbudget

Op het vlak van het personeelsbudget stelde het Rekenhof vast dat de economische classificatie bij het WHI van de personeelskosten van de door Defensie gedetacheerde militairen en burgers correct gebeurt. Toch verloopt de verwerking op een weinig doorzichtige manier. De driemaandelijks factuur van Defensie, waarmee de personeelskosten worden teruggevorderd, vermeldt slechts één bedrag (dat dan alle looncomponenten, vergoedingen en toelagen en werkingskosten van het gedetacheerde personeel van Defensie dekt). Het uitsplitsen van dit bedrag volgens de kostencomponenten zou de transparantie ten goede komen. Het WHI betaalt de globale factuur zonder controle op de juistheid ervan.

De instelling wil dit in de toekomst nader opvolgen, maar moet daartoe dan wel over de nodige middelen beschikken, dit wil zeggen enerzijds voldoende personeel daarvoor en anderzijds meer transparantie van de aangerekte gegevens.

c. Personeelsbeheer

Wat de samenstelling van de HR-dienst die het burgerpersoneel van de instelling beheert betreft, kampt de dienst al van bij de start met onderbezetting. Het personeel beheerst niet volledig de materie van het dagelijks personeelsbeheer en beschikt ook niet over de nodige elektronische hulpmiddelen ter ondersteuning. Met een dergelijke samenstelling en personeelsverloop is het

telle composition et une telle rotation du personnel au sein du service des ressources humaines ne permettent pas à ce dernier de mener à bien l'ensemble des tâches liées aux ressources humaines. De plus, le service des ressources humaines du WHI n'a pas accès aux dossiers du personnel civil et militaire détaché: ceux-ci sont gérés par la Défense.

En ce qui concerne les missions du service des ressources humaines, la Cour des comptes constate que celui-ci assure plusieurs tâches complexes, dont la gestion d'environ 110 dossiers de membres du personnel actifs possédant des statuts différents. En outre, durant les deux premières années, il a fallu combiner la réalisation de ces tâches à la préparation et à l'élaboration de certains documents de base (un organigramme, un plan de personnel, un cadre linguistique et un règlement de travail). Le service des ressources humaines ne disposait donc pas de suffisamment de temps pour développer des projets en matière de renouvellement (*New Way of Working*), de durabilité et de bien-être visant à faire de l'organisme un employeur moderne et attractif.

S'agissant du passage à PersoPoint, le service RH a déjà scanné les dossiers de personnel physiques en vue de la reprise de l'administration du personnel par PersoPoint, qui était initialement prévue à partir de la mi-2019 et qui a été différée, de sorte que la reprise effective se concrétisera dans le courant de l'année 2020. Le WHI travaille actuellement de façon intensive pour préparer l'intégration dans l'application Scope de PersoPoint. Cette application sera lancée auprès des collaborateurs au second semestre de 2020.

La Cour s'est également penchée sur les résultats de la gestion du personnel en procédant à un examen détaillé des paiements et des dossiers du personnel. Sur cette base, la Cour des comptes a formulé les observations ponctuelles suivantes:

— *Fixation de la rémunération et défraiements*

- La rémunération du directeur général adjoint est toujours calculée selon les dispositions de l'ancien arrêté royal relatif au statut pécuniaire (arrêté royal du 29 juin 1973), bien que ce statut ait été abrogé au 1^{er} janvier 2014.

- Les membres du personnel du site de Breendonk (tous contractuels) n'ont été intégrés dans la nouvelle carrière qu'à partir de juillet 2018 (arrêté royal du 25 octobre 2013) par le biais d'un avenant au contrat de travail, mais le niveau, l'échelle de traitement appliquée et les années d'ancienneté ne sont généralement pas mentionnés.

binnen de HR-dienst niet mogelijk alle HR-taken naar behoren uit te voeren. De HR-dienst heeft bovendien geen toegang tot de dossiers van het gedetacheerde burger- en militaire personeel: deze worden beheerd door Defensie.

Wat de taken van de HR-dienst betreft, stelt het Rekenhof vast dat de dienst meerdere complexe taken uitvoert, waaronder het beheer van 110 dossiers van actieve personeelsleden, met verschillende statuten. In de eerste twee jaren diende dit takenpakket gecombineerd te worden met de voorbereiding en opmaak van enkele basisdocumenten (een organigram, een taalkader, een personeelsplan en een arbeidsreglement). Daardoor was er nog geen tijd voor projecten inzake vernieuwing (*New Way of Working*), duurzaamheid en welzijn, die van het WHI een aantrekkelijke werkgever kunnen maken.

Wat de overgang naar PersoPoint betreft, heeft de HR-dienst de fysieke personeelsdossiers reeds gescand met het oog op de overname van de personeelsadministratie door PersoPoint, die aanvankelijk gepland was vanaf midden 2019. Dit werd uitgesteld en de effectieve overname zal nu plaatsvinden in de loop van 2020. Het WHI werkt momenteel intensief om de instap in de SCOPE-applicatie van PersoPoint voor te bereiden. De SCOPE-applicatie zou in het najaar worden gelanceerd bij de medewerkers.

De resultaten van het personeelsbeheer werden ook nagegaan door middel van detailonderzoek van betalingen en van personeelsdossiers. Op basis daarvan maakt het Rekenhof volgende punctuele opmerkingen:

— *Vaststelling van de bezoldiging en onkosten*

- De bezoldiging van de adjunct-directeur-generaal wordt nog steeds berekend volgens de bepalingen van het oude bezoldigingsbesluit (kb van 29 juni 1973), hoewel deze regeling al op 1 januari 2014 werd opgeheven.

- De personeelsleden van de site Breendonk (allen contractuelen) werden pas vanaf juli 2018 ingeschaald in de nieuwe loopbaan (kb van 25 oktober 2013) via een bijvoegsel bij de arbeidsovereenkomst, maar er wordt meestal geen niveau vermeld en ook geen toegepaste weddenschaal en anciënniteit.

- Sept membres du personnel contractuel transférés du site de Breendonk reçoivent toujours chaque mois un montant forfaitaire au titre d'indemnité de défraiement pour les frais exposés dans le cadre des déplacements de service (sans tenir compte du fait qu'ils travaillent ou non à temps partiel). Cette pratique avait déjà cours avant la création du WHI. La réglementation prévoit pourtant que toute indemnité est accordée sur la base des justificatifs de l'existence de frais réels que le membre du personnel fournit.

— *Assurance contre les accidents du travail*

- Fin 2018, le WHI a contracté une assurance contre les accidents du travail pour ses agents. Les membres du personnel détachés de la Défense sont exclus du champ d'application de la police d'assurance, car ils bénéficient déjà d'une couverture via la Défense. Or, conformément aux dispositions de la loi du 3 juillet 1967, la police devrait également leur être applicable. La Cour recommande d'examiner avec les services de la Défense quel département est légalement tenu de prendre en charge l'assurance contre les accidents du travail en faveur des militaires et des civils de la Défense qui ont été détachés.

- En outre, les indemnités fixées dans la police d'assurance sont plus élevées que celles prévues dans la loi du 3 juillet 1967. Cela va à l'encontre de l'interprétation des dispositions légales selon laquelle aucun avantage supplémentaire ne peut être négocié en plus de ceux prévus par la loi du 3 juillet 1967, sauf si ces avantages ont été expressément définis dans le statut du personnel (ce qui n'est pas le cas).

— *Dispenses de service*

- En fin de carrière, une dispense de service de trois mois calendaires est accordée au membre du personnel civil du WHI (à prendre de différentes manières et selon les mêmes conditions d'octroi et modalités que celles applicables au personnel de la Défense). De telles absences doivent toutefois être réglées par arrêté royal conformément à l'article 11, § 1^{er}, de la loi du 16 mars 1954 et/ou à l'article 5 du statut organique des établissements scientifiques fédéraux.

— *Enregistrement du temps de travail*

- En ce qui concerne l'enregistrement du temps de travail, la Cour des comptes recommande au WHI de concrétiser son intention d'instaurer un système de pointage uniforme pour tous les sites.

- Zeven overgedragen contractuele personeelsleden van de site Breendonk ontvangen maandelijks nog steeds een forfaitaire onkostenvergoeding voor verplaatsingskosten wegens dienstverplaatsingen (en ongeacht hun al dan niet deeltijdse tewerkstelling). Die praktijk bestond al voor de oprichting van het WHI. Nochtans moet réglementair elke vergoeding worden toegekend op basis van de bewijsstukken van het bestaan van werkelijke onkosten, die het personeelslid verstrekt.

— *Arbeidsongevallenverzekering*

- Einde 2018 sloot het WHI een arbeidsongevallenverzekering af voor zijn werknemers. De gedetacheerde personeelsleden van Defensie werden uitgesloten van het toepassingsgebied van de polis, omdat ze al via Defensie verzekerd zijn. Nochtans zou, volgens de bepalingen van de wet van 3 juli 1967, de polis ook op hen van toepassing moeten zijn. Het Rekenhof beveelt aan met de diensten van Defensie te onderzoeken wie wettelijk moet instaan voor de verzekering van arbeidsongevallen van de gedetacheerde militairen en burgers van Defensie.

- De in de polis vastgelegde vergoedingen zijn bovendien ruimer dan deze waarin de wet van 3 juli 1967 voorziet. Volgens een interpretatie van die wettelijke bepalingen kunnen geen bijkomende voordelen bedongen worden bovenop deze die in de wet van 3 juli 1967 worden voorzien, tenzij deze voordelen uitdrukkelijk in het personeelsstatuut zijn vastgelegd (wat niet het geval is).

— *Dienstvrijstellingen*

- Er wordt aan de burgerpersoneelsleden van het WHI op het einde van de loopbaan een dienstvrijstelling toegekend van drie kalendermaanden (op verschillende manieren op te nemen en aan dezelfde voorwaarden als het personeel van Defensie). Dergelijke afwezigheden moeten echter overeenkomstig artikel 11, § 1 van de wet van 16 maart 1954 en/of artikel 5 van het organiek statuut voor de federale wetenschappelijke instellingen bij koninklijk besluit worden geregeld.

