



Cour des comptes



Audit RH du War Heritage Institute



Rapport de la Cour des comptes transmis à la Chambre des représentants
Bruxelles, juillet 2020



Cour des comptes

Audit RH du War Heritage Institute



Rapport approuvé par l'assemblée générale de la Cour des comptes du 15 juillet 2020

Audit RH du War Heritage Institute

La Cour des comptes a examiné la politique de personnel et l'administration du personnel du War Heritage Institute (WHI). Cet institut a été créé le 1^{er} mai 2017 dans le cadre du *redesign* de l'administration fédérale à la suite de la fusion de quatre organismes existants : l'Institut des vétérans - Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre, le Musée royal de l'armée et d'histoire militaire, le Mémorial national du Fort de Breendonk et le Pôle historique de la Défense. Par cet audit, la Cour souhaitait vérifier si le WHI a été constitué conformément à la loi organique et si les normes de contrôle interne sont respectées concernant la politique de personnel.

La Cour a tout d'abord constaté que, trois ans après sa création, l'organisation du WHI n'est pas encore totalement réglée d'un point de vue juridico-institutionnel dans plusieurs domaines, comme prescrit dans la loi organique. L'arrêté qui doit exécuter cette loi organique sur différents points n'a toujours pas été publié. Cette situation a de lourdes conséquences sur la politique de personnel.

Par ailleurs, la Cour a constaté d'autres manquements en ce qui concerne la réglementation. Le WHI n'a pas encore été intégré dans la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique, ce qui entraîne une insécurité juridique concernant le statut administratif et pécuniaire du personnel. En outre, le contrat de gestion entre le WHI et l'État fédéral, qui est prévu dans la loi organique et qui décrit les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisme, n'a pas encore été conclu. Jusqu'à présent, un cadre linguistique n'a pas non plus été publié. Des recrutements ne peuvent dès lors pas avoir lieu en Région de Bruxelles-Capitale. De plus, la fusion des organismes existants a donné lieu à un déséquilibre linguistique qui devra être rectifié au cours des prochaines années. Par ailleurs, il n'existe pas de fondement légal formel permettant d'octroyer aux membres du personnel statutaires du WHI une pension du secteur public lors de leur départ à la retraite. Enfin, la Cour a constaté que les règlements d'ordre intérieur du comité de direction et du conseil scientifique n'ont pas encore été approuvés.

Un certain nombre d'arrêtés royaux, permettant de remédier à une partie des manquements précités, sont actuellement soumis à la signature du Roi.

De plus, l'examen a révélé que le fonctionnement du service des ressources humaines du WHI est problématique depuis sa création en raison de l'effectif limité en permanence et de l'importante rotation du personnel. De telles conditions ne permettent pas à ce service d'accomplir correctement l'ensemble de ses tâches. Le conseil d'administration n'a pas approuvé les plans de personnel 2018 et 2019 qui lui ont été soumis, car le contenu et la forme de ceux-ci n'étaient pas conformes aux exigences. Ce fut toutefois le cas du plan de personnel 2020 qui, pour la première fois, a été soumis dans les délais au conseil d'administration.

En ce qui concerne la politique de personnel, la Cour signale que des descriptions de fonctions actuelles doivent être réalisées, à l'aide de la cartographie fédérale, pour toutes les fonctions au sein du WHI. Il convient également de démarrer le cycle d'évaluation du personnel scientifique. En

matière de contrôle interne, la Cour recommande de rédiger un manuel de procédures détaillé et actualisé. Elle souligne par ailleurs que la pratique consistant à désigner des militaires pensionnés à des fonctions dirigeantes à mi-temps ne peut pas être considérée comme une mesure de bonne gestion du personnel.

Le personnel du WHI se compose partiellement de collaborateurs détachés de la Défense. Les frais de personnel pour ce groupe sont pris en charge par la Défense et facturés au WHI par la suite. La Cour signale que ce mode de calcul des frais n'est pas suffisamment transparent. Elle recommande au WHI d'insister pour obtenir des factures plus détaillées et de contrôler davantage ces dépenses.

En ce qui concerne la gestion de l'administration du personnel, l'examen d'un échantillon a révélé l'absence d'un ou plusieurs documents dans un grand nombre de dossiers de personnel ; il n'a dès lors pas toujours été possible de se prononcer valablement quant à l'application correcte de la réglementation aux membres du personnel concernés. Dans certains cas, la Cour a constaté des irrégularités au niveau de la rémunération.

Dans sa réponse, le ministre explique qu'il a demandé au WHI d'établir un plan d'action afin de répondre pleinement aux recommandations de la Cour. Lors des prochaines réunions du conseil d'administration, son commissaire du gouvernement assurera le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du WHI qui doit être approuvé par ce conseil.

Chapitre 1	
Introduction	11
1.1	Contexte 11
1.2	Thème et méthode d'audit 13
1.3	Déroulement de l'audit 13
Chapitre 2	
WHI	15
2.1	Création 15
2.2	Cadre juridique 15
2.2.1	Exhaustivité du cadre juridique 17
2.2.2	Introduction du cadre juridique 20
2.3	ASBL actives au sein du WHI 24
Chapitre 3	
Effectif et politique de personnel	27
3.1	Effectif 27
3.2	Politique du personnel 29
3.2.1	Planification stratégique du personnel 29
3.2.2	Descriptions de fonction 34
3.2.3	Réorganisations de personnel et externalisation 35
Chapitre 4	
Budget de personnel et gestion du personnel	37
4.1	Budget de personnel 37
4.2	Service des ressources humaines 38
4.3	Tâches du service des ressources humaines 39
4.4	Passage à PersoPoint 39
4.5	Règlement de travail 40
4.6	Fixation de la rémunération 40
4.6.1	Rémunérations 40
4.6.2	Indemnité forfaitaire de défraiement pour déplacements de service 41
4.6.3	Assurance contre les accidents du travail 41
4.6.4	Dispenses de service 42
4.7	Enregistrement du temps de travail 42
4.8	Dossiers de personnel 42
Chapitre 5	
Conclusions et recommandations	45
5.1	Conclusions 45
5.2	Récapitulatif des recommandations 48
Annexe	49
Réponse du ministre de la Défense	51

Chapitre 1

Introduction

1.1 Contexte

La Cour a examiné la politique de personnel et l'administration du personnel du War Heritage Institute (WHI), un organisme d'intérêt public (OIP) de catégorie B créé le 1^{er} mai 2017 à la suite de la fusion de quatre organismes de la Défense :

- 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 (MRA) ;
- le Mémorial national du Fort de Breendonk (MNFB) ;
- le Pôle historique de la Défense (PHD).

Par ailleurs, il s'agit du seul établissement scientifique fédéral (ESF) qui relève de la compétence de la Défense.

Le WHI a été créé afin de gérer le patrimoine mobilier, immobilier et immatériel des conflits armés sur le sol belge et impliquant des Belges à l'étranger. À cette fin, il a été chargé d'élaborer une politique 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.

Concrètement, cinq missions lui ont été attribuées :

- acquérir, gérer et conserver les collections¹ ;
- gérer les sites propres² et coordonner un réseau de sites ;
- présenter les conflits armés au public de manière innovante, créative et stimulante ;
- transmettre la mémoire combattante et la mémoire des victimes tant civiles que militaires ;
- apporter un appui aux quatre missions précitées grâce à la recherche scientifique et encourager cette dernière.

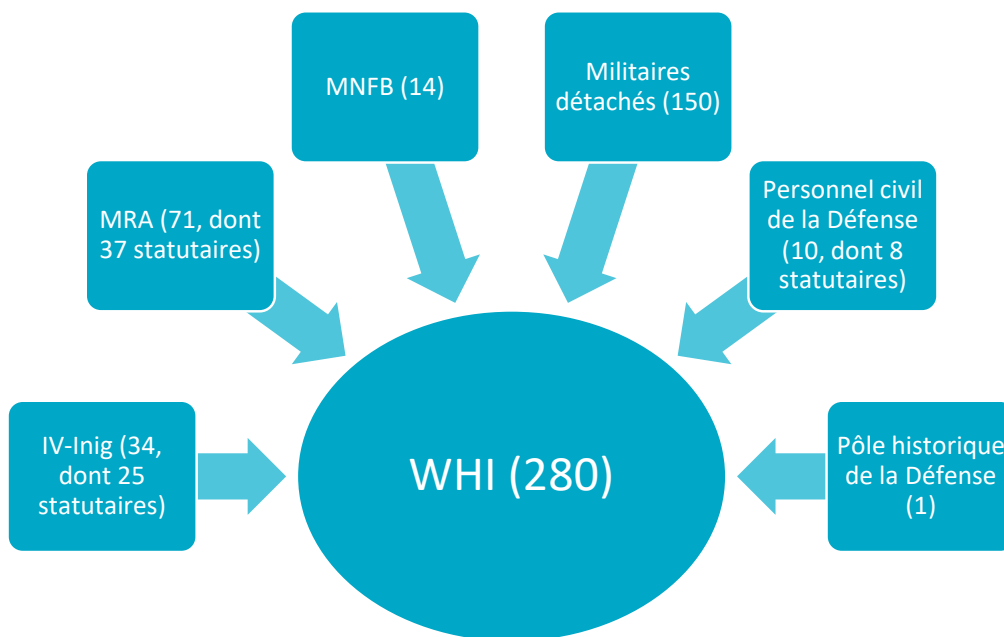
À la date de sa création (le 1^{er} mai 2017), le WHI comptait 280 membres du personnel : 130 collaborateurs civils et 150 militaires détachés. Parmi le personnel civil figuraient

1 Il s'agit d'objets, de documents et de témoignages immatériels qui, au moment de la création du WHI, étaient gérés par le MRA et le MNFB.

2 Selon le projet d'arrêté d'exécution de la loi du 28 avril 2017 portant création du WHI, les sites propres sont les suivants : le MRA, le MNFB, le Bunker de commandement Kemmel, le Boyau de la Mort à Dixmude, le site Gunfire à Brasschaat et le site Bastogne Barracks à Bastogne.

70 statutaires (dont 12 scientifiques statutaires) et 60 contractuels (dont 6 chargés de mission³). Le personnel se composait comme suit, selon l'organisme d'origine :

Graphique 1 – Composition du personnel, selon l'organisme d'origine, à la date de création (1^{er} mai 2017)



Source : Cour des comptes, à partir des données du WHI

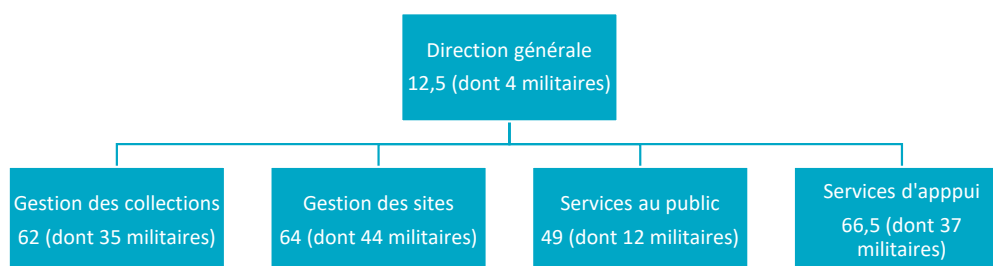
L'organisme se compose d'une direction générale (comprenant une cellule Coordination et études de projets interdépartementaux) et de quatre départements dont les compétences sont basées sur les missions du WHI :

- I Gestion des collections ;
- II Gestion des sites ;
- III Services au public ;
- IV Services d'appui (notamment le service des ressources humaines).

La cinquième mission, à savoir la recherche scientifique, est considérée comme une mission d'appui aux quatre missions de base.

Sur la base de l'organigramme (établi au 1^{er} mai 2018 dans le cadre de la réalisation du premier plan de personnel, pour un total de 254 membres du personnel à cette date), la structure se présente comme suit :

3 Pour mener certaines missions bien définies liées à des collections ou sites spécifiques, le WHI peut faire appel à des chargés de mission désignés pour effectuer une mission à temps partiel.

Graphique 2 – Organigramme (1^{er} mai 2018)

Source : Cour des comptes, à partir des données du WHI

1.2 Thème et méthode d'audit

Dans le cadre de son audit sur la politique de personnel et l'administration du personnel du WHI, la Cour a tout d'abord vérifié si le WHI a été constitué en parfaite conformité avec la loi organique. Elle a ensuite examiné si les normes de contrôle interne ont été respectées concernant :

- la détermination des besoins en personnel et le recrutement du personnel ;
- le suivi des prestations et la fixation de la rémunération ;
- les décisions relatives à la carrière.