— *Tijdsregistratie*

- In verband met de tijdsregistratie beveelt het Rekenhof aan dat het WHI zijn voornemen om een uniform prikloksysteem voor alle sites te installeren uitvoert.

— *Composition des dossiers de personnel*

• Dans plusieurs dossiers, la Cour a constaté l'absence d'un ou plusieurs documents de nature diverse. Certains documents n'ont pas été signés et/ou datés ou ont été établis tardivement avec effet rétroactif. Le WHI souligne que certains dossiers ont été mis en ordre entre-temps et veillera, à l'avenir, à compléter les dossiers en y intégrant les documents manquants.

Les recommandations formulées à la suite de cet audit figurent dans le dernier chapitre du rapport, avec, en annexe, la réponse du ministre.

L'équipe en charge de l'audit tient à remercier le WHI pour sa collaboration constructive. Les auditeurs attestent que l'organisme prend sa mission à cœur et s'efforce de la mener au mieux, dans des conditions qui, sur bien des plans, sont loin d'être idéales.

*
* *

Le Conseiller Schroons signale que dans le cadre des normes internationales d'audit qu'elle met en œuvre, la Cour examine également, dans ses rapports, dans quelle mesure les services et organismes donnent suite aux recommandations. Ce bilan intervient environ un an et demi après la publication du rapport. Dans la mesure où elle constate que certaines recommandations restent lettre morte, la Cour revient sur ces différents points et peut décider, le cas échéant, de procéder à un audit de suivi.

B. Exposé introductif de M. Michel Jaupart, directeur général a.i. du WHI

M. Michel Jaupart, directeur général a.i. du WHI, rappelle la loi portant création du War Heritage Institute (WHI). Le WHI est né de la fusion de quatre entités distinctes et constitue l'aboutissement d'une étude menée en 2015 et 2016 en vue de restructurer les organismes d'intérêt public et les différentes structures de la Défense associées à la conservation du patrimoine militaire et de la mémoire historique. L'objectif de cette construction était d'assurer une gestion plus cohérente de toutes ces matières.

L'étude précitée prévoyait l'établissement d'un partenariat public-privé (PPP) visant à moderniser le Musée royal de l'armée et d'histoire militaire et fixait les besoins en personnel, après la mise en œuvre de ce partenariat, à 212 équivalents temps plein à l'horizon 2030 pour l'ensemble des sites et services de la future administration.

— *Samenstelling van de personeelsdossiers*

• In meerdere dossiers bleek één of meer documenten van diverse aard te ontbreken. Een aantal documenten is niet ondertekend en/of gedateerd of werd laattijdig opgemaakt en werkt retroactief. Het WHI heeft intussen een aantal personeelsdossiers in orde gebracht en heeft verzekerd dat daaraan in de toekomst zal verder gewerkt worden.

De aanbevelingen waartoe deze audit heeft geleid, zijn terug te vinden in het laatste hoofdstuk van het verslag, met als bijlage het antwoord van de minister.

Het auditteam wenst het WHI te bedanken voor de constructieve samenwerking. Het auditteam heeft vastgesteld dat de instelling haar taak ter harte neemt en deze taak zo goed mogelijk poogt uit te voeren, in omstandigheden die op meerdere vlakken verre van ideaal zijn.

*
* *

Raadsheer Schroons vermeldt dat het Rekenhof, in het kader van de internationale auditnormen die het toepast, ook nagaat in welke mate de geauditeerde diensten en instellingen gevolg geven aan de aanbevelingen in zijn rapporten. Dit gebeurt ongeveer 1,5 jaar na de publicatie van het verslag. In de mate dat dan blijkt dat sommige aanbevelingen dode letter blijven, neemt het Rekenhof die aandachtspunten terug op en kan eventueel worden besloten tot een opvolgingsaudit.

B. Inleidende uiteenzetting van de heer Michel Jaupart, directeur-generaal a.i. van het WHI

De heer Michel Jaupart, directeur-generaal a.i. van het WHI, brengt de oprichtingswet van het War Heritage Institute in herinnering (WHI), dat ontstaan is uit de samentmelting van 4 afzonderlijke entiteiten en het gevolg is van een studie die in 2015 en 2016 werd uitgevoerd met het oog op de herstructurering van de instellingen van openbaar nut van Defensie en de verschillende structuren van Defensie die betrokken zijn bij de instandhouding van het militaire erfgoed en de historische herinnering. De constructie was bedoeld om een coherenter beheer van al die domeinen te bewerkstelligen.

De studie voorzag in de oprichting van een publiek-private samenwerking (PPS) om het Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis te moderniseren en stelde de personeelsbehoeften na de uitvoering van deze PPS tegen 2030 vast op 212 voltijdequivalenten voor alle sites en diensten van het toekomstige bestuur.

M. Jaupart commente ensuite l'article 4 de la loi, qui fixe les missions du WHI.⁵

Le WHI a été créé de manière un peu précipitée en mai 2017 et a immédiatement joué un rôle central dans la préparation des commémorations du 100^e anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale (1918-2018)

⁵ L'article 4 de la loi définit les missions du War Heritage Institute, lequel est chargé (§ 1^{er}) "d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion du patrimoine mobilier, immobilier et immatériel des conflits armés sur le sol belge et des conflits armés impliquant des Belges à l'étranger, et de présenter l'histoire et la mémoire de ces conflits dans un contexte militaire, politique, technologique, économique, social et culturel tant européen qu'international, d'une manière qui intègre les valeurs d'une société démocratique et qui contribue au rayonnement de la Belgique."

Cette mission s'articule autour de cinq dimensions spécifiques (§ 2), et l'Institut est donc responsable:

"1° de la gestion, de l'acquisition, de la conservation et de la restauration de collections d'objets, de documents et de témoignages immatériels en rapport avec l'objet de l'organisme; 2° de la gestion de sites propres, et de l'organisation et de la coordination d'un réseau de sites militaires historiques, composé de:

— sites propres: sites et collections qui sont la propriété de l'État fédéral et qui sont gérés par l'organisme, parmi lesquels un site central implanté à Bruxelles, le site du Cinquantenaire, qui présente une vision globale, nationale et internationale cohérente de l'histoire et de la mémoire des conflits armés sur le sol belge ou des conflits impliquant des Belges;

— sites en concession: sites et collections qui sont la propriété de l'état fédéral et sont attribués, moyennant un contrat de gestion ou un accord de coopération, à un tiers qui sera responsable de son développement et de son exploitation;

— sites associés: des sites autonomes avec un rayonnement national ou international qui présentent une histoire complémentaire tant les uns envers les autres qu'envers le site du Cinquantenaire et qui rejoindront un réseau de sites patrimoniaux réunis au sein du conseil du patrimoine visé à l'article 12;

3° du développement d'une médiation muséale et patrimoniale variée, créative et stimulante en vue de présenter au public une expérience particulière et enrichissante en matière d'histoire des conflits armés et de promouvoir l'accès du public aux collections par le biais d'expositions ou d'autres canaux;

4° de la transmission de la mémoire combattante et de la mémoire des victimes tant civiles que militaires des conflits armés dans lesquels des Belges ont été engagés ainsi que de l'expérience des conflits armés sous toutes leurs formes;

5° de la recherche scientifique et de l'encouragement de la recherche scientifique en rapport avec tous les éléments énumérés dans le présent article."

La loi dispose par ailleurs ce qui suit: "l'organisme assure la surveillance de l'entretien des nécropoles militaires, des pelouses d'honneur, des enclos des fusillés et des mémoriaux nationaux propriétés de l'État fédéral et il peut les utiliser dans le cadre de son travail de mémoire et y organiser des manifestations patriotiques ou mémorielles. Enfin, l'organisme peut accorder une aide aux associations patriotiques.

De heer Jaupart geeft toelichting bij artikel 4 van de wet dat de opdrachten van het *War Heritage Institute* bepaalt.⁵

Het WHI werd in mei 2017 ietwat overhaast opgericht en speelde meteen een centrale rol bij de voorbereiding van de herdenkingen van de 100ste verjaardag van het einde van de Eerste Wereldoorlog (1918-2018) en de

⁵ Artikel 4 van de wet bepaalt de opdrachten van het War Heritage Institute, dat belast is met (§ 1) "het uitwerken en het uitvoeren van het beleid inzake het beheer van het roerend, onroerend en immaterieel erfgoed van de gewapende conflicten op Belgisch grondgebied en van de gewapende conflicten waarbij Belgen in het buitenland waren betrokken, en het voorstellen van de geschiedenis en de herinnering van deze conflicten in een militaire, politieke, technologische, economische, sociale en culturele context, zowel op Europees als op internationaal niveau, op een wijze die de waarden van een democratische samenleving integreert en die bijdraagt aan de uitstraling van België."

Die opdracht wordt uitgevoerd via 5 specifieke dimensies (§ 2) en het Instituut is dus verantwoordelijk voor:

"1° het beheer, de verwerving, de bewaring en de restauratie van verzamelingen objecten, documenten en immateriële getuigenissen in verband met het doel van de instelling;

2° het beheer van eigen sites, en het organiseren en coördineren van een netwerk van militair-historische sites, bestaande uit:

— eigen sites: sites en collecties die eigendom zijn van de federale Staat en die worden beheerd door de instelling, waaronder een centrale site gevestigd in Brussel, de site van het Jubelpark, die een globale, nationale en internationale coherente visie voorstelt op de geschiedenis van en de herinnering aan de gewapende conflicten op Belgisch grondgebied of de conflicten waarbij Belgen waren betrokken;

— sites in concessie: sites en collecties die eigendom zijn van de federale Staat en middels een beheersovereenkomst of een samenwerkingsovereenkomst aan een derde partij, die instaat voor de uitbouw en exploitatie ervan, in concessie worden gegeven;

— geassocieerde sites: zelfstandige sites met nationale of internationale uitstraling die een complementair verhaal brengen, zowel ten opzichte van elkaar als ten opzichte van de site van het Jubelpark, en die bij een verenigd netwerk van erfgoed sites zullen aansluiten in de erfgoedraad zoals bedoeld in artikel 12;

3° de ontwikkeling van een gevarieerde, creatieve en stimulerende publieks- en erfgoedwerking, om het publiek een bijzondere en verrijkende ervaring te kunnen bieden op het vlak van de geschiedenis van de gewapende conflicten en om de toegang voor het publiek tot de collecties te bevorderen door middel van tentoonstellingen of andere kanalen;

4° het doorgeven van de strijdende herinnering en de herinnering van de burgerlijke en militaire slachtoffers van de gewapende conflicten waarbij Belgen werden ingezet, evenals de ervaring van de gewapende conflicten in al hun vormen;

5° het wetenschappelijk onderzoek en het stimuleren van het wetenschappelijk onderzoek in verband met alle elementen die in dit artikel worden opgesomd."

De wet bepaalt voorts ook het volgende: "de instelling verzekert het toezicht op het onderhoud van de militaire begraafplaatsen, van de ereperken, van de ereperken der gefusilleerden en van de nationale gedenktekens die eigendom zijn van de federale Staat en kan deze gebruiken in het kader van haar herinneringswerk en er vaderlandslievende of herinneringsgerichte evenementen organiseren. Tot slot kan de instelling steun verlenen aan de vaderlandslievende verenigingen.

et du 75^e anniversaire de la Libération (1944-2019) et de la fin de la Seconde Guerre mondiale (1945-2020).

M. Jaupart donne ensuite un aperçu des résultats relatifs aux activités principales de l'institut.

Il mentionne à ce propos le vaste programme de commémoration du 100^e anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale⁶. Ce programme comprenait notamment l'exposition intitulée "Au-delà de la Grande Guerre: 1918-1928", inaugurée en septembre 2018 et qui a attiré plus de 60 000 visiteurs. Il mentionne également le projet "Nos héros oubliés", l'exposition "1914-1918, nos héros oubliés sur mer et dans les airs" et les différents projets de commémoration associant des jeunes de nationalité belge et des jeunes venus de l'étranger, notamment le projet "Cent gosses pour une Centenaire". Il mentionne enfin deux expositions de plus petite envergure: "Leo 50, la famille Léopard arrive au musée" et "Dieppe: Mémoires d'un raid".

En 2019 et 2020, le WHI a principalement travaillé sur différents projets visant à commémorer le 75^e anniversaire de la Libération (1944) et de la fin de la Seconde Guerre mondiale (1945).⁷

Parallèlement à ces activités, le WHI s'est employé à optimiser la muséographie permanente de ses différents sites.⁸

Le WHI a par ailleurs enrichi ses collections de nombreux nouveaux objets. Ces objets ont bien sûr été

herdenkingen van de 75ste verjaardag van de Bevrijding (1944-2019) en het einde van de Tweede Wereldoorlog (1945-2020).

Vervolgens geeft de heer Jaupart een overzicht van de resultaten op het gebied van de kernactiviteiten.

Hij vermeldt hierbij het omvangrijk programma om de 100ste verjaardag van het einde van de Eerste Wereldoorlog te herdenken⁶. Daaronder valt de tentoonstelling met als titel "De Groote Oorlog voorbij – België: 1918-1928" die werd ingehuldigd in september 2018 en meer dan 60 000 bezoekers lokte. Daarnaast vermeldt hij het project "Onze Vergeten Helden", de tentoonstelling "Onze vergeten helden op zee en in de lucht" en de verschillende herdenkingsprojecten met jonge mensen uit eigen land en uit het buitenland, onder meer het project "Honderd jongeren voor een eeuwfeest". Tegelijkertijd werden ook twee kleinere tentoonstellingen opgezet ("Leo 50, de familie Léopard komt naar het museum" en "Dieppe: Een raid herdacht").

In 2019 en 2020 werkte het WHI voornamelijk rond verschillende projecten om de 75ste verjaardag van de Bevrijding van 1944 en het einde van de Tweede Wereldoorlog in 1945 te herdenken.⁷

Parallel met al die activiteiten heeft het WHI ook de permanente museografie van zijn sites verder geoptimaliseerd.⁸

Het WHI heeft ook de collecties die het beheert aangevuld met heel wat nieuwe objecten. Die objecten

⁶ Le but était d'organiser des actions s'inscrivant dans le cadre des objectifs légaux du WHI, tant en termes de présentation muséale qu'en termes de transmission du souvenir.

⁷ On peut citer à cet égard les initiatives suivantes: la rénovation de l'exposition permanente sur l'entre-deux-guerres et sur les débuts de la seconde guerre mondiale; l'organisation d'une nouvelle exposition permanente "Guerre – Occupation – Libération" (chaque fois dans la halle Bordiau); une variante du concept "Nos héros oubliés", mais axée sur les combattants de 1940-1945; une exposition intitulée "Antwerp X", organisée sur le site "Gunfire" à Brasschaat et consacrée aux bombes V1 et V2 qui ont été larguées en 1944-1945 sur Anvers et ses environs; une participation exceptionnelle, en étroite collaboration avec la Défense, à la fête nationale du 21 juillet 2019 et du 21 juillet 2020 (dans le respect des règles liées au COVID-19) et la programmation d'une exposition de photographies ayant pour titre "Snapshots – Echoes of Silence" et visant à commémorer la libération des camps et à braquer les projecteurs sur les camps de concentration et d'extermination nazis.

⁸ La présentation a été modernisée, non seulement à Breendonk, au Mont Kemmel et à Bastogne Barracks, mais aussi au MRA, où les salles dédiées à 14-18 sont en train d'être rénovées. Ces salles devraient être prêtes début 2021.

⁶ Het doel was om acties op touw te zetten die beantwoorden aan de wettelijke doelstellingen van het WHI, zowel op het gebied van museale presentatie als wat betreft het overdragen van herinneringen.

⁷ In dat verband kan herinnerd worden aan volgende initiatieven: De renovatie van de permanente tentoonstelling over het interbellum en het begin van de Tweede Wereldoorlog; de realisatie van een nieuwe permanente expo – Oorlog, Bezetting, Bevrijding (telkens in de Bordiauhall); een variant op het concept "Onze Vergeten Helden", maar dan gericht op de strijders van 1940-1945; een tentoonstelling op de "Gunfire"-site in Brasschaat "Antwerp X – V-bommen boven Antwerpen" rond de V1- en V2-bommen die in 1944-1945 boven Antwerpen en omgeving werden gedropt; een uitzonderlijke deelname, in nauwe samenwerking met Defensie, aan de nationale feestdag van zowel 21 juli 2019, als 21 juli 2020 (volgens de COVID-19-regels) en de opzet van een fototentoonstelling "Snapshots – Echoes of Silence" ter herdenking van de bevrijding van de kampen, die de naziconcentratiekampen en uitroeiingscentra voor het voetlicht brengt.

⁸ In dat verband werd de presentatie meer bij de tijd gebracht, niet alleen in Breendonk, Kemmelberg en Bastogne Barracks, maar ook in het KLM, waar de zalen gewijd aan 14-18 een opfrisbeurt krijgen. De opgefriste zalen zouden begin volgend jaar klaar moeten zijn.

inclus dans l'inventaire et sont maintenant la propriété de l'État fédéral.⁹

Enfin, la mémoire de l'histoire n'a pas été oubliée. Grâce aux efforts du WHI, de nombreux jeunes ont eu l'occasion de visiter des camps ou des expositions itinérantes.¹⁰

Depuis 2017, les chiffres du WHI sont stables en ce qui concerne le nombre de visiteurs et les revenus globalement générés par chaque site.

— Les défis du WHI

M. Jaupart évoque ensuite les défis auxquels le WHI est confronté.

Le WHI est issu de la fusion de quatre structures qui avaient, en fait, peu de points communs en termes de structure, d'organisation et de culture d'entreprise.

La fusion n'a pas été facile et a nécessité de surmonter un grand nombre d'obstacles et de réticences. Un collaborateur a même introduit un recours contre la création du WHI auprès de la Cour constitutionnelle. Ce recours a été rejeté par la Cour, mais son dépôt indique à quel point l'ensemble de ce processus a été difficile.

Le WHI a également déménagé à plusieurs reprises, ce qui a chaque fois eu un impact temporaire et partiel sur ses activités. En juillet 2019, l'administration centrale, initialement installée dans les bâtiments de l'École royale militaire, a été transférée sur le site du parc du Cinquantenaire, tandis que la superficie du site des *Bastogne Barracks* a été très sensiblement réduite afin de reloger toutes les activités dans la partie inférieure de la base de Bastogne. L'objectif de ces deux opérations était d'améliorer le fonctionnement des services et de réduire les frais de fonctionnement.

Comme la Cour des comptes l'a déjà signalé, une série de textes importants (l'arrêté royal d'exécution de la loi organique, l'arrêté royal concernant le cadre linguistique), dont certains sont prêts depuis plus de deux ans déjà, n'ont pas encore été signés par le Roi faute de gouvernement de plein exercice.

En outre, le directeur général et le directeur général adjoint sont toujours *ad interim*, ce qui n'est pas une situation saine.

⁹ Il s'agit de 560 objets pour 2017, de 821 objets pour 2018, de 620 objets pour 2019 et de 195 objets pour 2020.