La Cour s'est entretenue avec les responsables du département Services d'appui et du service des ressources humaines qui en fait partie et les a également interrogés par courriel. Elle a analysé les rapports du conseil d'administration et du comité de direction, ainsi que les notes de service en matière de ressources humaines.

Sur un total de 254 membres du personnel (situation au 1^{er} mai 2018) mentionnés dans le plan de personnel 2018, un échantillon de 51 dossiers de personnel a fait l'objet d'un examen par la Cour. L'ensemble des catégories de personnel et des statuts du personnel ont été pris en considération lors de la sélection. En ce qui concerne les éléments de la rémunération (traitements, allocations et indemnités), la base de données de PersoPoint a été consultée.

1.3 Déroulement de l'audit

17 avril 2019	Annnonce de l'audit au ministre de la Défense et au directeur général a.i. du WHI
Mai 2019 - février 2020	Travaux d'audit et rédaction du projet de rapport
6 mai 2020	Envoi du projet de rapport au ministre de la Défense et au directeur général a.i. du WHI
29 mai 2020	Réponse du ministre de la Défense
18 juin 2020	Réponse du directeur général a.i. du WHI

Chapitre 2

WHI

2.1 Création

L'accord de gouvernement du 10 octobre 2014 prévoyait que le gouvernement se pencherait sur l'avenir, la place et le statut d'une série d'organismes parastataux relevant de la compétence du Ministère de la Défense, tels que le Musée royal de l'armée et d'histoire militaire (MRA) et l'Institut des vétérans - Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre (IV-Inig).

Un plan de réforme global basé sur les conclusions de groupes de travail a été soumis au gouvernement. La loi du 28 avril 2017 portant création du WHI⁴ résulte d'une partie de ce plan de réforme.

Le MRA, l'IV-Inig, le MNFB et le PHD ont été dissous⁵.

Le WHI a été créé aux fins suivantes⁶ :

- maintenir les musées et les collections au niveau fédéral et les centraliser sur le site du parc du Cinquantenaire ;
- éviter la dispersion des collections sur plusieurs sites ;
- mettre fin au déclin des infrastructures du MRA (le bâtiment d'origine date de 1881), dû notamment à la diminution continue des moyens financiers ;
- mettre un terme à la détérioration de l'ambiance de travail au sein du MRA ;
- créer des synergies dans divers domaines, dont la politique de personnel (supprimer les tâches parallèles dans les quatre organismes d'origine afin de limiter le nombre de fonctions).

2.2 Cadre juridique

L'article 3 de la loi organique du 28 avril 2017 prévoit la création d'un organisme de droit public, sous la tutelle du ministre de la Défense. Le personnel du WHI se composait

4 Loi du 28 avril 2017 portant création du « War Heritage Institute » et portant intégration des missions, des moyens et du personnel de l'Institut des vétérans - Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre, du Musée royal de l'armée et d'histoire militaire, du Mémorial national du Fort de Breendonk et du Pôle historique de la Défense.

5 Les missions de l'IV-Inig relatives au remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques et à l'action sociale (aide sociale) en faveur des victimes de guerre ont été transférées à la Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité (Caami), tout comme les moyens et le personnel y afférents. L'action sociale visant les vétérans de l'IV-Inig a été transférée à l'Office central d'action sociale et culturelle de la Défense (Ocas), mais les moyens et le personnel n'ont pas été transférés.

6 G. Viselé, Hangar Flying, *Belgian Aviation Magazine*, « War Heritage Institute : nouvelle institution pour préserver notre patrimoine historique », 14 juin 2017.

initialement du personnel des organismes constitutifs⁷. Chaque membre du personnel est employé au sein du WHI aux mêmes conditions de travail qu'antérieurement. En raison du regroupement de différents organismes et statuts du personnel, parmi lesquels figurent également des militaires et du personnel scientifique, il est difficile de n'appliquer qu'un seul statut au sein du WHI. Dans le cadre des travaux parlementaires, il a été précisé que le WHI a été créé en tant qu'organisme d'intérêt public de catégorie B ayant également le statut d'établissement scientifique fédéral. En effet, toutes les activités, notamment scientifiques, du MRA, qui était un établissement scientifique fédéral, ont été transférées au WHI.

Il ressort des travaux parlementaires et de l'avis du Conseil d'État que le statut d'organisme d'intérêt public du WHI est prédominant. La recherche scientifique ne constitue pas une mission principale, mais une mission d'appui aux autres tâches du WHI, telles que la politique du souvenir. En outre, seul un nombre limité de scientifiques, auxquels le statut de personnel scientifique s'applique, sont occupés (douze au 1^{er} mai 2019, transférés de l'ancien MRA). Par conséquent, toutes les dispositions de l'arrêté royal du 20 avril 1965 fixant le statut organique des établissements scientifiques fédéraux (statut organique des ESF) ne s'appliquent pas au WHI. Seuls un comité de direction, un conseil scientifique et un jury scientifique ont été créés pour le WHI en tant que ESF. Il existe par ailleurs des organes spécifiques au statut d'OIP.

Il ressort également de la loi organique et de l'exposé des motifs que les fonctions à mandat de directeur général et de directeur général adjoint ne doivent pas être exclusivement exercées par des scientifiques. Le directeur général et le directeur général adjoint sont nommés et révoqués « *sur la base de leurs compétences relatives à l'objet de l'organisme et de leurs compétences en matière de gestion* ».

Selon la loi organique (article 23), l'organisme peut comporter du personnel soumis aux dispositions de :

- la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail ;
- l'arrêté royal du 8 janvier 1973 fixant le statut du personnel de certains organismes d'intérêt public ;
- l'arrêté royal du 30 avril 1999 fixant le statut du personnel administratif et du personnel technique des établissements scientifiques de l'État ;
- 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 ;
- l'arrêté royal du 25 février 2008 fixant le statut du personnel scientifique des établissements scientifiques fédéraux ;
- l'arrêté royal du 13 avril 2008 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management, d'encadrement et dirigeantes au sein des établissements scientifiques fédéraux ;
- l'arrêté royal du 2 juin 2010 relatif aux chargés de mission au Musée royal de l'armée et d'histoire militaire.

⁷ À l'exception de certains membres du personnel de l'IV-Inig qui ont été transférés à la Caami.

Il s'agit de statuts différents et distincts. Il semble toutefois peu probable que des dispositions de différents statuts puissent s'appliquer à un même membre du personnel ou à une même catégorie de personnel ; en principe, il ne peut dès lors être question de discordances entre ces dispositions. Cependant, si tel était le cas, les dispositions législatives applicables pourraient être abrogées ou modifiées afin de les mettre en conformité avec les dispositions de la loi organique⁸. En outre, en cas de discordances, l'adage *Lex specialis derogat legi generali* pourrait être appliqué : la norme qui régit une situation spécifique prévaut sur la règle générale et en constitue donc une exception. Au sens de ce principe de spécialité, la loi organique pourrait être considérée comme la loi spécifique qui prévaut sur d'éventuelles dispositions contradictoires de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public et de l'arrêté royal du 20 avril 1965 (statut organique des ESF).

2.2.1 Exhaustivité du cadre juridique

WHI et fonction publique administrative fédérale

Jusqu'à présent, le WHI n'est pas répertorié dans (l'article 1^{er}, 3^o, de) la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique comme faisant partie de la fonction publique administrative fédérale (FPAF), contrairement à l'Inig. Cet organisme (qui était devenu entre-temps l'IV-Inig) a toutefois été dissous par la loi organique du WHI. Si l'objectif est d'intégrer le WHI dans la FPAF, « Inig » doit être remplacé par « WHI » à l'article 1^{er}, 3^o.

Le ministre de la Défense indique qu'un arrêté royal remplaçant « IV-Inig » par « WHI » dans diverses dispositions a été soumis le 11 mai 2020 au ministre de la Fonction publique pour contreseing. Cet arrêté sera ensuite également soumis à la signature du Roi.

Fondement légal pour l'octroi d'une pension du secteur public

La Cour constate que jusqu'à présent, aucun arrêté royal n'a été promulgué afin d'appliquer au WHI la loi du 28 avril 1958 relative à la pension des membres du personnel de certains organismes d'intérêt public et de leurs ayants droit, tel que prévu à l'article 1^{er} de ladite loi. Il n'existe donc pas de fondement légal formel pour octroyer une pension du secteur public aux membres du personnel statutaire du WHI lors de leur départ à la retraite⁹.

Le ministre de la Défense assure qu'il demandera au ministre des Pensions d'établir un fondement légal formel pour l'octroi d'une pension du secteur public au personnel statutaire du WHI.

Cadre linguistique

En juin 2018, un cadre linguistique (50% de néerlandophones et 50% de francophones) a été soumis à l'avis de la Commission permanente de contrôle linguistique (CPCL) via le ministre de la Défense. Il s'agit de deux arrêtés royaux : un arrêté royal déterminant les degrés linguistiques et l'arrêté royal à proprement parler relatif au cadre linguistique. Ce dernier ne concerne que le personnel civil occupé en Région de Bruxelles-Capitale.

⁸ Par arrêté royal délibéré en conseil des ministres.

⁹ Au moment de l'audit (septembre 2019), cinq membres du personnel statutaires du WHI avaient été mis à la retraite.

Le 3 octobre 2018, la CPCL a souhaité que des modifications soient apportées, principalement sur les points suivants :

- la question du 2^e degré linguistique dont relèvent exclusivement des collaborateurs francophones¹⁰ ;
- le comptage et la mesure de la charge de travail par tâche et rôle linguistique pour les degrés linguistiques 3 à 5¹¹.

Par conséquent, le conseil d'administration du WHI a approuvé le 20 décembre 2018 un cadre linguistique adapté et le dossier a finalement été transmis à la Maison militaire du Roi, après approbation par la CPCL, mais il n'avait pas encore été signé au moment de la clôture de l'audit.

Le 1^{er} degré linguistique, dont relèvent les fonctions de management, n'a pas encore été complété. Le déséquilibre fondamental du 2^e degré linguistique devra être rectifié en procédant à des recrutements et des promotions en priorité dans le cadre linguistique néerlandais.

Au cours des prochaines années, le WHI devra également accorder la priorité à des recrutements et des promotions dans le cadre linguistique néerlandais pour les degrés linguistiques 3 à 5.

Le ministre de la Défense indique que l'arrêté royal déterminant les degrés linguistiques du WHI et l'arrêté royal fixant les cadres linguistiques du WHI ont été soumis à la signature du Roi respectivement les 19 mars 2019 et 4 avril 2019. Ces arrêtés n'ont pas encore été signés en raison de la période d'affaires courantes. Le ministre chargera ses services de prendre contact avec la Maison militaire du Roi afin d'insister, sur la base du rapport d'audit, pour que ces arrêtés royaux soient signés.

Évaluation des membres du personnel

Le WHI emploie du personnel scientifique et non scientifique. Les douze scientifiques qui ont été transférés du MRA ont été répartis entre les départements comme suit :

- Gestion des collections : cinq (une directrice a.i. du département et quatre chefs de service) ;
- Gestion des sites : un (directeur a.i. du département) ;
- Services au public : six (affectés aux services Cedoc-Archives et Muséologie/Éducation).

¹⁰ Les quatre agents faisant partie du 2^e degré linguistique (dont relèvent les fonctions des classes SW₃ et SW₄ de la carrière scientifique et les fonctions des classes A₃ et A₄ du niveau A) sont tous francophones, car tous les agents néerlandophones des classes A₃ et A₄ de l'IV-Inig ont été transférés à la Caami et tous les agents francophones ont été affectés au WHI. Le MRA et le PHD n'occupaient pas de membres du personnel de ce niveau de fonction. Le membre du personnel de classe A₃ de Breendonk était également francophone.

¹¹ Selon le projet d'arrêté royal déterminant les degrés linguistiques, les emplois correspondant aux fonctions des classes SW₁ et SW₂ de la carrière scientifique, les emplois correspondant aux fonctions des classes A₁ et A₂ et les grades correspondant au niveau B relèvent du 3^e degré linguistique. Les grades de niveau C relèvent du 4^e degré linguistique et ceux de niveau D relèvent du 5^e degré linguistique.

L'évaluation des membres du personnel scientifique est réglée par l'arrêté royal du 25 février 2008 fixant le statut du personnel scientifique des établissements scientifiques fédéraux. Cet arrêté prévoit que chaque membre du personnel scientifique est évalué par le supérieur hiérarchique désigné par le directeur général. Concernant le WHI, les supérieurs hiérarchiques qui évaluent les membres du personnel scientifique n'ont pas encore été désignés par le directeur général.