¹⁰ Un aperçu des chiffres de ces dernières années: 9 351 jeunes (2017), 12 575 jeunes (2018), 8 552 jeunes (2019). Les chiffres pour 2020 (à peine 2 795 jeunes jusqu'à présent) seront manifestement moins bons, eu égard aux circonstances exceptionnelles dans lesquelles nous nous trouvons.

werden uiteraard opgenomen in de inventaris en zijn nu eigendom van de Federale Staat.⁹

Tot slot werd ook het historisch geheugen niet vergeten. Dankzij de inspanningen van het WHI konden heel wat jongeren kampen of reizende tentoonstellingen bezoeken.¹⁰

Sinds 2017 heeft het WHI constante cijfers met betrekking tot het aantal bezoekers en de inkomsten die elke site globaal genereert.

— De uitdagingen van het WHI

De heer Jaupart schetst vervolgens de uitdagingen van het WHI.

Het WHI is het resultaat van de samensmelting van vier structuren die in feite weinig gemeen hadden op het gebied van structuur, organisatie en bedrijfscultuur.

Die versmelting liep niet van een leien dakje en er moesten heel wat obstakels en tegenkantingen worden overwonnen. Eén medewerker tekende zelfs beroep aan tegen de oprichting van het WHI bij het Grondwettelijk Hof. Het beroep werd door het Hof verworpen, maar geeft wel aan hoe moeilijk het hele proces verliep.

Het WHI is ook een paar keer verhuisd, wat telkens een tijdelijke en gedeeltelijke impact had op zijn activiteiten. De centrale administratie, die aanvankelijk in de Koninklijke Militaire School was ondergebracht, werd in juli 2019 overgeheveld naar de site van het Jubelpark en de oppervlakte van de site van Bastogne Barracks werd drastisch verkleind om alle activiteiten terug te plooiën op het lageregelegen deel van de basis in Bastogne. Het doel van beide operaties was om de diensten beter te laten functioneren en de werkingskosten terug te schroeven.

Zoals het Rekenhof al aangaf, werden een aantal belangrijke teksten (koninklijk besluit tot uitvoering van de organieke wet, koninklijk besluit betreffende het taalkader) – waarvan sommige al meer dan twee jaar klaar zijn – nog altijd niet door de Koning ondertekend bij gebrek aan een volwaardige regering.

Ook de directeur-generaal en de adjunct-directeur-generaal zijn nog steeds *ad interim*, wat geen gezonde situatie is.

⁹ Het gaat om 560 items (2017), 821 items (2018), 620 items (2019), 195 items (2020).

¹⁰ Hieronder volgt een overzicht van de voorgaande jaren: 9 351 jongeren (2017), 12 575 jongeren (2018), 8 552 jongeren (2019). De cijfers voor 2020 (amper 2 795 jongeren tot nu toe) zullen duidelijk minder goed zijn gezien de uitzonderlijke omstandigheden die we nu meemaken.

Comme M. Jaupart l'a déjà indiqué, le WHI est en mesure de présenter de bons résultats dans le domaine de ses activités essentielles, mais certains aspects liés à la gestion administrative et aux ressources humaines sont toujours perfectibles.

1. Le service des RH ne fonctionne pas encore de manière optimale, ce qui est généralement imputable à l'importante rotation du personnel dans ce service depuis 2017 ainsi qu'aux situations et aux statuts complexes au sein du WHI.

2. La situation du personnel au sein du WHI est très difficile actuellement. Nombre de collaborateurs étant partis à la retraite, le WHI ne fonctionne pour le moment qu'avec environ 187 ETP, alors qu'un nombre idéal de 212 ETP avait été préconisé après la mise en place du PPP et l'externalisation de certaines activités ayant trait au fonctionnement quotidien (surveillance, vente des tickets, etc.) au partenaire privé. Le manque de personnel dépasse dès lors 12 % de l'effectif théorique après la mise en place du PPP. À chaque fois que 3 militaires quittent le WHI, seuls 2 nouveaux fonctionnaires peuvent entrer en service conformément à la réglementation.

3. Le projet PPP a pris du retard en raison de la démission du gouvernement en 2018. Faute de décision politique concernant les budgets nécessaires pour réaliser une série d'études techniques et d'études de faisabilité, le concept qui avait été défini par la direction et approuvé par le conseil d'administration et le ministre comme base de travail n'a pas pu être développé davantage. En outre, la réalisation d'un projet ambitieux de ce genre suppose une couverture budgétaire garantie à long terme. Cette garantie fait toujours défaut aujourd'hui.

4. Enfin, le COVID-19 a eu un impact considérable sur le nombre de visiteurs et le WHI perdra probablement environ 50 % de ses ressources propres en 2020.

— L'audit du service des RH par la Cour des comptes:

Une série de points, évoqués par la Cour des comptes, ne sont pas du ressort de la direction (comme les arrêtés royaux qui doivent encore être signés, par exemple).

Les solutions visant à répondre aux observations de la Cour des comptes ont été inscrites dans un plan d'action, lequel a été approuvé par le conseil d'administration.

Le contrat de gestion qui lie le WHI à la Défense fait actuellement l'objet de négociations. Début 2021, le texte devrait être soumis à la ministre de la Défense et

Zoals de heer Jaupart al aangaf, kan het WHI mooie resultaten voorleggen op het vlak van zijn kernactiviteiten, maar er zijn wel nog steeds aspecten van administratief beheer en human resources waaraan kan worden gesleuteld:

1. De HR-dienst werkt nog niet optimaal. Dit heeft veelal te maken met het forse personeelsverloop op de dienst sinds 2017 en met de complexe situaties en statuten binnen het WHI;

2. De personeelssituatie binnen het WHI is op dit moment zeer moeilijk. Omdat heel wat medewerkers intussen met pensioen zijn gegaan, draait het WHI momenteel op slechts ongeveer 187 VTE's, terwijl een ideaal aantal van 212 VTE's voorop was gesteld na de opzet van de PPS en de uitbesteding van bepaalde activiteiten in verband met de dagelijkse werking (bewaking, ticketverkoop, ...) aan de privépartner. Dit geeft een structureel personeelstekort van meer dan 12 % van het theoretische personeelsbestand na de PPS. Telkens er 3 militairen het WHI verlaten, kunnen er ingevolge de reglementering slechts 2 nieuwe ambtenaren in dienst worden genomen;

3. Het PPS-project liep vertraging op door het ontslag van de regering in 2018. Bij gebrek aan een politieke beslissing over de budgetten die nodig zijn om een reeks technische en haalbaarheidsstudies uit te voeren, kon het concept dat door het bestuur werd uitgetekend en door de raad van bestuur en de minister als werkbasis werd goedgekeurd, niet verder worden ontwikkeld. Bovendien veronderstelt de verwezenlijking van een dergelijk ambitieus project een gegarandeerde begrotingsdekking op lange termijn. Die garantie is er vandaag nog niet.

4. Tot slot heeft de COVID-19-crisis een forse impact op het aantal bezoekers en zal het WHI in 2020 waarschijnlijk ongeveer 50 % van zijn eigen inkomsten verliezen.

— De HR-audit van het Rekenhof:

Een aantal zaken, door het Rekenhof aangehaald, vallen buiten de actieradius van het bestuur (bijvoorbeeld de koninklijke besluiten die nog moeten worden getekend).

De oplossingen die een antwoord moeten bieden op de opmerkingen van het Rekenhof werden in een actieplan gegoten, dat door de raad van bestuur werd goedgekeurd.

Over het beheerscontract, dat het WHI met Defensie verbindt, wordt momenteel onderhandeld. Begin 2021 zou de tekst aan de minister van Defensie moeten worden

les mesures concernant les pensions seront également réglées.

Le règlement d'ordre intérieur du comité de direction est entré en vigueur en novembre 2019. Le projet de règlement d'ordre intérieur du conseil scientifique sera prochainement soumis à l'approbation du conseil d'administration.

On note une amélioration au niveau des plans de personnel qui seront déposés à temps cette année.

L'indemnité de déplacement de 160 euros par mois concerne 7 collaborateurs du Fort de Breendonk. Cette indemnité est supprimée à compter du 1^{er} janvier 2020 dès lors que le rapport provisoire de la Cour des comptes de fin 2019 allait dans le même sens que l'avis de la direction du WHI.

Les dossiers dans lesquels des erreurs ont été constatées au niveau du versement de certaines indemnités sont actuellement réexaminés et corrigés. À l'occasion du passage à l'application "Scope" (déjà reporté à plusieurs reprises, mais prévu d'ici le début 2021), le SPF BOSA contrôlera tous les dossiers.

Le personnel scientifique est bel et bien évalué, il est vrai tous les deux ans. Cette évaluation est effectuée sur papier et non avec l'application "Crescendo" qui a été élaborée par le SPF BOSA. Les adaptations nécessaires à l'intégration du personnel scientifique doivent être terminées d'ici la fin 2020 de manière à pouvoir importer dans le système les évaluations papier et à pouvoir lancer un nouveau cycle dans de bonnes conditions. Le SPF BOSA doit également répondre à la question posée par le WHI de savoir si un collaborateur non scientifique peut évaluer le personnel scientifique.

Des missions sont en effet confiées aux militaires pensionnés car le WHI ne trouve que peu de personnes disposant des compétences afin de les remplacer. Les procédures de recrutement qui sont actuellement en cours au SELOR n'ont toutefois pas été fructueuses jusqu'à présent.

Concernant la mise en œuvre du système d'enregistrement du temps de travail, le SPF BOSA réalise actuellement une étude, dont le WHI attend les résultats.

voorgelegd. De maatregelen qua pensioenen zullen dan eveneens geregeld zijn.

Sinds november 2019 is het Huishoudelijk reglement van het directiecomité in voege getreden. Het ontwerp van Huishoudelijk reglement van de wetenschappelijke raad zal weldra ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Er is een verbetering op het gebied van de personeelsplannen die dit jaar op tijd zullen worden ingediend.

De reisonkostenvergoeding van 160 euro per maand heeft betrekking op 7 medewerkers van Fort Breendonk. Aangezien het voorlopige verslag van het Rekenhof eind 2019 in dezelfde lijn lag als het advies van de directie van het WHI is deze vergoeding met ingang van 1 januari 2020 afgeschaft.

De dossiers waar fouten werden vastgesteld bij de betaling van bepaalde vergoedingen worden momenteel herbekeken en gecorrigeerd. Bij de overschakeling naar de applicatie "Scope" (die reeds herhaaldelijk is uitgesteld, maar voorzien is tegen begin 2021) zal de FOD BOSA alle dossiers controleren.

Het wetenschappelijk personeel wordt wel degelijk geëvalueerd, zij het tweejaarlijks, waarbij deze evaluatie op papier gebeurt, en niet met de applicatie "Crescendo", die door de FOD BOSA is uitgewerkt. De aanpassingen die nodig zijn voor de integratie van het wetenschappelijk personeel moeten tegen eind 2020 klaar zijn, zodat de evaluaties op papier in het systeem kunnen worden ingevoerd en een nieuwe cyclus in goede omstandigheden kan worden opgestart. De FOD BOSA moet eveneens een antwoord aan het WHI geven op de vraag van het WHI of een niet-wetenschappelijk medewerker het wetenschappelijk personeel kan evalueren.

Er worden inderdaad opdrachten toevertrouwd aan gepensioneerde militairen, omdat het WHI weinig mensen vindt die over de competenties beschikken om hen te vervangen. Er lopen thans aanwervingsprocedures bij SELOR, maar er zijn nog geen aanwervingen uit voortgevloeid.

Wat de implementatie van het werktijdregistratiesysteem betreft, voert de FOD BOSA intussen een studie uit, waarvan het WHI de resultaten afwacht.

II. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

M. André Flahaut (PS) estime qu'il est positif que la commission ait décidé d'auditionner les représentants de la Cour des comptes et le représentant du WHI au cours de la même réunion afin qu'y soient abordés les problèmes rencontrés et les solutions apportées. Comme à son habitude, la Cour des comptes a fourni un travail de qualité.

Il ressort des exposés introductifs que la coopération mise en place entre ces deux institutions, en vue de la réalisation de cet audit, s'est bien déroulée, et que le WHI a déjà donné suite à plusieurs recommandations formulées par la Cour des comptes. Certains problèmes rencontrés par le WHI découlent de la crise politique, caractérisée par une longue période d'affaires courantes pour le gouvernement, et de la crise du COVID-19. L'intervenant espère que les mesures nécessaires pourront à présent être prises plus rapidement. Le WHI est un institut important mentionné dans l'accord de gouvernement.

Durant l'exposé, il a notamment été souligné que plusieurs problèmes ont été examinés et résolus, en particulier en ce qui concerne la politique des ressources humaines. La structure du WHI a pour effet que la politique des ressources humaines constitue un défi de taille et que la mise en œuvre des mesures nécessaires prend du temps. La coopération entre le WHI et les ASBL est transparente et de bonne qualité.

Investi d'une mission importante, le WHI est issu de la fusion de quatre institutions: Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, Institut des Vétérans – Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre, Mémorial national du fort de Breendonk et Pôle Historique de la Défense. Le WHI a pour mission de planifier et d'assurer la gestion du patrimoine militaire belge et de la mémoire des conflits armés sur le territoire belge ou impliquant des Belges à l'étranger. Il convient en effet que la Belgique dispose d'un institut chargé d'honorer la mémoire des militaires passés et présents et de leur rendre hommage.

L'intervenant indique que le WHI doit pouvoir disposer de moyens suffisants pour fonctionner efficacement et correctement. L'accord de gouvernement prévoit que: "Le rôle central du "War Heritage Institute" dans le domaine de l'histoire militaire, de la Mémoire et de la citoyenneté sera renforcé."

Il convient d'examiner comment le rôle central du WHI pourrait être renforcé et comment celui-ci pourrait

II. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

De heer André Flahaut (PS) vindt het positief dat de commissie besliste om de vertegenwoordigers van het Rekenhof en de vertegenwoordiger van het WHI tijdens dezelfde vergadering te horen zodat de problemen en de reactie erop aan bod komen. Het Rekenhof heeft zoals gebruikelijk goed werk geleverd.

Uit de inleidende uiteenzettingen bleek dat de samenwerking tussen beide instellingen voor de audit goed verliep en dat het WHI al gevolg heeft gegeven aan een aantal van de door het Rekenhof geformuleerde aanbevelingen. Sommige problemen van het WHI werden veroorzaakt door de politieke crisis, met een lange periode van een regering in lopende zaken, en de COVID-19-crisis. De spreker drukt de hoop uit dat de noodzakelijke maatregelen nu sneller zullen kunnen worden genomen. Het WHI is een belangrijk instituut waarnaar in het regeerakkoord wordt verwezen.

Tijdens de uiteenzetting werd onder meer onderstreept dat een aantal problemen meer bepaald met betrekking tot het personeelsbeleid zijn aangepakt en opgelost. De structuur van het WHI maakt van het personeelsbeleid een hele uitdaging en het neemt tijd om de nodige maatregelen te nemen. De samenwerking tussen het WHI en de vzw's wordt op een transparante en goede wijze uitgevoerd.

Het WHI heeft een belangrijke taak en werd opgericht door het samensmelten van vier instellingen: het Koninklijk Legermuseum, het Instituut voor Veteranen – Nationaal Instituut voor oorlogsinvaliden, oud-strijders en oorlogsslachtoffers, het Nationaal Gedenkteken van het Fort van Breendonk en de Historische Pool van Defensie. Het WHI heeft de opdracht het beheer van het Belgische militaire erfgoed en de herinnering aan de gewapende conflicten op Belgisch grondgebied of waarbij Belgen in het buitenland betrokken waren, uit te werken en uit te voeren. Het is noodzakelijk om over een instelling te beschikken die militairen die nu of in het verleden actief waren te herinneren en te huldigen.

De spreker wijst erop dat het WHI over voldoende middelen moet kunnen beschikken om doeltreffend en correct te functioneren. In het regeerakkoord wordt bepaald dat: "het WHI heeft een centrale rol op vlak van militaire geschiedenis, nagedachtenis en burgerzin zal worden versterkt".

Er moet worden nagegaan hoe het WHI deze centrale rol beter kan spelen en hoe de opdracht voor het behoud

remplir au mieux sa mission en matière de mémoire et de citoyenneté, et en ce qui concerne l'éducation dans ce domaine. À cet effet, il convient d'examiner les formes de coopération envisageables.

Les visites de jeunes dans les camps de concentration constituent un instrument important pour continuer à entretenir la mémoire, ces visites ne laissant personne indifférent. L'entretien des cimetières militaires est aussi un élément important. La sépulture du général Piron au cimetière communal de Molenbeek doit être restaurée d'urgence. L'intervenant demande comment les cimetières et les sépultures individuelles sont entretenus et qui est responsable de leur entretien. La restauration et l'entretien de ces sépultures peuvent être un outil d'éducation à la citoyenneté lorsque ces actions permettent de mieux faire connaître la vie et les actes des militaires et des citoyens qui ont joué un rôle important. L'opération "trop jeune – *te jong*" permettait à des jeunes d'adopter des monuments et, partant, de leur faire découvrir l'histoire locale.

Les anciens combattants attachent beaucoup d'importance à la préservation de ce patrimoine. S'il est vrai que les cimetières américains sont généralement bien entretenus, les sépultures des militaires français, marocains et africains doivent également bénéficier de l'attention et de l'entretien requis.

L'intervenant conclut son intervention en soulignant l'importance de la mémoire, la perte de la mémoire entraînant aussi la perte du sens des valeurs.

Mme Annick Ponthier (VB) souligne que la fusion de différents instituts constitue un défi de taille. Elle souligne l'importance du patrimoine militaire, de la mémoire et de leur préservation. M. Jaupart a indiqué qu'il jugeait l'audit de la Cour des comptes intéressant et qu'une partie des recommandations avaient déjà été mises en œuvre. Même si des progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'encadrement juridico-administratif et la politique des ressources humaines, les mesures prises sont insuffisantes.

Si le manque de moyens et la crise du COVID-19 sont les raisons avancées pour justifier plusieurs problèmes, il convient aussi d'optimiser l'utilisation des moyens limités dont dispose le WHI. Il ressort notamment de l'audit de la Cour des comptes que des indemnités de défraiement injustifiées sont octroyées, que les factures adressées à la Défense ne sont pas détaillées et qu'il n'est donc pas possible d'exercer un contrôle suffisant à cet égard.

Mme Ponthier indique que Mensura a également effectué un audit du WHI. Cet audit a mis en lumière

van de herinnering en burgerschap en de opvoeding ertoe best kunnen worden bereikt. Daarvoor moet worden onderzocht welke vormen van samenwerking mogelijk zijn.

De bezoeken van jongeren aan de concentratiekampen zijn een belangrijk instrument in het kader van het levend houden van de herinnering omdat iedereen onder de indruk is bij het bezoek aan de kampen. Het onderhouden van militaire kerkhoven is eveneens een belangrijk gegeven. Het graf van generaal Piron op het gemeentelijk kerkhof in Molenbeek is dringend aan restauratie toe. De vraag is hoe de kerkhoven en individuele graven worden beheerd en wie er verantwoordelijk voor is. Het restaureren en onderhouden van deze graven kan een element van opvoeding in burgerzin zijn wanneer daarbij het leven en de daden van militairen en burgers die een belangrijke rol hebben gespeeld daardoor beter wordt gekend. Met de operatie "*trop jeune – te jong*" konden jongeren monumenten adopteren en zo de lokale geschiedenis verspreiden.

Oud- strijders hechten veel belang aan het behoud van dit patrimonium. De Amerikaanse kerkhoven worden over het algemeen goed onderhouden. Maar ook de graven van militairen uit Frankrijk, Marokko en Afrika moeten de nodige aandacht en onderhoud krijgen.

De spreker besluit zijn tussenkomst met de opmerking dat herinnering belangrijk is want wanneer men de herinnering verliest, verliest men ook het gevoel voor waarden.