Dans le cadre du cycle d'évaluation 2016-2018, qui était donc en cours au moment de la création du WHI en 2017, l'institut a continué à appliquer au personnel scientifique le système d'évaluation en vigueur au MRA (qui était un établissement scientifique fédéral). Ce système était le suivant : les évaluations étaient toujours réalisées par un scientifique d'un grade scientifique supérieur. Le WHI emploie deux scientifiques de classe SW2. Chacun d'entre eux évaluait plusieurs scientifiques de classe SW1. Étant donné que personne ne relève de la classe SW3, le scientifique de classe SW2 ayant le plus d'ancienneté procédait à l'évaluation du scientifique de classe SW2 ayant le moins d'ancienneté. La personne relevant de la classe SW2 ayant le plus d'ancienneté, à savoir le scientifique le plus haut gradé, n'était pas évaluée.

La Cour des comptes a constaté qu'au terme du cycle 2016-2018, le WHI n'a pas démarré un nouveau cycle d'évaluation pour les scientifiques.

Les évaluations (cycle 2016-2018) ont été réalisées par le WHI sur papier. La Cour recommande de procéder à ces évaluations de manière informatisée, comme celles du personnel non scientifique, étant donné qu'en principe, l'application Crescendo peut également être utilisée dans le cadre du processus d'évaluation des profils scientifiques. Selon le WHI, son service des ressources humaines ne parvient toutefois pas à intégrer dans Crescendo¹² le personnel scientifique comme personnel à évaluer, et ce pour une raison inconnue. Ce service a demandé l'aide du service du SPF Bosa qui est responsable de Crescendo, mais celui-ci n'aurait pas encore trouvé de solution.

Le ministre de la Défense demandera au WHI de désigner le plus rapidement possible les évaluateurs des membres du personnel scientifique et de réaliser l'évaluation de ceux-ci conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 25 février 2008 précité, par le biais de l'application Crescendo.

Dispositions organisationnelles

La loi organique n'a pas défini tous les détails de l'organisation du WHI. Ainsi, elle ne précise pas qui est compétent pour établir et/ou approuver l'organigramme. La loi du 16 mars 1954 ne contient pas non plus de disposition à ce sujet ; le statut organique des ESF prévoit quant à lui que l'organigramme d'un ESF est élaboré par le ministre compétent, sur la proposition du directeur général et moyennant l'avis motivé du conseil scientifique. En pratique, l'organigramme du WHI a été établi par le conseil d'administration.

¹² Crescendo est une application développée par le SPF Bosa afin de gérer par voie électronique le cycle d'évaluation, les descriptions de fonctions et les profils de compétences.

En outre, le ministre s'est chargé de composer le comité de direction du WHI, alors que la composition est réglée par la loi organique et que cette dernière ne requière aucunement l'intervention du ministre compétent.

Le 28 juin 2018, le WHI a approuvé un projet d'arrêté d'exécution de la loi organique, intitulé « arrêté royal portant fonctionnement et organisation du WHI », qui comporte un rapport au Roi. Trois ans après la création de l'organisme, cet arrêté royal n'a toujours pas été promulgué, avec notamment comme conséquence que les sites en concession et les sites associés ne peuvent être listés, le règlement d'ordre intérieur du comité de direction ne peut être approuvé et les jetons de présence ainsi que les indemnités de déplacement des membres du conseil d'administration et du conseil scientifique ne sont pas fixés (cf. le point 2.2.2).

La Cour recommande dès lors que les aspects organisationnels et fonctionnels de l'organisme soient clarifiés en complétant la loi organique et/ou en publiant en urgence les arrêtés d'exécution de la loi organique requis.

Le ministre de la Défense déclare que l'arrêté royal portant fonctionnement et organisation du WHI 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 insistera également, sur la base du rapport d'audit de la Cour, pour que cet arrêté royal soit signé.

2.2.2 Introduction du cadre juridique

L'arrêté royal du 20 juin 2017 règle le transfert au 1^{er} mai 2017 du personnel de l'IV-Inig, du MRA, du MNFB et du PHD vers la Caami et le WHI¹³. Ce transfert a eu lieu par mobilité d'office¹⁴ ou, en ce qui concerne le personnel contractuel, via la signature d'un avenant au contrat de travail. La Cour a constaté que toutes les personnes mentionnées nommément dans l'arrêté royal figurent sur la liste du personnel et qu'aucune autre personne que celles listées dans l'arrêté royal n'y apparaît.

Le WHI a été classé dans les ESF le 1^{er} mai 2017 par l'arrêté royal (rétroactif) du 4 juin 2018 modifiant l'arrêté royal du 30 octobre 1996 désignant les établissements scientifiques fédéraux (moyennant avis conforme des gouvernements des entités fédérées)¹⁵. En raison de cette classification, le WHI est placé sous l'autorité de l'État fédéral (article 6bis, § 2, 4^o, de la loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980) par dérogation à la règle générale selon laquelle la recherche scientifique relève de la compétence des entités fédérées (quatrième réforme de l'État).

Conformément à l'article 33 de la loi organique, l'« Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre » a été remplacé par le « War Heritage Institute »

¹³ Arrêté royal du 20 juin 2017 portant le transfert du personnel de l'Institut des Vétérans - Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre, du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, du Mémorial national du Fort de Breendonk et du Pôle historique de la Défense vers la Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité et vers le War Heritage Institute.

¹⁴ Arrêté royal du 15 janvier 2007 relatif à la mobilité des agents statutaires dans la fonction publique administrative fédérale.

¹⁵ À la suite de cet arrêté royal, les dispositions de la loi organique relatives au conseil scientifique et au jury scientifique sont également entrées en vigueur avec effet rétroactif au 1^{er} mai 2017.

à l'article 1^{er}, b, de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public.

Le WHI est chargé de la gestion de sites propres et de la coordination d'un réseau de sites militaires historiques qui, outre les sites propres, se compose de sites en concession et de sites associés. Pour l'instant, aucun site en concession ni site associé n'a encore été défini. L'objectif est d'inscrire le Fort d'Eben-Emael, le Fort de Loncin et le Camp de Beverlo sur la liste des sites en concession, mais un arrêté royal est nécessaire à cette fin. En l'absence d'une liste officielle des sites liés au WHI, il est difficile d'assurer la gestion de l'effectif de la direction « Gestion des sites ».

Par ailleurs, le contrat de gestion, qui doit être signé pour une durée de trois ans entre l'État fédéral (ministre de la Défense) et le WHI et qui contient les objectifs et les projets stratégiques et opérationnels du WHI, n'a pas encore été conclu. Il le sera au plus tôt au second semestre de 2020, étant donné qu'une nouvelle mission/vision stratégique, qui constituerait le fondement du contrat de gestion, devrait encore être définie pour le WHI.

Le ministre de la Défense confirme qu'un contrat de gestion ne pourra être conclu qu'au terme d'une étude demandée au WHI concernant la vision, les objectifs stratégiques et l'organisation de l'organisme définie sur cette base. Le résultat de cette étude est attendu pour mi-2020.

La Cour a examiné si les principaux organes prévus par la loi ont été créés et si les exigences légales ont été respectées pour chaque organe.

Conseil d'administration

La composition du conseil d'administration (douze membres) et la durée des mandats sont conformes aux exigences légales. Le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration a été approuvé le 21 décembre 2018 par le ministre de la Défense. Le montant du jeton de présence et de l'indemnité de déplacement accordés au président et aux membres n'a pas encore été fixé par le Roi.

Depuis la création du WHI, le conseil d'administration s'est réuni tous les deux mois (sauf durant les mois d'été). La loi organique prévoit que le directeur général et le directeur général adjoint participent aux réunions avec voix consultative.

Directeur général et directeur général adjoint

L'arrêté royal du 12 mai 2020 déterminant le nombre de fonctions de management au sein du War Heritage Institute a été publié au *Moniteur belge* le 26 mai 2020¹⁶. Étant donné qu'en principe, deux arrêtés royaux relatifs aux fonctions de management et d'encadrement sont applicables (cf. le point 2.2), il établit les dispositions réglementaires pour la sélection, le recrutement et la désignation des fonctions de management au sein du WHI. Il prévoit que l'organigramme du WHI comprend deux fonctions de management, à savoir le directeur général et le directeur général adjoint, et que ce sont les dispositions de l'arrêté royal du 16 novembre 2006 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management et

¹⁶ Il s'agit d'un arrêté d'exécution de la loi organique du WHI.

d'encadrement dans certains organismes d'intérêt public qui s'appliquent à la sélection, au recrutement et à la désignation des titulaires d'une fonction de management au sein du WHI, et non l'arrêté royal du 13 avril 2008 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management, d'encadrement et dirigeantes au sein des établissements scientifiques fédéraux.

Conformément à ce qui précède, deux fonctions de management, à recruter respectivement dans les classes 3 et 2, ont déjà été prévues dans le plan de personnel 2019 du WHI.

La loi organique prévoit que le directeur général est chargé, sous l'autorité et le contrôle du conseil d'administration, de la gestion journalière de l'organisme et est assisté d'un directeur général adjoint de l'autre régime linguistique et d'un comité de direction. Le directeur général et son adjoint ont été temporairement nommés au 1^{er} mai 2017 par arrêté royal. À cet égard, la Cour signale que la loi organique prescrit la désignation d'un agent statutaire, alors qu'au moment du transfert, le directeur général adjoint était lié par un contrat de travail dans son organisme de départ.

La procédure de sélection pour la fonction de management de directeur général a été publiée en septembre 2019 sur le site internet de Selor, la date limite d'inscription ayant été fixée au 23 octobre 2019.

La description de fonction du directeur général adjoint doit encore être établie et ensuite approuvée par le conseil d'administration¹⁷. Les tâches et les compétences du directeur général et du directeur général adjoint devront être clairement délimitées.

Comité de direction

La loi organique prévoit que le comité de direction est composé du directeur général et du directeur général adjoint et d'au moins quatre membres responsables de directions placées directement sous l'autorité du directeur général. Dans un premier temps, un comité de direction provisoire, appelé « Cellule de synthèse », composé de fait des quatre directeurs a.i., d'un chargé de mission, du responsable du MNFB et d'un représentant du cabinet de la Défense, s'est réuni à partir de juin 2017.

Le projet d'arrêté d'exécution de la loi organique prévoit que le comité de direction exerce un contrôle sur la carrière des agents du WHI, mais pas sur celle du personnel scientifique. Le rapport au Roi précise que cette tâche revient au jury scientifique.

Par arrêté ministériel du 5 avril 2019, les quatre directeurs a.i. des départements mentionnés (relevant des classes SW₂, SW₁, A₃ et A₄) ont été désignés comme directeurs de département et membres du comité de direction. Étant donné que seul un membre du comité de direction appartient à l'une des classes requises (classe A₄), il semble que le ministre ait fait usage de la possibilité prévue par la loi de déroger à la règle selon laquelle le collège de direction se compose des titulaires d'une fonction de management et de membres du personnel relevant

¹⁷ Le conseil d'administration du 29 avril 2019 a demandé qu'un projet de description de fonction du directeur général adjoint lui soit soumis.

des classes A4 ou A5¹⁸. Afin de s'en assurer, le WHI a demandé au ministre de confirmer que le comité de direction ainsi composé peut nommer et promouvoir les membres du personnel. Le WHI est lui-même d'avis que les membres du comité de direction devraient à terme relever au moins de la classe A4 (ou SW4 selon les compétences spécifiques demandées) pour pouvoir leur attribuer l'autorité administrative requise et adaptera sa politique de promotion en conséquence.

Aucun règlement d'ordre intérieur du comité de direction n'a encore été établi¹⁹. La procédure d'approbation de celui-ci est reprise dans le projet d'arrêté d'exécution de la loi organique.

Le WHI signale que ce règlement d'ordre intérieur a déjà fait l'objet d'un premier débat au sein du conseil d'administration. Cette première version n'a pas été approuvée et est à présent adaptée. Le texte sera de nouveau soumis au conseil d'administration avant la fin de l'année.

Conseil scientifique

Le conseil scientifique est composé de dix membres et est chargé de remettre au comité de direction des avis sur les choix et options scientifiques. Son président participe aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Les membres du conseil scientifique ont été nommés par l'arrêté ministériel du 17 septembre 2018. Dans l'attente de la nomination du directeur général du WHI, le président du conseil scientifique a été désigné temporairement par l'arrêté ministériel du 30 novembre 2018²⁰. Ces désignations ont été effectuées conformément aux exigences de la loi organique. Le montant du jeton de présence et de l'indemnité de déplacement accordés au président et aux membres doit encore être fixé par le Roi. Un règlement d'ordre intérieur n'a pas non plus encore été approuvé par le conseil d'administration sur la proposition du directeur général.

Le WHI indique que le président du conseil scientifique a remis sa démission. Cette dernière n'a pas encore été actée par le Roi. Le président du conseil d'administration et le directeur général a.i. communiqueront d'ici peu les noms des candidats à la fonction au ministre de tutelle.

Jury scientifique

Le jury scientifique est chargé d'assurer la sélection, la promotion et l'évaluation des membres du personnel scientifique de l'organisme. Sa composition et son fonctionnement sont fixés conformément à l'arrêté royal du 25 février 2008 fixant le statut du personnel scientifique des établissements scientifiques fédéraux.

¹⁸ L'article 16, alinéa 3, de l'arrêté royal du 8 janvier 1973 prévoit que cette règle s'applique « *sauf disposition particulière prise par le ministre qui exerce le pouvoir de contrôle* ».

¹⁹ Le conseil d'administration du 29 avril 2019 a demandé qu'un projet de règlement d'ordre intérieur du comité de direction expliquant le fonctionnement concret de cet organe décisionnel collégial, lui soit soumis.

²⁰ Dans les établissements scientifiques, il est d'usage que le président du conseil scientifique n'appartienne pas au même rôle linguistique que le directeur général.

Le président et le président suppléant du jury scientifique ont été désignés par l'arrêté ministériel du 21 août 2019 ; cette désignation a été suivie par celle de deux experts scientifiques externes par l'arrêté ministériel du 30 septembre 2019. Du fait de la nomination du jury scientifique, le stage prolongé de certains scientifiques pourra être clôturé devant le jury, moyennant l'approbation du cadre linguistique (cf. le point 2.2.1).

2.3 ASBL actives au sein du WHI

Dix ASBL sont actives au sein du WHI ; elles lui apportent une contribution et le WHI met certains moyens à leur disposition.

La collaboration avec les ASBL est fixée dans une convention-cadre ainsi que dans des conventions individuelles avec les ASBL. Cette collaboration est avantageuse pour le WHI : les ASBL prennent en charge une partie de la communication au public, elles contribuent à valoriser le patrimoine, elles assurent notamment la conservation, la restauration et l'entretien de véhicules et d'objets militaires et elles apportent un soutien lors de l'organisation d'événements du WHI. L'une des ASBL gère le magasin du MRA et une autre le Sky Café également lié au MRA.

Le WHI met à leur disposition les locaux et bureaux nécessaires, il leur fournit un accès à internet et à la téléphonie, ainsi que le chauffage, l'électricité et trois adresses de courriel génériques.

Les revenus des ASBL sont limités et restent au sein des ASBL. Le WHI n'en bénéficie pas.

À la suite d'un litige en 2016 avec certains collaborateurs d'une ASBL, l'ancien MRA a dû verser une indemnité de licenciement de 90.616,76 euros²¹. La cause du litige était partiellement liée à l'imbrication trop étroite entre les fonctions de collaborateur de l'ASBL et de membre du personnel du MRA. Un certain nombre de mesures concrètes ont été prises dès 2017 afin de scinder clairement les deux fonctions²². En outre, les collaborateurs exercent désormais leurs activités pour le compte de l'ASBL et plus pour le MRA ou le WHI. La convention-cadre et les conventions individuelles avec les ASBL ont été adaptées en ce sens.

La Cour constate que les ASBL font suffisamment preuve de transparence vis-à-vis du WHI concernant leur fonctionnement et leurs finances et que la collaboration entre les ASBL et le WHI semble se dérouler sans trop de difficultés. Elle 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

²¹ Des collaborateurs de l'ASBL AELR (Amis du Musée de l'air et de l'espace) ont été licenciés par l'ASBL, mais ont souhaité rester en poste au MRA, affirmant qu'ils faisaient partie des membres du personnel du MRA. Ce dernier s'est vu contraint de les employer (reprise des contrats par la Défense), mais les a licenciés quasi immédiatement après (en raison d'un budget insuffisant et du fait que ces engagements n'étaient pas prévus dans le plan de personnel). Ce licenciement n'a été possible que moyennant le paiement d'une indemnité de licenciement. Le dossier a été clôturé fin janvier 2017.

²² Par exemple : les collaborateurs des ASBL ne peuvent plus assurer au sein du MRA des tâches également effectuées par des membres du personnel, leur nom ne peut plus figurer dans les adresses de courriel, le personnel des ASBL ne peut plus recevoir de cadeaux ni d'invitations aux journées du personnel.

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.

Le WHI signale que le code déontologique a été transmis aux ASBL le 13 janvier 2020 par le biais d'une communication à tous les utilisateurs.

Chapitre 3

Effectif et politique de personnel

3.1 Effectif

À la date de sa création (le 1^{er} mai 2017), le WHI comptait 280 membres du personnel (cf. également le graphique 1). Deux ans plus tard (au 1^{er} mai 2019), au moment du lancement de cet audit, ce nombre était passé à 219 membres du personnel, principalement en raison du départ à la retraite de militaires détachés (essentiellement). Le nombre d'entrées en service a par ailleurs été limité (cf. ci-après).

Tableau 1 – Évolution de l'effectif

		1 ^{er} mai 2017	1 ^{er} mai 2019
Personnel civil	Statutaire ⁽¹⁾	70	63
	Contractuel ⁽²⁾	60	49
		130	112
Militaires		150	107
Total		280	219

- (1) Au 1^{er} mai 2017, le personnel civil statutaire était composé de douze scientifiques et huit personnes détachées de la Défense ; au 1^{er} mai 2019, il comprenait douze scientifiques et cinq personnes détachées de la Défense.
- (2) Tant au 1^{er} mai 2017 qu'au 1^{er} mai 2019, le personnel civil contractuel comportait six chargés de mission et deux personnes détachées de la Défense.

Source : Cour des comptes, à partir des données du WHI

Seuls 25% du personnel civil relève du niveau A.

Afin d'exercer les activités découlant de sa mission, le WHI peut faire appel à des chargés de mission désignés pour effectuer une mission à temps partiel. Le nombre de chargés de mission et d'heures à prester n'est pas limité. Le délai de désignation est toutefois limité : maximum un an, éventuellement renouvelable. La personne désignée en qualité de chargé de mission doit disposer d'une expertise scientifique ou pratique directement et immédiatement utile pour l'exécution des missions du WHI²³. Le directeur général du WHI peut procéder à la désignation, à condition que la fonction et le nombre d'heures à prester soient repris au préalable dans le plan de personnel approuvé par le conseil d'administration.

La plupart du temps, il s'agit d'anciens militaires du cadre actif qui sont recrutés après leur mise à la retraite afin d'effectuer des missions bien définies en lien avec des collections

23 Les chargés de mission ne sont pas recrutés via le SPF Bosa (Selor).

ou sites spécifiques ou d'assurer les contacts avec le personnel de la Défense. Lors de la création du WHI, six chargés de mission ont été transférés du MRA²⁴. Deux d'entre eux ont été remplacés depuis lors. Il s'agit des mandats suivants :

- soutien au management en matière de processus et structures auprès de la direction générale ;
- soutien au management en appui du département Gestion des sites ;
- expert en sites divers auprès du département Gestion des sites ;
- expert en histoire vivante auprès de la direction générale ;
- expert en navigation aérienne auprès du département Gestion des collections ;
- expert en questions maritimes auprès du département Gestion des collections.

Le plan de personnel 2019 reprend les chargés de mission actuels (désignés pour une seule année) et prévoit la désignation de trois chargés de mission supplémentaires : un expert Gunfire Brasschaat pour le département Gestion des sites et deux experts en communication concernant les commémorations 1940-1945.

Parmi les chargés de mission actuels, certains sont en fonction depuis plus de cinq ans. Ils ont été initialement désignés pour deux ans (quand cela était encore légalement possible) et leur mandat a été à chaque fois prolongé d'un ou deux ans.

La Cour constate que la fonction relative au contrôle interne a été confiée au 1^{er} février 2019 au chargé de mission « soutien au management en matière de processus et structures ». Cette attribution peut être justifiée par l'urgence durant la phase de lancement du WHI ; toutefois, étant donné que la fonction relative au contrôle interne est une fonction permanente, elle doit être exercée par un membre du personnel statutaire.

Les chargés de mission reçoivent une allocation dont le montant horaire est fixé à 1/1976^e du traitement minimum des échelles de traitement NA11 (pour le titulaire d'un diplôme universitaire) ou B1 (pour un chargé de mission sans diplôme universitaire). L'un des chargés de mission relève du niveau B et les autres du niveau A. La Cour constate que les chargés de mission sont rémunérés conformément à leur niveau et au nombre d'heures qu'ils sont censés prester ; le paiement est effectué mensuellement par PersoPoint. En l'absence d'un système d'enregistrement du temps de travail approprié, les responsables des chargés de mission doivent contrôler si les heures prévues ont été prestées.

Dans sa réponse, le WHI indique que le mandat du chargé de mission de niveau B a pris fin le 31 janvier 2020. Les chargés de mission en communication ont été recrutés en juillet 2019. Le WHI recherche actuellement deux chargés de mission supplémentaires : l'un en tant que gestionnaire du site du MNFB (niveau A) et un autre en tant qu'expert en gestion d'armes de poing historiques (niveau B).

²⁴ Ils ont été répartis entre deux cellules, à savoir Coordination et Études, au sein du WHI : l'une fait partie de la direction générale et l'autre du département Gestion des sites.

3.2 Politique du personnel

3.2.1 Planification stratégique du personnel

3.2.1.1 *Cadre normatif*

La loi organique du WHI prévoit que le comité de direction soumet le plan de personnel annuel à l'approbation du conseil d'administration. Par ailleurs, le plan de personnel doit recevoir l'avis favorable du commissaire du gouvernement au Budget (inspecteur des finances). Il contient en substance un aperçu des recrutements et promotions prioritaires prévus qui sont nécessaires à la réalisation des missions de l'organisme. Pour chaque action prévue, il mentionne l'incidence budgétaire pour l'année à laquelle le plan se rapporte ainsi que pour l'année suivante. L'exécution du plan ne peut entraîner un dépassement de l'enveloppe de personnel. Cette enveloppe comprend l'ensemble des crédits destinés au financement des charges courantes et des nouvelles initiatives.

En raison de la décision du gouvernement d'octobre 2014 de suivre une trajectoire budgétaire stricte²⁵, un monitoring obligatoire du risque de dépassement des crédits de personnel a été instauré pour l'ensemble de la fonction publique fédérale à partir de 2015. Le rapport sur le monitoring du risque est établi deux fois par an par le SPF Bosa pour le gouvernement. Il compare les frais de personnel aux moyens budgétaires disponibles à l'aide de quatre indicateurs-clés de performance définis (ICP Ia, Ib, II et III). En outre, un monitoring continu de la disponibilité d'une marge budgétaire pour des recrutements et des promotions est prévu (ICP IV et V). Il est destiné au responsable du service fédéral²⁶.

3.2.1.2 *Désignation d'un expert du contrôle interne*

Le WHI a été créé à la suite de la fusion d'organismes caractérisés par des habitudes et une culture d'entreprise différentes. À des fins d'harmonisation, le ministre de la Défense a désigné au 1^{er} janvier 2018 un militaire pensionné en tant qu'expert auprès de la cellule stratégique de la Défense en appui au WHI²⁷. Cet expert a été chargé d'instaurer les processus de travail et les structures nécessaires et de mettre en place un système de contrôle interne pour le WHI au sens de l'arrêté royal du 17 août 2007 relatif au système de contrôle interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral.

En 2018, la mission de l'expert consistait notamment à inventorier, en collaboration avec les responsables du département Services d'appui, les principaux processus d'appui, à savoir la gestion et l'administration du personnel, la gestion budgétaire et les marchés publics, ainsi que l'appui logistique. En matière de personnel, l'expert a cartographié les fonctions existantes, les activités du personnel et les processus de personnel existants, en

²⁵ Le conseil des ministres du 15 octobre 2014 a décidé d'appliquer une économie linéaire sur les crédits de personnel de 4% en 2015 et de 2% pour chacune des années 2016 à 2019.