Mevrouw Annick Ponthier (VB) merkt op dat het samensmelten van verschillende instellingen een hele uitdaging is. Ze wijst op het belang van het militaire erfgoed, de herinnering en het beheer ervan. De spreker heeft verstaan van de heer Jaupart dat hij het audit van het Rekenhof interessant vindt en dat al een deel van de aanbevelingen werd uitgevoerd. Hoewel er al vooruitgang is geboekt in de juridisch administratieve omkadering en op vlak van personeelsbeleid zijn de genomen maatregelen onvoldoende.

Gebrek aan middelen en de COVID-19-crisis worden als redenen opgegeven voor een aantal problemen, maar er is ook nood aan een optimalisatie van het gebruik van de schaarse middelen. Uit de audit van het Rekenhof blijkt onder meer dat ongerechtvaardigde onkosten worden terugbetaald, dat de facturatie aan Defensie globaal wordt opgemaakt en dat er daar onvoldoende controle over mogelijk is.

Mevrouw Ponthier wijst erop dat ook Mensura een audit van het WHI heeft uitgevoerd. Daar zijn een aantal

plusieurs problèmes qui ont été traités par le conseil d'administration du WHI. L'intervenante s'attendait à ce que le président du conseil d'administration du WHI soit également présent lors de l'audition.

L'audit effectué par Mensura a mis en lumière un profond malaise au sein du personnel qui serait dû à l'absence de vision stratégique et de culture d'entreprise et à l'existence de clans. Il y aurait également un manque d'uniformité et de cohérence dans l'organisation. Le directeur et le directeur adjoint seraient en désaccord, ce qui est jugé problématique dans ce cas. Par ailleurs, le WHI n'a pas encore établi son cadre linguistique, ce qui est source de frustration.

Cet audit formule également des recommandations, et la question est de savoir pourquoi il n'est pas également examiné attentivement.

La démotivation du personnel a été évoquée au cours de la réunion du conseil d'administration. Le groupe VB souhaite consulter les rapports du conseil d'administration. Dès que ces rapports auront été consultés, cette question pourra être réexaminée, notamment avec le président du conseil d'administration et un représentant de Mensura.

Quand le plan d'action demandé par le ministre des Affaires étrangères et de la Défense pour donner suite aux recommandations de la Cour des comptes sera-t-il prêt? Est-il prévu de procéder à un audit de suivi visant notamment la politique en matière de ressources humaines ou les questions juridiques devant encore être réglées?

Comment justifier que les indemnités forfaitaires de défraiement soient également accordées à des membres du personnel qui travaillent à mi-temps? Quelle sera la réponse à la problématique du déséquilibre linguistique? Des précisions pourraient-elles être apportées à propos du point problématique de l'accord de coopération conclu avec la Défense à propos de l'assurance contre les accidents du travail qui couvre les militaires détachés?

M. Christophe Bombled (MR) félicite le WHI pour la qualité du travail accompli. L'audit de la Cour des comptes indique qu'une partie de ses problèmes résultent du fait que certains arrêtés royaux n'ont pas été publiés à temps parce que le gouvernement était en affaires courantes. Il est positif qu'une partie des recommandations de la Cour des comptes aient déjà été mises en œuvre, mais il importe de rédiger et de publier le plus rapidement possible le contrat de gestion devant être conclu entre l'autorité fédérale et le WHI. Ce contrat est nécessaire dès lors qu'il fixera les objectifs stratégiques et opérationnels du WHI.

problemen naar boven gekomen die werden behandeld in de raad van bestuur van het WHI. De spreekster had verwacht dat ook de voorzitter van de raad van bestuur van het WHI op de hoorzitting aanwezig zou zijn.

Uit de door Mensura uitgevoerde audit blijkt een grote malaise bij het personeel. Er zou bij het personeel een gebrek zijn aan een strategische visie, geen bedrijfs-cultuur en het bestaan van clans. Er zou tevens een gebrek aan uniformiteit en coherentie in de organisatie zijn. Er is een verschil in visie tussen de directeur en de adjunct-directeur wat in casu als problematisch wordt ervaren. Er werd ook nog geen taalkader vastgelegd waar frustratie over is.

Ook in deze audit worden aanbevelingen geformuleerd en de vraag is waarom dit rapport ook niet onder de loep wordt genomen.

De demotivatie van het personeel kwam ter sprake op de vergadering van de raad van bestuur. De VB fractie wil inzage krijgen in de verslagen van de raad van bestuur. Nadien kan dit opnieuw worden besproken ook met de voorzitter van de raad van bestuur en een vertegenwoordiger van Mensura.

Wanneer zal het actieplan dat de minister van Buitenlandse Zaken en Defensie heeft gevraagd om tegemoet te komen aan de aanbevelingen van het Rekenhof klaar zijn? Zal er een opvolgingsaudit volgen over onder meer het personeelsbeleid of over de juridische aangelegenheden die nog moeten worden geregeld.

Hoe kan worden verantwoord dat de forfaitaire kosten worden toegekend ook aan personeelsleden die halftijds werken? Hoe zal het aandachtspunt van het taalonevenwicht worden bijgestuurd? Kan dieper worden ingegaan op het knelpunt van de samenwerkingsovereenkomst met Defensie over de arbeidsongevallenverzekering van gedetacheerde militairen?

De heer Christophe Bombled (MR) feliciteert het WHI voor het goede geleverde werk. De audit van het Rekenhof heeft aangetoond dat een deel van de problemen te wijten zijn aan het uitblijven van het tijdig uitvoeren van Koninklijke besluiten omdat de regering in lopende zaken was. Het is positief dat al een deel van de aanbevelingen van het Rekenhof werden uitgevoerd maar het is wel zaak dat het beheerscontract tussen de federale overheid en het WHI zo snel als mogelijk wordt opgesteld en gepubliceerd. Dit contract is noodzakelijk omdat het de strategische en operationele doelstellingen van het WHI vastlegt.

Le cadre linguistique devra également être publié dès que possible. Un règlement d'ordre intérieur approuvé par le conseil d'administration, la fixation des procédures relatives à la gestion des ressources humaines, la rédaction de la description des tâches et la mise en place d'une procédure d'évaluation correcte sont nécessaires et permettront de professionnaliser la gestion du WHI.

L'intervenant demande pourquoi le WHI compte seulement 187 équivalents temps plein (ETP) alors que 212 ETP sont nécessaires à son bon fonctionnement. Les orateurs pourraient-ils apporter des informations complémentaires sur les raisons de l'actuel manque d'effectifs et de la forte rotation du personnel? Pourquoi le conseil d'administration n'a-t-il pas approuvé le plan du personnel qui lui a été soumis pour l'année 2020?

Le ministre des Affaires étrangères et de la Défense a répondu aux observations de la Cour des comptes le 29 mai 2020. Il a demandé au WHI d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action visant à répondre aux recommandations de la Cour des comptes. Il serait bon de savoir quand ce plan d'action sera examiné par le conseil d'administration et de le publier ce plan.

M. Jasper Pillen (Open Vld) souligne que certains des problèmes constatés dans l'audit ont pu être résolus dans l'intervalle. Une partie de ces problèmes sont dus au fait que nous n'avons pas eu de gouvernement de plein exercice pendant une longue période. Il est nécessaire de conclure le contrat de gestion. La nouvelle ministre et le WHI pourront s'inspirer des recommandations de la Cour des comptes pour l'élaboration de celui-ci.

La sépulture du général Piron a besoin d'être restaurée, et ce général devrait être honoré, comme il se doit, en Belgique comme en France.

La direction du WHI souscrit-elle au départ progressif du personnel militaire et à son remplacement par des civils? Risque-t-on de voir ainsi se perdre une partie du savoir-faire au sein du WHI?

Existe-t-il des plans d'action visant à améliorer la gestion des archives et des collections?

M. Steven Creyelman (VB) souligne le bon travail accompli par le WHI mais fait observer que la gestion du personnel y laisse beaucoup à désirer. Il y a plusieurs raisons à cela, comme un manque d'effectifs et d'autres problèmes dont le WHI n'est pas responsable. Selon l'intervenant, l'audit épingle des éléments sur lesquels flotte un parfum de favoritisme et d'irrégularité. M. Jaupart pourrait-il en dire davantage à ce sujet?

Ook het taalkader moet zo spoedig mogelijk worden gepubliceerd. Een huishoudelijk reglement, goedgekeurd door de raad van bestuur, en het vastleggen van de procedures inzake personeelsbeheer en de beschrijving van de taken, een correct evaluatieprocedure zijn noodzakelijk en maken een professioneel beheer van het WHI mogelijk.

De spreker wenst te weten waarom er maar 187 voltijds equivalenten (VTE) aanwezig zijn terwijl er 212 nodig zijn om de instelling goed te laten werken. Kan er dieper worden ingegaan op de redenen van het huidige personeelstekort en de grote turnover van personeel? Waarom heeft de raad van bestuur het personeelsplan voor 2020 dat haar werd voorgelegd, niet goedgekeurd?

De minister van Buitenlandse Zaken en Landsverdediging heeft op 29 mei 2020 geantwoord op de opmerkingen van het Rekenhof. Hij vroeg het WHI om een actieplan op te stellen en uit te voeren om te antwoorden op de aanbevelingen van het Rekenhof. Het zou goed zijn te weten wanneer dit actieplan door de raad van bestuur wordt behandeld en het actieplan ook openbaar te maken.

De heer Jasper Pillen (Open Vld) merkt op dat sommige van de in de audit vastgestelde problemen intussen konden worden opgelost. Een deel van de problemen is te wijten aan de lange periode dat er geen regering met volheid van bevoegdheden was. Het is noodzakelijk om het beheerscontract af te sluiten was. De nieuwe minister en het WHI kunnen de aanbevelingen van het Rekenhof meenemen in de uitwerking ervan.

De rustplaats van generaal Piron is aan restauratie toe en de generaal zou in ons land, zoals in Frankrijk, gepast moeten worden gehonoreerd.