²⁶ La circulaire n° 670 du 2 février 2019 décrit la méthodologie pour le calcul des ICP du monitoring du risque de dépassement des crédits de personnel et du monitoring des décisions opérationnelles. La circulaire n° 669 du 20 février 2019 esquisse le cadre du monitoring du risque de dépassement des crédits de personnel pour les services fédéraux en 2019 et 2020 et publie les limites d'engagement en 2019 et 2020.

²⁷ Cet expert fait partie depuis lors de la cellule Coordination et études de projets interdépartementaux auprès de la direction générale du WHI. Son expertise repose notamment sur les tâches et missions réalisées auprès de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) du quartier général de l'Otan et en tant que responsable du service d'audit interne de la Défense.

collaboration avec les directeurs des départements. Il a dressé l'inventaire des fonctions et compétences existantes et nécessaires et a fourni un appui au service des ressources humaines lors de la préparation des plans de personnel (définition des besoins en personnel actuels et à venir ; cf. le point 3.2.1.3 ci-après).

Par ailleurs, en novembre 2018, l'expert a organisé un séminaire stratégique avec la direction du WHI afin de définir une vision et des objectifs stratégiques à court, moyen et long terme pour le WHI. Ce séminaire a donné lieu à l'élaboration d'une déclaration de mission (*Mission Statement*) qui a été approuvée par le conseil d'administration du WHI fin décembre 2018. Les principaux résultats ont été présentés au conseil d'administration ainsi qu'à l'ensemble du personnel²⁸.

L'expert précité a été désigné chargé de mission auprès du WHI à partir du 1^{er} février 2019 pour une période d'un an par arrêté ministériel du 18 février 2019.

En sa qualité de chargé de mission, l'expert a contribué en 2019 à la réalisation des différents objectifs à court et moyen terme, tels que définis lors du séminaire stratégique. En ce qui concerne les ressources humaines, cela signifie que la cartographie des activités et compétences existantes et des compétences nécessaires à l'avenir se poursuit et que des directives à l'attention du personnel du WHI sont établies sous la forme d'un vade-mecum²⁹. Par ailleurs, l'expert a soutenu la mise en place d'un système de contrôle interne au sein du WHI et l'élaboration de procédures d'appui (ressources humaines, gestion budgétaire, marchés publics, inventaire et logistique).

La Cour recommande 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.

À la demande du ministre compétent, le WHI élabore un code déontologique. Ce dernier devra être transmis à tous les membres du personnel pour signature.

3.2.1.3 Plan de personnel 2018

Le plan de personnel 2018 se compose de trois parties. Dans la première, la direction dresse la situation de l'effectif du WHI et présente des choix stratégiques potentiels. La deuxième partie donne un aperçu des besoins en personnel (*need to have*), à savoir un cadre de personnel idéal pour le WHI. La troisième partie contient le budget de personnel 2018 et une estimation des budgets de personnel éventuels pour 2019 et 2020. Elle présente un plan d'action comportant des recrutements prioritaires pour 2018.

En principe, les première et deuxième parties sont fixes et les conclusions doivent permettre d'établir les plans de personnel pour les années suivantes. Ces deux premières parties sont examinées en détail ci-après.

²⁸ Source : demande de désignation d'un chargé de mission auprès du WHI au 1^{er} février 2019, adressée par le WHI au ministre de la Défense.

²⁹ Ces activités n'étaient pas encore finalisées au moment de la clôture de l'audit.

La troisième partie, qui comporte le plan d'action relatif aux recrutements et promotions proposés, n'a pas été approuvée. Selon le conseil d'administration, le plan d'action ne reflétait pas les besoins prioritaires et ne répondait pas aux exigences d'un véritable plan de personnel.

Une seule entrée en service a eu lieu en 2018 (un assistant administratif, niveau C ; cf. le point 4.2). Malgré l'absence d'un cadre linguistique approuvé, cet engagement a été avalisé par le commissaire du gouvernement au Budget en raison de l'urgence.

Première partie : situation de l'effectif (au 1^{er} mai 2018) et options stratégiques en matière de personnel

L'étude initiale réalisée en 2016 par le PHD qui a conduit, après sa soumission au ministre de la Défense, à la création du WHI, se basait sur un besoin en personnel de 212 équivalents temps plein (ETP) d'ici 2030. Il s'agit du besoin après achèvement de la rénovation des sites, en particulier du site du MRA, dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP)³⁰.

Au 1^{er} mai 2018, le WHI occupait 244 membres du personnel actifs (unités physiques) parmi lesquels 118 collaborateurs civils et 126 militaires³¹. Ces 244 personnes représentent 230,50 ETP³².

Il convient de distinguer deux catégories de militaires. Il existe, d'une part, le personnel militaire considéré comme structurellement nécessaire au fonctionnement du WHI (catégorie A). Ces militaires sont à la charge du WHI (ils étaient 71 au 1^{er} mai 2018). Ils sont payés par la Défense et le coût est facturé au WHI³³. Il y a, d'autre part, les militaires qui ne font pas partie du personnel structurel du WHI (catégorie B) et qui ne sont pas à la charge de celui-ci (60 personnes au 1^{er} mai 2018) : ils sont payés par la Défense. Lorsqu'un militaire de catégorie A part à la retraite, le WHI peut utiliser le budget libéré pour engager de nouveaux collaborateurs civils³⁴. Ce n'est pas le cas si ce même militaire quitte le WHI pour un autre motif. Lorsqu'un militaire de catégorie B quitte le WHI, aucun budget de remplacement n'est prévu³⁵.

Sur les 244 membres du personnel actifs, 177 sont à la charge du budget du WHI. Ce chiffre représente la majorité du personnel civil, y compris les collaborateurs civils de la Défense et les militaires de la catégorie A qui exercent des fonctions considérées comme structurelles.

³⁰ Une rénovation en profondeur du MRA est nécessaire pour pouvoir dévoiler au public la richesse exceptionnelle des collections existantes dans des conditions optimales. C'est pourquoi le WHI a examiné si un PPP peut être mis sur pied pour l'aménagement et l'exploitation des bâtiments. Des partenaires externes financeraient le projet et pourraient, en contrepartie, exploiter commercialement le site. Le projet de masterplan relatif à la rénovation (via un PPP) du site du MRA, soutenu par le comité de direction, a été présenté au conseil d'administration le 29 avril 2019. Ce dernier en a pris acte et a demandé à la direction de rédiger une note concernant les études préliminaires requises. En outre, la direction a été encouragée à rechercher des moyens pour leur réalisation tant en interne qu'en externe.

³¹ Au 1^{er} mai 2018, le WHI comptait 254 membres du personnel parmi lesquels 10 personnes non actives (en interruption de carrière, congé sans solde, etc.).

³² Le ratio ETP/personnes physiques est de 94,50%.

³³ Ce principe s'applique également aux dix collaborateurs civils détachés de la Défense.

³⁴ La dotation du WHI contient les moyens nécessaires à cet effet.

³⁵ Par conséquent, si les fonctions exercées par les militaires de la catégorie B doivent subsister, les moyens budgétaires requis doivent être puisés dans le budget du WHI, au détriment d'autres fonctions de catégorie A.

Les autres membres du personnel, essentiellement des militaires, relèvent de la catégorie B et ne sont pas à la charge du WHI.

Compte tenu des départs naturels (pensions), de la réduction linéaire du personnel prévue par le gouvernement (-2% jusqu'en 2019) et du fait que les collaborateurs de la catégorie B ne sont pas remplacés, le nombre d'agents, exprimé en unités physiques, passera à 224 (212 ETP) à partir de 2020, même en cas de recrutement maximal chaque année. Cela signifie que le niveau d'effectif escompté pour 2030 sera déjà atteint en 2020, soit dix ans avant l'échéance prévue. L'effectif s'élèvera à 176 unités (166 ETP) d'ici 2030. Le WHI en conclut qu'il manquera ainsi 46 ETP (21,7%) par rapport au besoin estimé en 2016. Par conséquent, si les ressources humaines nécessaires ne sont pas mobilisées, le WHI estime qu'il sera très compliqué d'assurer son fonctionnement à partir de 2020.

Dans le cadre des prochains plans de personnel, le WHI souhaite accorder la priorité aux actions suivantes :

- proposer au public un produit de qualité en assurant l'ouverture quotidienne de l'ensemble des sites du WHI, en organisant les événements qui s'imposent en raison de l'actualité et en communiquant au sujet des sites et de leurs activités ;
- disposer des ressources humaines nécessaires pour assurer les différents aspects techniques liés au fonctionnement du WHI ;
- disposer d'une administration générale efficace, à la hauteur des défis à relever ;
- atteindre et maintenir l'équilibre linguistique imposé par la loi ;
- procéder à d'autres recrutements si c'est possible d'un point de vue budgétaire.

Par conséquent, bien que considérées comme importantes, la gestion des collections et la recherche scientifique resteront des points d'attention au cours des prochaines années, mais ne constitueront pas une priorité.

Ces objectifs stratégiques, ainsi que les objectifs et projets opérationnels, devraient être repris dans le contrat de gestion examiné actuellement par le conseil d'administration (cf. le point 2.2.1).

Deuxième partie : besoins en personnel du WHI

Le plan de personnel 2018 doit permettre de compléter l'effectif. En raison de restrictions budgétaires, seules quelques fonctions peuvent être pourvues, essentiellement au niveau de la gestion des sites et de l'appui. Par conséquent, il convient d'affiner l'approche et de définir les besoins d'un point de vue qualitatif (niveau, profil de compétences, etc.) pratiquement fonction par fonction. La logique dans le cadre de l'estimation des besoins en personnel préconise de prendre pour point de départ les missions de l'organisme, de définir et décrire les processus et d'établir ensuite une structure organisationnelle dans le but de déterminer les besoins en personnel, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif, à partir de la charge de travail mesurée ou estimée. Le législateur à l'origine de la création du WHI a toutefois déjà « suggéré » une organisation selon laquelle chacun des quatre départements est chargé de l'une des missions. La cinquième mission, à savoir la recherche scientifique, est considérée comme secondaire et au service des quatre autres missions. Le WHI a donc été immédiatement structuré selon cette organisation, sans qu'une étude approfondie des

processus ait été réalisée. L'analyse des processus de personnel au sein de l'organisme, entamée dans l'intervalle, n'a pas encore sensiblement progressé.

Compte tenu de cette situation et de la nécessité relativement urgente de disposer d'une vision globale des besoins en personnel pour permettre au WHI de fonctionner correctement et de répondre aux attentes de l'autorité de tutelle, une approche plus empirique a été établie. Partant de l'expérience commune des organes et des services centraux du WHI, la direction générale et les directeurs des départements ont exprimé leurs besoins à partir des missions et des activités actuelles du WHI.

Au moment où le plan de personnel 2018 a été soumis (le 26 juin 2018), le besoin était estimé à 335 fonctions à temps plein. Le WHI présente à cet égard un tableau contenant la répartition de ces fonctions par département et par niveau. Il joint au plan de personnel des tableaux indiquant les besoins détaillés par département, ainsi que l'occupation actuelle de ces postes. Le déficit s'élève à environ 30% ; il se situe principalement au niveau des départements I Gestion des collections et II Gestion des sites dans lesquels il manque environ 40% de personnel et, dans une moindre mesure, au niveau du département Services au public (dans lequel il ne manque « que » 20% du personnel). Le département IV Services d'appui présente un excédent d'un peu plus de 15%, mais ces fonctions excédentaires sont principalement situées à Bastogne, de sorte que les activités de l'administration centrale ne peuvent en bénéficier³⁶. La plupart des compétences font également défaut dans ce département. Enfin, le WHI constate que les services de la direction générale affichent un déficit de plus de 50%.

Par ailleurs, la note au conseil d'administration du 26 juin 2018 soumettant le plan de personnel à l'approbation du conseil d'administration indique qu'une définition plus précise des profils de fonction devrait permettre d'effectuer une comparaison par rapport aux compétences existantes afin de disposer d'une meilleure vision des déséquilibres quantitatifs et qualitatifs. Sur la base des priorités qui doivent être fixées, une gestion prévisionnelle du personnel permettrait de déterminer les fonctions et l'effectif sur une base pluriannuelle (trois à cinq ans).

3.2.1.4 Plan de personnel 2019

Le plan de personnel 2019 a été soumis au conseil d'administration le 29 avril 2019. Le plan d'action comporte 24 recrutements (+ étudiants jobistes), la désignation de trois chargés de mission, cinq promotions et deux statutarisations. Comme le plan de personnel 2018, ce plan a également été jugé comme n'étant pas suffisamment abouti pour être approuvé. Au niveau du contenu, il s'agit principalement d'un plan de recrutement. Un tableau récapitulatif des fonctions et profils requis par département, classés par ordre de priorité motivé dans le cadre du budget de personnel prévu, et une analyse approfondie de la manière dont les fonctions étaient pourvues à ce moment-là, font toujours défaut. Les promotions ont de nouveau été remises en question. La note explicative jointe au plan ne concorde pas totalement avec le contenu du plan et le modifie même sur certains points. En raison du caractère urgent

³⁶ Il y a 42 militaires qui travaillent sur la base de Bastogne. La majeure partie d'entre eux sont des membres du personnel de la Défense qui sont nécessaires au fonctionnement de la base de Bastogne (gardiennage, administration, etc.). Ce personnel ne peut pas être affecté structurellement ailleurs au sein du WHI en raison notamment de la surveillance de la base, qui relève de la réglementation militaire.

de certains recrutements, sans lesquels le fonctionnement de l'organisme serait mis en péril, les recrutements proposés ont été approuvés moyennant quelques adaptations. Les demandes de statutarisation ont également pu aboutir. Par contre, les promotions n'ont pas été approuvées, car elles ne s'avéraient pas nécessaires à l'amélioration du fonctionnement de l'organisme. Selon le commissaire du gouvernement au Budget, il existe une certaine marge budgétaire pour des recrutements et/ou des promotions : les départs à la retraite libèrent du budget, alors qu'en principe, aucun agent ne peut entrer en service pour le moment. Le plan de personnel peut être supporté par le budget 2019 et les suivants. Le commissaire du gouvernement au Budget a rendu un avis positif. Lors de la réunion du 29 avril 2019, il a souligné que son avis ne pouvait être considéré comme une approbation du contenu.

La Cour insiste pour que le contenu et la forme des plans de personnel élaborés soient conformes à ce qu'ils devraient être pour pouvoir être approuvés par le conseil d'administration. L'absence d'approbation d'un plan de personnel empêche la réalisation des actions qu'il contient. La Cour recommande également d'avancer l'approbation du plan de personnel. En principe, le plan doit être finalisé fin décembre de l'année précédente et être approuvé au début de l'année à laquelle il se rapporte.

Dans sa réponse, le WHI confirme que son conseil d'administration n'a pas approuvé les plans de personnel 2018 et 2019 qui lui ont été soumis, mais qu'il a donné son accord pour les recrutements jugés indispensables. La situation a progressé en ce qui concerne le plan de personnel 2020 : ce plan a déjà été soumis au conseil d'administration en novembre 2019 et approuvé par ce dernier. L'administration continue à fournir des efforts à cet égard, compte tenu toutefois des ressources humaines limitées du service du personnel.

3.2.2 Descriptions de fonction

Les descriptions de fonction jouent un rôle essentiel dans la politique de personnel. Elles indiquent ce que l'on attend d'un membre du personnel dans le cadre de cette fonction et les compétences nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Il est important de disposer de descriptions de fonction actualisées et précises, surtout pour un organisme tel que le WHI où il a été constaté que de nombreuses compétences permettant le fonctionnement d'un organisme patrimonial moderne faisaient défaut (cf. le point 3.2.1.3 « Première partie »).

La Cour a observé que depuis la création du WHI, seul un nombre limité de descriptions de fonction ont été réalisées. Les anciennes descriptions de fonction de l'IV-Inig et du MRA figurent encore dans l'application Crescendo du WHI. 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. Le WHI planifierait cette tâche dans le courant du premier semestre 2020.

Étant donné l'absence de description de fonction, reprise ou non dans le contrat de travail des personnes concernées, une confusion est visiblement apparue en mars 2018 concernant les responsabilités des dirigeants sur le site de Breendonk. Afin de clarifier la situation, il a fallu établir un ordre de service précisant la fonction exercée par chaque responsable.

Dans sa réponse, le WHI confirme que la réalisation de descriptions de fonction précises pour l'ensemble des collaborateurs du WHI sera un travail de longue haleine en raison de l'effectif limité du service du personnel. Vu l'intégration prochaine du WHI dans l'application Scope³⁷ de PersoPoint, l'organisme devra toutefois accomplir cette tâche au cours des prochains mois.

3.2.3 Réorganisations de personnel et externalisation

La diminution continue de l'effectif a donné lieu à des réorganisations de personnel régulières au cours des deux premières années d'existence de l'organisme et à l'affectation temporaire de certains membres du personnel à d'autres fonctions, dans l'attente d'un recrutement³⁸. Deux agents du service de traduction ont ainsi réalisé temporairement d'autres tâches ; par conséquent, un bureau de traduction externe auquel faire appel en cas de charge de travail excessive a dû à son tour être sollicité. Un service logistique a été créé avec les membres du personnel résiduels des services Infrastructures, Transport, Événements et Économat/Cafétéria. Le service des ressources humaines n'était pas le seul à être confronté à un manque de personnel : c'était le cas également du service financier. Il a donc été fait appel à un bureau de consultance pour réaliser divers travaux financiers, tels que l'élaboration des comptes et des rapports financiers annuels. Le gardiennage des salles du MRA a également dû être externalisé afin d'assurer une continuité plus efficace des prestations de services.

La Cour 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. Il s'agit de membres du personnel dirigeant provenant du MNFB qui ont été intégrés dans le nouveau cadre de la structure fusionnée (par exemple, en tant que dirigeant du service informatique ou au sein de la cellule Coordination et études de projets interdépartementaux), avec maintien de leurs conditions financières. Ce type d'occupation structurelle et fonctionnelle dans un contexte de modification organisationnelle peut difficilement être considéré comme une mesure de bonne gestion. En outre, l'implication à temps partiel de ces personnes d'un âge avancé représente un risque pour la continuité ainsi que pour la conservation des connaissances et des compétences.

Dans sa réponse, le WHI reconnaît que l'exercice de fonctions dirigeantes par des militaires pensionnés comporte un risque pour la continuité. C'est pourquoi le plan de personnel 2020 reprend, par exemple, un attaché A1 qui assurera à l'avenir la direction du service informatique.

³⁷ Scope est l'application logicielle de PersoPoint permettant de gérer l'administration du personnel et d'introduire certaines demandes relatives aux congés et absences. PersoPoint assure le traitement administratif des entrées en service, les parcours de carrières, le traitement des données relatives à l'emploi, des données salariales et personnelles, le traitement administratif des fins d'occupation et des pensions, des congés et des absences.

³⁸ Dans la mesure du possible, il a été tenu compte des compétences spécifiques requises pour l'exercice de la fonction.

Chapitre 4

Budget de personnel et gestion du personnel

4.1 Budget de personnel

Le budget de personnel total actualisé du WHI pour 2019 s'élève à 10.671.000 euros et est composé comme suit :

- 7.583.000 euros : le coût du personnel civil statutaire et contractuel du WHI, directement à la charge de la dotation du WHI et payé par PersoPoint ;
- 3.088.000 euros : le coût du personnel militaire structurellement nécessaire et de quelques collaborateurs civils détachés de la Défense (la « catégorie A »), qui sont payés par la Défense et dont le coût est ensuite facturé au WHI. Ces moyens ont également été prévus dans la dotation. Si un tel membre du personnel part à la retraite, il peut uniquement être remplacé par un collaborateur civil.

Cependant, les deux catégories de personnel, à savoir le personnel propre du WHI et le personnel/les militaires détachés payés par la Défense, sont repris dans des rubriques différentes du budget : le coût du personnel détaché est comptabilisé dans les « frais généraux de fonctionnement » (code SEC 12.21), tandis que le coût du personnel propre du WHI est comptabilisé dans les « salaires » (code SEC 11.00).

Bien que le Système européen des comptes nationaux et régionaux (SEC) se base autant que possible sur la nature de la dépense pour l'imputation, l'emploi par une unité publique de membres du personnel détachés d'une autre unité publique est, dans ce cas, assimilé à un achat de services, conformément aux règles budgétaires³⁹. Par conséquent, la charge salariale est comptabilisée au niveau de l'entité qui paie le traitement initial.

En pratique, 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, de sorte qu'il est difficile d'avoir une vision claire de la part réelle des éléments constitutifs des frais de personnel. La facture trimestrielle de la Défense ne mentionne qu'un montant global. Un examen de la justification détaillée a montré que ce montant comporte plusieurs éléments : toutes les composantes salariales, les indemnités et allocations, ainsi que les frais de fonctionnement (tels que les frais de déplacement et de séjour) des militaires. La ventilation du montant de la facture, qui permettrait de mieux refléter la structure détaillée des frais, améliorerait la transparence.

39 SPF Stratégie et Appui, DG Budget et Évaluation de la politique : Base documentaire générale, Classification économique (mars 2017), p. 64.

Le WHI paie la facture globale sans contrôler l'exactitude du fondement des montants dus et de l'imputation y afférente. Il s'est fixé pour objectif de suivre les factures de près à l'avenir, mais il doit disposer des moyens requis à cette fin (tant en ce qui concerne le personnel nécessaire que la transparence des données fournies). En effet, le WHI a une vision limitée sur la façon dont la Direction générale des ressources humaines de la Défense assure la gestion de son personnel militaire et civil détaché.

Par le passé, la Défense s'est engagée, en cas de départ à la retraite d'un membre du personnel détaché de la catégorie A, à prévoir dans la dotation les moyens correspondants afin que le WHI puisse lui-même procéder à l'engagement d'un collaborateur civil. Cette situation entraîne un glissement interne entre les frais de fonctionnement (diminution du montant facturé par la Défense) et l'enveloppe de personnel. Le WHI doit faire preuve de la vigilance nécessaire en la matière. En effet, la neutralité budgétaire convenue ne peut être garantie que si cette marge budgétaire transférée n'est pas utilisée à d'autres fins par la Défense. L'engagement porte exclusivement sur un glissement équivalent de moyens financiers et non de ressources humaines. Le remplacement prévu de militaires détachés (pour lesquels aucune contribution ne devait être versée au Pool des parastataux) par de nouveaux agents statutaires à recruter (pour lesquels une contribution d'environ 40% doit en revanche être payée) représente une solution coûteuse pour le WHI. En pratique, cette situation engendrera à l'avenir une réduction de l'effectif global occupé au sein du WHI.

4.2 Service des ressources humaines

Le service des ressources humaines du WHI, qui assure la gestion du personnel civil de l'organisme, est en sous-effectif depuis le départ. À la suite du départ de plusieurs collaborateurs RH en 2017 et début 2018 (notamment en raison de la fusion), le service n'était composé que de trois agents en 2018. Un nouveau chef de service (attaché A1) était entré en fonction en juillet 2017. Par ailleurs, le service disposait encore d'un attaché (A2) et un nouvel assistant administratif (C) a pu être engagé en mars 2018. Aucune de ces trois personnes ne maîtrisait complètement la gestion journalière du personnel et ne disposait des outils électroniques nécessaires pour encadrer la gestion du personnel⁴⁰. Début 2019, l'attaché A2 est parti à la retraite. À la suite à ce départ, un nouvel expert administratif (B) a été engagé. Au cours du second semestre 2019, l'assistant administratif (C) et le chef de service (A1) ont présenté successivement leur démission. De telles composition et 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.

La Défense assure la gestion du personnel civil et militaire détaché. Le service des ressources humaines du WHI n'a pas accès à ces dossiers. Le WHI, et plus particulièrement le MRA, dispose d'une cellule *Company Sergeant Major* (CSM) composée de deux militaires qui sont uniquement chargés des demandes de congé et de l'enregistrement du temps de travail des militaires.

Selon les informations mises à jour communiquées par le WHI, le personnel du service des ressources humaines se compose actuellement de quatre collaborateurs : un expert

⁴⁰ Dans le meilleur des cas, des fichiers Excel sont utilisés.

administratif et une traductrice, tous deux de niveau B, un attaché A2 arrivé récemment au service du personnel et un assistant administratif (niveau C). Les deux collaborateurs de niveau B quitteront le WHI respectivement fin juillet et fin août 2020. Le service sera alors composé de deux collaborateurs francophones disposant de peu d'expérience en matière de ressources humaines. L'inspecteur des finances a d'ores et déjà autorisé le remplacement des deux collaborateurs de niveau B. Dans un avenir proche, il est prévu de recruter par concours un nouvel attaché A2 qui assurera la direction journalière du service des ressources humaines, ainsi qu'un deuxième assistant administratif (niveau C). En raison de retards au niveau de Selor, ces recrutements auront lieu ultérieurement ; le service des ressources humaines se retrouve dès lors dans une situation délicate.