Gaat het management akkoord met de uitfasering van militairen binnen het WHI en het feit dat ze door burgers worden vervangen. Bestaat het risico dat daardoor een deel van de know how verloren gaat?

Zijn er actieplannen om het beheer van het archief en de collecties te verbeteren?

De heer Steven Creyelman (VB) wijst op het goede werk van het WHI maar merkt op dat het personeelsbeheer bij het WHI te wensen overlaat. Daar zijn een aantal redenen voor zoals het personeelstekort en andere problemen waar het WHI niet verantwoordelijk voor is. De audit wijst voor de spreker op de schijn van vriendjespolitiek en onregelmatigheden. Kan de heer Jaupart hier dieper op ingaan.

M. Peter Buysrogge (N-VA) précise que la décision de créer le WHI n'a pas été prise à la hâte et qu'elle a été, au contraire, précédée d'une étude approfondie. Cet institut poursuit des objectifs clairs qui n'ont pas été soutenus par tout le monde lors de sa création. L'intervenant se réjouit dès lors que l'accord de gouvernement prévoit de renforcer le rôle du WHI.

Comment le rôle central confié au WHI par l'accord de gouvernement sera-t-il concrétisé? Il serait intéressant de pouvoir discuter avec la ministre de la manière dont elle entend concrétiser ce point, ainsi que de la suite qui sera réservée aux recommandations de la Cour des comptes.

La Cour des comptes est-elle allée plus loin, dans son analyse, afin d'identifier les causes profondes des problèmes du WHI? Ces problèmes trouvent-ils leur origine dans la gestion ou dans la coopération entre le conseil d'administration et la direction responsable de la gestion journalière? La Cour des comptes a-t-elle eu accès aux rapports du conseil d'administration et, si oui, contiennent-ils des éléments qui témoignent d'une coopération difficile? Y a-t-il eu un dialogue entre la Cour des comptes et le conseil d'administration à propos de ces rapports?

La présence, au sein du WHI, d'un grand nombre de militaires de haut rang à la retraite doit être analysée. Quelle est la stratégie adoptée à l'égard de ces militaires? S'emploie-t-on à réduire la présence de ces militaires appartenant à la classe d'âge supérieure?

Dans quelle mesure le conseil d'administration est-il associé à la prise des décisions concernant la gestion de cette institution? Comment les compétences entre la direction et le conseil d'administration se répartissent-elles?

M. Buysrogge demande des précisions à propos des besoins en personnel et des plans de personnel. Il faudrait apparemment 345 ETP. Comment faut-il envisager une telle croissance des effectifs dans le contexte du PPP qui doit encore être mis en place?

Comment, pour le reste, ce PPP sera-t-il mis en œuvre? Le WHI a été créé à partir du modèle appliqué aux Pays-Bas, où la coopération dans le cadre du PPP a bien fonctionné. Quel est l'état d'avancement actuel de la préparation du PPP? Une étude de faisabilité a-t-elle déjà été réalisée?

Un audit de suivi est-il éventuellement prévu? Comment sera-t-il décidé de procéder à cet audit et comment le degré de mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes sera-t-il évalué?

De heer Peter Buysrogge (N-VA) verduidelijkt dat de beslissing om het WHI op te richten niet overhaast werd genomen, maar dat daar eerst een grondige studie aan voorafging. Het instituut heeft duidelijke doelstellingen die bij de oprichting van het WHI niet door iedereen werden gedragen. De spreker is dan ook verheugd dat het regeerakkoord stelt dat het WHI zal worden versterkt.

Hoe zal de centrale rol die het WHI krijgt in het regeerakkoord worden gerealiseerd? Het zou interessant zijn om met de minister van gedachten te kunnen wisselen over hoe zij dit in de praktijk wil omzetten en ook hoe er opvolging zal worden gegeven aan de aanbevelingen van het Rekenhof.

Is het Rekenhof in haar analyse dieper ingegaan op het zoeken naar de grondoorzaken van de problemen bij het WHI? Vinden deze hun oorsprong in het management of in de samenwerking tussen de raad van bestuur en de directie die verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur? Heeft het Rekenhof inzage gekregen in de verslagen van de raad van bestuur en is er daar sprake van een streefde samenwerking? Was er een dialoog tussen het Rekenhof en de raad van bestuur over deze verslagen?

De aanwezigheid van een groot aantal gepensioneerde hoge militairen in het WHI moet worden geanalyseerd. Welke strategie wordt gehanteerd ten opzichte van deze militairen? Wordt er aan de afbouw van deze aanwezigheid van de oudere militairen gewerkt?

Op welke mate is de raad van bestuur betrokken bij het nemen van de beslissingen voor het beheer van de instelling? Wat is de bevoegdheidsverdeling tussen het management en de raad van bestuur?

Kan dieper worden ingegaan op de personeelsbehoeften en de personeelsplannen? Er zou een nood zijn aan 345 VTE. Hoe moet die stijging worden gezien in verhouding met de PPS samenwerking die moet worden opgestart?

Hoe zal de publiek-private samenwerking (PPS) verder worden uitgewerkt? Het WHI is opgericht naar het model in Nederland waar de PPS samenwerking goed verliep. Wat is de stand van zaken in het dossier van de voorbereiding van de PPS. Werd er al een haalbaarheidsstudie gemaakt?

Zal er eventueel een opvolgaudit worden uitgevoerd? Hoe wordt beslist of een opvolgaudit wordt opgestart en hoe wordt de mate van uitvoering van de aanbevelingen beoordeeld?

III. — RÉPONSES

A. M. Walter Schroons, conseiller à la Cour des comptes

Par souci d'exhaustivité, *M. Schroons* souligne que, conformément à la procédure contradictoire, les réactions à l'audit du WHI et du ministre ont déjà été incluses dans le rapport final de la Cour des comptes.

L'orateur espère que le nouveau gouvernement pourra rapidement élaborer les arrêtés d'exécution.

Le fait que le rapport se borne aux points d'attention et formule des recommandations en vue d'améliorer certains points peut donner la fausse impression que tout est négatif, ce qui n'est évidemment pas le cas.

Politique des ressources humaines du WHI

Selon *M. Schroons*, les principales causes de l'échec de la politique des ressources humaines du WHI ont deux origines: d'une part, la fusion de quatre organismes ayant des statuts, des rémunérations, des méthodes de travail et des conditions de travail différents est toujours un processus difficile; d'autre part, le service du personnel du WHI, qui emploie 2 ou 3 personnes (et gère une forte rotation du personnel), manque cruellement d'effectifs pour un organisme qui emploie 200 personnes et a de nombreuses nouvelles tâches.

Rapports du conseil d'administration

La Cour des comptes analyse toujours les rapports du conseil d'administration de toute institution soumise à un audit. Le périmètre de l'audit est toujours clairement défini, de même que les questions posées dans ce cadre. Pour évaluer la politique des ressources humaines, la Cour des comptes n'examine pas les relations interpersonnelles entre, par exemple, le conseil d'administration et l'administration de l'institution visée mais se base sur les rapports du conseil d'administration concernant les dossiers relatifs aux ressources humaines de l'institution visée.

Audit de suivi

Un an et demi après la conclusion de son rapport, la Cour des comptes examine dans quelle mesure les recommandations et les mesures d'amélioration formulées ont fait l'objet d'un suivi. Cette opération englobe les arrêtés d'exécution et un certain nombre de procédures internes des RH et de descriptions de fonctions. Ensuite, un rapport de conclusion est établi ou, si les principales recommandations n'ont pas été suivies d'effets, un audit de suivi est réalisé.

III. — ANTWOORDEN

A. De heer Walter Schroons, raadsheer, Rekenhof

De heer Schroons wijst er volledigheidshalve op dat de reacties van het WHI en van de minister op de audit, overeenkomstig de tegensprekelijke procedure, reeds zijn opgenomen in het eindverslag van het Rekenhof.

De nieuwe regering zal hopelijk snel werk kunnen maken van de te nemen uitvoeringsbesluiten.

Doordat het rapport zich strikt beperkt tot de aandachtspunten en aanbevelingen doet voor verbetering, kan dit de onterechte indruk wekken dat er uitsluitend negatieve punten zijn wat uiteraard niet het geval is.

HR-beleid bij het WHI

De voornaamste oorzaken voor een foutgelopen HR-beleid bij het WHI zijn volgens de heer *Schroons* tweeërlei: de fusie van vier instellingen met verschillende statuten, verloning, werkwijzen, arbeidsvoorwaarden is altijd een moeilijk proces; bovendien is de personeelsdienst van WHI met 3 à 2 personen (en met een sterk personeelsverloop) aanzienlijk onderbemand voor een instelling met 200 werknemers en moet die ook heel wat nieuwe opdrachten uitvoeren.

Verslagen van de raad van bestuur

Het Rekenhof neemt steeds de verslagen van de raad van bestuur van onderzochte instellingen door. Bij elk onderzoek wordt het auditdomein duidelijk gedefinieerd en worden de auditvragen afgebakend. Voor de evaluatie van het HR-beleid onderzoekt het Rekenhof niet de intermenselijke relaties tussen bijvoorbeeld raad van bestuur en bedrijfsadministratie maar baseert het zich op de verslagen van de raad van bestuur voor de HR-gerelateerde zaken in de onderzochte instelling.

Opvolgaudit

Het Rekenhof onderzoekt anderhalf jaar na afsluiting van het rapport in welke mate de geformuleerde aanbevelingen en verbeteracties werden opgevolgd, dit omhelst zowel de uitvoeringsbesluiten als een aantal interne HR-procedures en functiebeschrijvingen. Daarop volgt een afsluitend rapport of, indien aan de voornaamste aanbevelingen geen gevolg werd gegeven, een vervolgaudit.