4.3 Tâches du service des ressources humaines

Le service des ressources humaines assure plusieurs tâches complexes : la gestion d'environ 110 dossiers de membres du personnel actifs possédant des statuts différents, la gestion des dossiers des agents pensionnés de l'ancien IV-Inig, la cartographie fédérale des fonctions, les concours de recrutement des nouveaux agents, la rédaction de notes de service, le lancement des évaluations, les aspects administratifs en cas d'accident de travail et certaines tâches liées au service social⁴¹. Certaines tâches ne peuvent être menées à bien en raison de l'effectif limité, telles que des projets en matière de renouvellement (*New Way of Working*), durabilité et bien-être visant à faire de l'organisme un employeur moderne et attractif. En outre, durant les deux premières années suivant la création du WHI, 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).

4.4 Passage à PersoPoint

Le service des ressources humaines ne dispose pas des applications nécessaires pour assurer un suivi performant et efficace des différents processus RH. À partir de la mi-2019, le secrétariat social des collaborateurs civils du WHI devait être pris en charge par PersoPoint^{42 et 43}, notamment en ce qui concerne les processus RH liés à la gestion des carrières, aux congés/absences et aux congés de récupération. À cette fin, les dossiers de personnel physiques devaient être scannés un à un à partir de la mi-2018, ce qui exigeait une préparation importante (élaboration, composition, etc.). Dans l'intervalle, PersoPoint avait constaté qu'il avait sous-estimé les problèmes liés aux organismes complexes et de taille restreinte. C'est pourquoi il a accordé la priorité au traitement d'autres organismes et a demandé au WHI de ne pas encore lui transmettre les dossiers (qui avaient tous été finalisés et scannés fin 2018). La reprise effective de l'administration du personnel par PersoPoint ne se concrétisera que dans le courant de l'année 2020. Le WHI paiera une indemnité annuelle à PersoPoint à cet effet. Le service des ressources humaines restera évidemment responsable des plans de personnel, des recrutements, des évaluations, etc.

⁴¹ Suivi de l'assurance hospitalisation, en collaboration avec l'Ocasc, car le WHI ne dispose pas d'un service social propre.

⁴² Cf. Cour des comptes, *174e Cahier, Volume I*, « E-HR et PersoPoint : état des lieux », Bruxelles, octobre 2017, p. 269, www.courdescomptes.be.

⁴³ À l'exception du personnel civil détaché de la Défense. PersoPoint paie les traitements du personnel civil du WHI depuis juillet 2017. Le personnel militaire et civil de la Défense est payé par cette dernière.

Le personnel militaire et civil détaché de la Défense utilise Sharepoint pour transmettre les données à la cellule CSM.

Dans sa réponse, le WHI précise qu'il 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.

4.5 Règlement de travail

Le service des ressources humaines a tout d'abord établi un règlement de travail pour le personnel civil sur le modèle du règlement appliqué auparavant au sein de l'IV-Inig ainsi que dans les autres organismes parastataux de la Défense. Ce règlement de travail est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2018. Conformément à un accord préalable conclu entre le WHI et la Défense concernant l'application du statut militaire aux militaires détachés auprès du WHI, le règlement de travail est en cours d'adaptation afin d'y insérer les dispositions applicables aux militaires. En novembre 2019, cette opération n'avait pas encore été finalisée.

Les dispositions qui s'appliquent au personnel civil détaché de la Défense ne peuvent être clairement identifiées. En effet, l'accord entre le WHI et la Défense portait uniquement sur les militaires détachés.

4.6 Fixation de la rémunération

Le paiement de la rémunération du personnel civil du WHI est effectué par PersoPoint depuis juillet 2017. La Cour a examiné la régularité de certains éléments de la rémunération (traitements, allocations et indemnités). À cette fin, elle a analysé les données financières de l'ensemble du personnel civil reprises dans la base de données de PersoPoint.

4.6.1 Rémunérations

La rémunération du directeur général adjoint est toujours calculée selon les dispositions de l'ancien arrêté royal relatif au statut pécuniaire⁴⁴, bien que ce statut ait été abrogé au 1^{er} janvier 2014.

Les quatorze membres du personnel du site de Breendonk ont longtemps été rémunérés sur la base d'un montant brut annuel ou mensuel (il s'agissait d'un forfait incluant le pécule de vacances et la prime de fin d'année), sans mention d'un niveau ou d'une échelle de traitement. Un avenant au contrat de travail de ces agents a été établi afin de les intégrer dans la nouvelle carrière à partir de juillet 2018⁴⁵. Ainsi, un traitement annuel leur est octroyé (avec augmentation forfaitaire annuelle), mais le niveau, l'échelle de traitement appliquée et les années d'ancienneté ne sont généralement pas mentionnés. Ces avenants aux contrats ont été signés, mais pas datés. La Cour constate également que deux militaires pensionnés occupant des fonctions dirigeantes contractuelles à mi-temps ont reçu dans leur organisme d'origine un forfait de 21.000 euros auquel un pécule de vacances et une prime de fin d'année sont venus s'ajouter à partir du 1^{er} janvier 2017 (alors qu'en principe,

⁴⁴ Arrêté royal du 29 juin 1973 portant statut pécuniaire du personnel des services publics fédéraux.

⁴⁵ Arrêté royal du 25 octobre 2013 relatif à la carrière pécuniaire des membres du personnel de la fonction publique fédérale.

ces deux éléments étaient déjà inclus dans le montant). Cette situation irrégulière est restée inchangée en raison du transfert de ces agents au WHI avec maintien de leur contrat de travail.

4.6.2 Indemnité forfaitaire de défraiement pour déplacements de service

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)⁴⁶. Cette pratique avait déjà cours avant la création du WHI. Cependant, l'article 6 de l'arrêté royal du 13 juillet 2017 fixant les allocations et indemnités des membres du personnel de la fonction publique fédérale prévoit que toute indemnité est accordée sur la base des justificatifs de l'existence de frais réels que le membre du personnel fournit. Ces frais doivent être refusés ou réduits s'ils s'avèrent injustifiés. À partir du moment où le WHI fera partie de la FPAF, l'arrêté royal précité lui sera également applicable.

4.6.3 Assurance contre les accidents du travail

En novembre 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. Ce raisonnement est toutefois contraire aux dispositions de la loi du 3 juillet 1967 sur la prévention ou la réparation des dommages résultant des accidents du travail, des accidents survenus sur le chemin du travail et des maladies professionnelles dans le secteur public. En effet, cette loi – qui s'applique également au WHI – prévoit que, pour les accidents du travail dont ils sont victimes, les militaires ou agents mis à disposition sont assimilés aux agents du service auprès duquel ils sont actifs. 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 détachés auprès du WHI.

En outre, les indemnités fixées dans la police d'assurance sont plus élevées que celles prévues dans la loi du 3 juillet 1967. Cette police d'assurance stipule ainsi ce qui suit :

- le plafond de la rémunération sur la base de laquelle les indemnités (rentes) sont calculées est fixé à 125.000 euros, alors que la loi limite le montant à 24.332,08 euros (article 4, § 1^{er}) ;
- en cas de décès, le cohabitant de fait de la victime peut prétendre à une rente, tandis que la loi limite cette intervention au cohabitant légal (article 8) ;
- en cas de décès ou d'incapacité de travail permanente, la rente est versée sous la forme d'un capital, alors que la loi limite la conversion en capital à maximum un tiers de la valeur de la rente (article 12).

Cette façon de procéder va à l'encontre de l'interprétation exposée dans le Communiqué n° 6 des services du Premier ministre du 29 janvier 1971 (Titre IV. Portée de l'article 16 de la loi du 3 juillet 1967) selon laquelle les organismes ne peuvent négocier aucun avantage supplémentaire 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).

⁴⁶ Pour deux de ces agents, l'indemnité a été octroyée le 13 février 2017 avec effet rétroactif (remontant même à plus d'un an, pour l'un d'entre eux).

4.6.4 Dispenses de service

Le règlement de travail octroie une dispense de service dans deux cas spécifiques. En outre, en fin de carrière, une dispense de service de trois mois calendaires est accordée au membre du personnel qui a fait preuve de dignité dans l'exercice général de ses fonctions (à prendre de différentes manières et selon les mêmes conditions d'octroi et modalités que celles applicables au personnel de la Défense). Ces dispenses de service sont rémunérées. 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 ESF.

4.7 Enregistrement du temps de travail

Un enregistrement du temps de travail via une pointeuse est uniquement possible sur le site du MRA. Les badges des membres du personnel servent de badge d'accréditation et de sécurité, mais peuvent également être utilisés comme carte de pointage dans le but d'enregistrer le temps de travail. Les membres du personnel peuvent toutefois choisir le système sans pointage, moyennant l'accord du chef fonctionnel et du directeur du département.

La Cour recommande au WHI de concrétiser son intention d'instaurer un système de pointage uniforme pour tous les sites.

4.8 Dossiers de personnel

La Cour a procédé à l'examen de 51 dossiers de personnel en comparant les documents physiques et électroniques issus de ces dossiers. Dans un grand nombre de dossiers, elle a constaté l'absence d'un ou plusieurs documents de nature diverse, tels que des données de base du personnel, des diplômes, des attestations d'emploi, des fiches de traitement récentes, des documents de recrutement, des documents relatifs à la nomination/désignation ou à la promotion, des avis de l'Inspection des finances, des rapports de stage, des documents d'évaluation, les décisions relatives aux demandes de congés, des contrats de travail et/ou des avenants à ces contrats, des lettres de démission de membres du personnel contractuels ou des attestations de réussite de formations certifiées. Certains documents n'ont pas été signés et/ou datés ou ont été établis tardivement avec effet rétroactif.

En raison de l'absence de documents justificatifs, il a souvent été impossible de se prononcer valablement sur l'évolution de la carrière ou, en ce qui concerne le calcul du traitement, sur l'exactitude de l'ancienneté pécuniaire prise en considération, le niveau et/ou l'échelle de traitement.

Ces résultats ont été présentés, pour chaque dossier, au service des ressources humaines du WHI. Le chef de service a complété quelques dossiers et s'est engagé à faire de même dans tous les dossiers mentionnés. En décembre 2019, le chef de service a toutefois remis sa démission.

Dans sa réponse, le WHI souligne que certains dossiers ont été mis en ordre entre-temps. Par ailleurs, à l'avenir, il veillera à compléter les dossiers en y intégrant les documents manquants. La Cour vérifiera ultérieurement si ces efforts ont permis de pallier tous les manquements constatés.

Un membre du personnel du site de Breendonk était encore repris en tant que niveau D dans la liste du personnel du 1^{er} mai 2018⁴⁷. Il bénéficiait initialement de l'échelle de traitement DA1 (en tant que gardien), mais il s'est vu attribuer l'échelle CA1 (en tant que collaborateur administratif d'accueil) à partir du 1^{er} juin 2014 via un avenant au contrat de travail. Depuis lors, il est rémunéré dans l'échelle de traitement CA1. Le dossier ne contient aucun diplôme ou attestation de réussite d'un examen de promotion vers le niveau C, qui justifie l'accession au niveau C.

Dès le début de l'audit, le service des ressources humaines du WHI a signalé qu'il ne disposait pas des dossiers des militaires détachés étant donné que ces dossiers sont conservés par la Défense et que le WHI n'y a pas accès. La Cour a insisté pour consulter trois dossiers de militaires, car elle a constaté que ces militaires avaient accompli des *prestations volontaires d'encadrement* (PVE). Ce système de PVE appliqué par le WHI donne le droit à des militaires qui peuvent partir à la retraite de rester en service plus longtemps s'ils exercent une fonction prioritaire et moyennant l'accord de la Défense⁴⁸. En pratique, des PVE peuvent être accordées si le directeur général du WHI approuve une demande motivée d'un collaborateur militaire et la transmet ensuite à la cellule stratégique de la Défense. Pour ce qui est de la procédure, la demande est introduite au moyen de formulaires de la Défense et transite par la personne de contact militaire au sein du WHI.

La Cour n'a toutefois pas pu accéder aux dossiers dans leur intégralité ; seuls les documents justificatifs liés aux PVE lui ont été soumis. Pour l'un des militaires, ces documents respectaient les formalités. Pour un deuxième, l'approbation de la demande par le directeur général du WHI faisait défaut et pour un troisième, aucun document justifiant les PVE n'a été communiqué.