B. M. Michel Jaupart, directeur a.i., WHI**Budget et administration**

Le WHI a été créé le 1^{er} mai 2017, et donc au milieu de l'exercice budgétaire, ce qui a compliqué la tâche de ce nouvel organisme dès lors qu'il a également dû produire les comptes des anciens organismes pour les quatre premiers mois de cette année. En outre, le conseil d'administration n'a été désigné qu'en novembre, soit 6 mois après la mise en place de ce nouvel organisme.

Le conseil d'administration décide et contrôle la politique générale de cet organisme, éventuellement sur la base des recommandations de la gestion journalière. À cette fin, le directeur fait régulièrement rapport au conseil d'administration. Il arrive certes qu'ils soient en désaccord, mais un consensus est toujours dégagé.

Plan MAESTRO

Il s'agit d'une réforme du management du WHI basée sur l'expérience acquise. MAESTRO indique que le WHI a besoin de 228 ETP pour fonctionner correctement, ces effectifs étant supérieurs à ce que permet le budget actuel dès lors – et tant – qu'il n'y a pas de partenariat public-privé (PPP). Ce projet a été soumis au ministre de tutelle, au président du conseil d'administration et à l'inspection des finances, qui l'ont rejeté car il dépassait le budget. La pénurie structurelle de personnel résultant de la compression budgétaire est telle que le WHI n'est actuellement même pas en mesure de répondre aux besoins en personnel dans l'hypothèse d'un PPP. La Cour des comptes constate, à juste titre, que, dans de telles circonstances, il est impossible de faire du bon travail.

(Dés)équilibre linguistique

Le déséquilibre linguistique (à partir du niveau A3, francophones uniquement) découle également de la fusion, et non d'une politique délibérée, et il faudra y remédier à l'avenir. Les propositions de promotion de néerlandophones visant à remédier à cette situation ont été refusées par le conseil d'administration au motif que le recrutement de nouveaux collaborateurs était prioritaire.

Collaborateurs militaires

Parmi les collaborateurs militaires, il y en a qui sont très motivés et qui font un excellent travail, et d'autres qui sont démotivés et ont été poussés vers la sortie par l'armée. Il est très avantageux que le WHI puisse faire appel à du personnel militaire car certains profils n'existent qu'au sein de l'armée. Il est donc presque impossible de remplacer ces militaires par des civils.

B. De heer Michel Jaupart, directeur a.i., WHI**Budget en bestuur**

Het WHI werd opgericht op 1 mei 2017, midden in het begrotingsjaar; dit bemoeilijkt de taak van de startende instelling aangezien ze ook nog de rekeningen van de vroegere instellingen moest maken over de eerste vier maanden. Bovendien werd de raad van bestuur pas in november aangesteld, dus 6 maand na de start van de nieuwe instelling.

De raad van bestuur beslist over het algemeen beleid van de instelling, al dan niet op basis van de aanbevelingen van het dagelijks bestuur en controleert die ook. De directeur rapporteert daartoe op regelmatige basis aan de raad van bestuur. De visies van beide kunnen uiteraard verschillen maar er wordt steeds een consensus bereikt.

MAESTRO-plan

Dit betreft een hervorming van het bedrijfsbeheer van het WHI op basis van de opgedane ervaring. MEASTRO wijst uit dat het WHI om goed te functioneren behoefte heeft aan 228 VTE, wat meer is dan het huidige budget toelaat aangezien en zolang er geen publiek-private samenwerking (PPS) is. Dit project werd voorgelegd aan de voogdijminister, de voorzitter van de raad van bestuur en de Inspectie Financiën die het afwezen omdat het budget overschreden werd. Het structurele personeelstekort ten gevolge de budgetkrapte is overigens dusdanig, dat het WHI momenteel zelfs niet aan de personeelsbehoefte kan voldoen in een scenario mét PPS. Het Rekenhof stelt terecht vast dat het in dergelijke omstandigheden onmogelijk is goed werk te leveren.

Taal(on)evenwicht

Het taalonevenwicht (vanaf niveau A3 uitsluitend Franstaligen) is eveneens een gevolg van de fusie, niet van een bewuste politiek; dit zal in de toekomst moeten opgelost worden. Voorgestelde promoties van Nederlandstaligen om hieraan te verhelpen werden door de raad van bestuur geweigerd met het argument dat de aanwerving van nieuwe medewerkers prioriteit geniet.

Militaire medewerkers

Onder de militaire medewerkers zijn er die zeer gemotiveerd zijn en uitstekend werk leveren, andere zijn gedemotiveerd en werden afgestoten door het leger. Het is een groot voordeel voor het WHI een beroep te kunnen doen op militairen omdat bepaalde profielen enkel bij het leger bestaan. Deze militairen door burgers vervangen is om die reden welhaast onmogelijk.

Archives et collections

La gestion des archives et des collections pose deux problèmes: la disponibilité du personnel et le manque de personnel qualifié. Il n'existe par exemple pas de formation adéquate (manque de formations spécialisées).

Partenariat public-privé

La collaboration (PPP) proposée prévoyait de rénover complètement le musée et de lui donner une présentation moderne et attrayante. La proposition qui avait été déposée s'élevait à 250 millions d'euros et comprenait l'agrandissement du musée en collaboration avec la Régie des bâtiments. Mais avec le gouvernement en affaires courantes, aucune décision n'a pu être prise sur le projet. Ce projet, qui fait l'objet d'une décision politique, sera donc soumis à la nouvelle ministre de la Défense dans les prochains mois. En tout état de cause, cet investissement se justifie par le caractère unique de la collection.

Motivation du personnel

La fusion des quatre organismes, qui véhiculent chacun leur vécu et leur culture d'entreprise, a effectivement créé des tensions et suscité des réactions, positives et négatives. La résistance diminue à mesure que les départs à la retraite augmentent, mais on observe également une large part de défaitisme, qui résulte en partie des difficultés budgétaires et de l'absence de PPP, auxquelles s'est ajoutée la crise du COVID-19.

Après la fusion, les différences en matière de politique salariale des salariés des différentes organisations ont perduré au début, puisque certains bénéficiaient d'indemnités supplémentaires (notamment le personnel du Mémorial de Breendonk). L'audit de la Cour des comptes a finalement permis de supprimer ces indemnités, non sans une certaine résistance.

Cimetières militaires

Le WHI est chargé de contrôler et d'entretenir les cimetières militaires – pas l'entretien en tant que tel – ainsi que les pelouses d'honneur communales. Les tombes civiles dans les cimetières civils – le cas de la tombe du général Piron – ne sont donc pas concernées.

Travail de mémoire

Le WHI y a consacré plusieurs projets, notamment à Breendonk, avec un travail de réflexion ciblé sur les jeunes.

Archieven en de collecties

Inzake het beheer van de archieven en de collecties stellen zich twee problemen: beschikbaarheid van personeel en onvoldoende gekwalificeerd personeel. Zo bestaat er bijvoorbeeld geen opleiding voor (gebrek aan gespecialiseerde opleidingen).

Publiek-private samenwerking

De voorgestelde PPS betrof de grondige renovatie van het museum evenals een moderne, aantrekkelijke museumvoering. Er lag een voorstel op tafel ten bedrage van 250 miljoen euro, waarin ook een uitbreiding van het museum begrepen was in samenwerking met de regie der Gebouwen. Doordat de regering intussen in lopende zaken was, kon over het project ook geen beslissing worden genomen. Dit project zal de komende maanden aan de nieuwe minister van Landsverdediging worden voorgesteld en maakt het voorwerp uit van een politieke beslissing. De uniciteit van de collectie rechtvaardigt in elk geval deze investering.

Motivatatie personeel

De fusie van de vier verschillende instellingen, elk met hun eigen achtergrond en bedrijfscultuur, zorgde inderdaad voor spanningen, met positieve en negatieve reacties. Naarmate meer mensen op pensioen vermindert de weerstand weliswaar, maar er is ook een grote mate van defaitisme, mede door de budgettaire problemen en het uitblijven van de PPS. Daarbovenop is nu de COVID-19-crisis gekomen.

Na de fusie bleef er aanvankelijk een verschillend loonbeleid bestaan tussen de werknemers uit de verschillende organisaties doordat sommigen extra vergoedingen genoten (met name de werknemers van het Breendonk Memoriaal). Uiteindelijk heeft de audit van het Rekenhof ertoe geleid dat deze vergoedingen konden worden afgeschaft, zij het met de nodige weerstand.

Militaire begraafplaatsen

Het WHI is bevoegd voor de controle op het onderhoud van de militaire begraafplaatsen, niet voor het onderhoud als zodanig, evenals voor de gemeentelijke ereperken. Burgerlijke graven op civiele kerkhoven, het geval van het graf van generaal Piron, vallen daar dus niet onder.

Herinneringswerk

Het WHI heeft hierrond een aantal projecten, o.a. te Breendonk met een reflectieruimte gericht op jongeren.

Accord de coopération et contrat de gestion

L'accord de coopération avec la Défense devrait être intégré dans le contrat de gestion, qui devrait normalement être finalisé début 2021.

Répliques

Mme Ponthier (VB) se dit préoccupée par le manque de moyens du WHI et souligne l'importance d'une utilisation judicieuse des budgets. La direction et le conseil d'administration doivent mener une politique homogène et cohérente dans l'intérêt du bien-être du personnel et de l'organisation.

Le rapporteur,

Annick PONTHER

Le président,

Peter BUYSROGGE

Samenwerkingsakkoord en Beheerscontract

Het samenwerkingsakkoord met Defensie zou nu geïntegreerd worden in het Beheerscontract, dat normaliter begin 2021 zou moeten gefinaliseerd zijn.

Replieken

Mevrouw Ponthier (VB) drukt haar bezorgdheid uit over het middelengebrek van het WHI en wijst op het belang van een goede besteding van de budgetten. De directie en raad van bestuur moeten een eensgezind en coherent beleid voeren in het belang van het welzijn van het personeel en van de organisatie.

De rapporteur,

Annick PONTHER

De voorzitter,

Peter BUYSROGGE