En outre, la Cour fait remarquer qu'étant donné que le coût des PVE est repris dans le plan de personnel, ce système entraîne une réduction du glissement interne entre les frais de fonctionnement et l'enveloppe de personnel et, partant, de la marge budgétaire disponible pour de nouveaux recrutements de collaborateurs civils par le WHI. Il en résulte finalement un ralentissement de l'opération de démilitarisation du WHI.

⁴⁷ Cette erreur a été corrigée dans la liste du personnel du 1er mai 2019 (reprise de ce membre du personnel dans le niveau C).

⁴⁸ Les PVE peuvent être accordées et prolongées à concurrence d'un an maximum.

Chapitre 5

Conclusions et recommandations

5.1 Conclusions

Trois ans après sa création, le WHI est encore confronté à des manquements dans plusieurs domaines, qui ont une incidence directe ou indirecte sur la politique de personnel.

La Cour constate que la loi organique n'a pas réglé l'ensemble des aspects organisationnels du WHI. L'arrêté d'exécution de cette loi organique n'a pas été publié. Plusieurs dossiers sont pendants : le règlement d'ordre intérieur du comité de direction n'a pas été approuvé, aucun site en concession ni site associé n'a encore été défini et le montant des jetons de présence et des indemnités de déplacement des membres du conseil d'administration et du conseil scientifique n'a pas encore été fixé. La Cour recommande de remédier aux manquements constatés au niveau de l'organisation et du fonctionnement en complétant la loi organique ou en publiant les arrêtés d'exécution requis.

Par ailleurs, le WHI n'a pas encore été intégré dans la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique, ce qui entraîne une insécurité juridique concernant le statut administratif et pécuniaire du personnel.

Il n'existe pas 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.

Le cadre linguistique n'a pas été publié. Une mesure de la charge de travail a permis de constater la présence d'un déséquilibre linguistique qui devra être corrigé dans les prochaines années lors des recrutements et des promotions.

Le contrat de gestion entre le WHI et l'État fédéral (le ministre de la Défense), qui décrit notamment les objectifs et projets stratégiques et opérationnels, n'a pas été approuvé par le conseil d'administration du WHI. D'ici mi-2020, une étude concernant la vision, les objectifs stratégiques et l'organisation de l'institut définie sur cette base et qui constituera le fondement du contrat de gestion devrait être finalisée. Par conséquent, le premier contrat de gestion n'entrera en vigueur que plus de trois ans après la création de l'organisme.

La désignation contractuelle temporaire du directeur général adjoint pose question. Le conseil d'administration n'a pas encore approuvé de description de fonction du directeur général adjoint. Les tâches et les compétences du directeur général et du directeur général adjoint doivent être clairement délimitées.

Le conseil d'administration n'a pas encore approuvé le règlement d'ordre intérieur du conseil scientifique.

Les scientifiques ne sont plus évalués pour l'instant. Le directeur général n'a pas désigné les supérieurs hiérarchiques chargés de l'évaluation des membres du personnel scientifique. La Cour recommande de réaliser ces évaluations à l'aide de l'application informatique Crescendo développée par le SPF Bosa, qui peut également être utilisée pour les profils scientifiques.

Les plans de personnel 2018 et 2019 ont été soumis au conseil d'administration du WHI, mais celui-ci ne les a pas approuvés. La Cour recommande que le contenu et la forme des plans de personnel élaborés soient conformes aux exigences. Par ailleurs, il convient de faire en sorte que le plan de personnel soit approuvé par le conseil d'administration en début d'année. La Cour prend acte que des améliorations sont intervenues sur ces points en ce qui concerne le plan de personnel 2020.

En ce qui concerne le contrôle interne, la Cour recommande 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. La fonction relative au contrôle interne doit être confiée, à terme, à un membre du personnel statutaire.

En principe, les chargés de mission doivent être désignés pour une mission temporaire et spécifique. La prolongation systématique ne respecte pas ce principe.

Concernant le budget de personnel, la Cour a constaté qu'il est difficile de déterminer clairement les divers éléments constitutifs des frais de personnel qui sont facturés au WHI par la Défense pour le personnel militaire détaché. Elle conseille au WHI d'examiner plus en détail la facturation et d'insister auprès de la Défense pour que les données de facturation soient plus transparentes.

La Cour a constaté que le fonctionnement du service des ressources humaines n'est pas optimal, notamment en raison de l'effectif limité et de l'importante rotation du personnel. Par ailleurs, l'absence d'approbation du cadre linguistique complique les recrutements pour les emplois en Région de Bruxelles-Capitale.

Il ressort de l'examen de 51 dossiers de membres du personnel civil, basé sur une comparaison des documents physiques et électroniques issus des dossiers, qu'un ou plusieurs documents n'apparaissent pas dans un grand nombre des dossiers ; par conséquent, il a souvent été impossible de se prononcer valablement quant à l'application correcte des dispositions applicables à ces membres du personnel. Le WHI s'engage à compléter les dossiers de personnel en y intégrant les documents manquants. Par ailleurs, des irrégularités dans l'application du statut du personnel à certains agents (cf. le point 4.6) doivent encore être corrigées.

La Cour des comptes n'a pas pu accomplir pleinement sa mission d'audit. Elle a demandé à la Défense, par l'intermédiaire du service des ressources humaines du WHI, l'accès aux dossiers complets des militaires détachés, mais elle ne l'a pas reçu.

La Cour recommande que la version définitive du règlement de travail soit finalisée. En outre, des descriptions de fonction doivent être établies pour toutes les fonctions existant au sein du WHI, à l'aide de la cartographie fédérale.

La pratique consistant à désigner des militaires pensionnés à des fonctions dirigeantes contractuelles à mi-temps ne peut pas être considérée comme une mesure de bonne gestion du personnel et comporte un risque pour la conservation des connaissances et des compétences.

En ce qui concerne la gestion du personnel, la Cour recommande au WHI de concrétiser son intention d'instaurer un système de pointage uniforme pour tous les sites. Le WHI doit également veiller à mettre en place un système d'enregistrement du temps de travail approprié pour les chargés de mission.

Étant donné que certains chargés de mission du WHI font partie du conseil d'administration d'une ASBL liée au WHI, la Cour recommande de mentionner dans les conventions conclues avec les ASBL que ces dernières sont tenues de respecter le code déontologique du WHI, afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Entre-temps, le WHI a transmis le code déontologique aux ASBL par le biais d'une communication à tous les utilisateurs. La délimitation claire entre les fonctions des membres du personnel du WHI et celles des collaborateurs des ASBL, qui a été effectuée dans l'intervalle, doit être garantie à l'avenir.

5.2 Récapitulatif des recommandations

	Recommandations	Point dans le rapport
Recommandations à l'intention du législateur ou du gouvernement		
1	Développer les éléments organisationnels et de fonctionnement manquants au sein du WHI en complétant la loi organique ou en promulguant un arrêté royal	2.2.1
2	Intégrer le WHI dans la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique	2.2.1
3	Conclure un contrat de gestion entre le WHI et l'État fédéral	2.2.2
4	Approuver le cadre linguistique et corriger le déséquilibre linguistique	2.2.1
5	Désigner les évaluateurs des scientifiques et procéder à l'évaluation de ces derniers; réaliser la procédure d'évaluation de manière informatisée à l'aide de l'application Crescendo.	2.2.1
6	Prévoir un fondement légal formel pour la pension du secteur public du personnel statutaire	2.2.1
Recommandations au WHI		
1	Approuver les règlements d'ordre intérieur du comité de direction et du conseil scientifique	2.2.2
2	Désigner des chargés de mission pour des missions spécifiques et limitées dans le temps	3.1
3	Élaborer des procédures de contrôle interne détaillées et actualisées	3.2.1.2
4	Mettre en place un contrôle approfondi de la facturation relative au personnel militaire détaché au moyen de données détaillées et transparentes	4.1
5	Intégrer dans le règlement de travail des dispositions pour le personnel civil détaché de la Défense	4.5
6	Continuer à établir des plans de personnel dont le contenu et la forme sont conformes aux exigences afin qu'ils puissent être approuvés par le conseil d'administration	3.2.1.3 et 3.2.1.4
7	Actualiser les descriptions de fonction au moyen de la cartographie fédérale	3.2.2
8	Abandonner progressivement la pratique consistant à employer des militaires pensionnés pour exercer des fonctions dirigeantes à mi-temps	3.2.3
9	Procéder à l'installation effective du système uniforme d'enregistrement du temps de travail envisagé	4.7
10	Intégrer le code déontologique du WHI dans les conventions passées avec les ASBL	2.3
11	Compléter les dossiers de personnel avec tous les documents justificatifs étayant la carrière ainsi que le traitement et les indemnités octroyés	4.8

Réponse du ministre de la Défense

Traduction

ROYAUME DE BELGIQUE

Ministre des Affaires étrangères et de la Défense

À l'attention de M. Philippe ROLAND
Premier Président
Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 BRUXELLES

Votre courrier du	Votre référence	Notre référence	Date
	Lettre Cour des comptes A3-3.719.564-B3 du 6 mai 2020	MOD/ATS5/RB/20-001833 à mentionner dans toute correspondance	29 mai 2020

Objet : projet de rapport de la Cour des comptes sur l'audit RH du War Heritage Institute (WHI)

Monsieur le Premier Président,

Votre lettre portant la référence A3-3.719.564-B3 du 6 mai 2020, par laquelle la Cour des comptes transmet son projet de rapport sur l'audit RH du WHI, a retenu toute mon attention.

En ce qui concerne les recommandations à l'intention du législateur ou du gouvernement, je souhaiterais vous communiquer les informations complémentaires suivantes :

- Le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration du WHI (4^e recommandation) a été approuvé par le ministre de tutelle le 21 décembre 2018. Une copie des versions signées figure en annexe de la présente lettre.
- Quatre arrêtés royaux, qui permettront de répondre aux recommandations 1, 2 et 5, ont été soumis pour signature :
 - l'arrêté royal *portant fonctionnement et organisation du WHI* a été soumis à la signature du Roi le 23 avril 2019 ;
 - l'arrêté royal *remplaçant « IV-Inig » par « WHI » dans diverses dispositions* a été soumis le 11 mai 2020 au ministre de la Fonction publique pour contreseing. Il sera ensuite également soumis à la signature du Roi ;
 - l'arrêté royal *déterminant les degrés linguistiques du WHI* et l'arrêté royal *fixant les cadres linguistiques du WHI* ont été soumis à la signature du Roi respectivement les 19 mars 2019 et 4 avril 2019.

Certains de ces arrêtés n'ont pas encore été signés par le Roi en raison de la période d'affaires courantes. Je vais charger mes services de prendre contact avec la Maison militaire du Roi afin d'insister, sur la base du rapport d'audit, pour que lesdits arrêtés royaux soient signés.

- Comme mentionné également dans le projet de rapport, le contrat de gestion (3^e recommandation) ne pourra être conclu qu'au terme d'une étude demandée au WHI concernant la vision, les objectifs stratégiques et l'organisation de l'organisme définie sur cette base. Le résultat de cette étude est attendu pour mi-2020.
- Dans le cadre de la recommandation relative à l'évaluation du personnel scientifique (6^e recommandation), il sera demandé au WHI de désigner le plus rapidement possible les évaluateurs des membres du personnel scientifique et de réaliser l'évaluation de ceux-ci conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 25 février 2008 *fixant le statut du personnel scientifique des établissements scientifiques fédéraux*, par le biais de l'application Crescendo.
- Enfin, je demanderai au ministre des Pensions d'établir un fondement légal formel pour l'octroi d'une pension du secteur public au personnel statutaire du WHI (7^e recommandation).

En ce qui concerne les recommandations à l'intention du WHI, je vous informe que j'ai demandé à l'organisme d'établir un plan d'action afin de répondre pleinement aux recommandations formulées par la Cour. Lors des prochaines réunions du conseil d'administration, mon commissaire du gouvernement assurera le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du WHI qui doit être approuvé par ledit conseil.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Président, l'assurance de ma considération distinguée.

Philippe GOFFIN

Ce rapport est disponible uniquement en version électronique,
en français et en néerlandais, sur www.courdescomptes.be.



DÉPÔT LÉGAL

D/2020/1128/24

PRÉPRESSE

Imprimerie centrale de la Chambre des représentants

PHOTO DE COUVERTURE

Shutterstock

ADRESSE

Cour des comptes
Rue de la Régence 2
B-1000 Bruxelles

TÉL.

+32 2 551 81 11

www.courdescomptes.be