

2021-2025

War Heritage Institute

BELGIUM, BATTLEFIELD OF EUROPE

Plan stratégique du War Heritage Institute



JAUPART Michel

War Heritage Institute

Introduction

Après quatre ans d'existence du War Heritage Institute, après les succès des opérations de commémorations consacrées au Centenaire de la Première Guerre mondiale et au septante-cinquième anniversaire de la libération de la Belgique et de la fin de la Seconde Guerre mondiale, il était temps de s'arrêter un instant, de faire le bilan du chemin parcouru et de réfléchir aux objectifs et aux ambitions pour demain.

Le document que vous avez entre les mains est le résultat de cette réflexion. Elle a été menée en étroite collaboration entre la Direction et le Conseil d'administration du War Heritage Institute, mais aussi les autorités de tutelle politique et budgétaire.

Il s'inscrit dans la droite ligne des décisions antérieures prises par le Conseil d'administration, mais en les détaillant, en les budgétisant aussi précisément que possible, en fixant les besoins spécifiques en personnel et en les assortissant d'un échéancier.

Ce plan stratégique 2021-2025 sera ainsi la boussole de l'Institut. Nous espérons qu'il lui permettra de poursuivre avec hardiesse sur sa lancée pour continuer à offrir au public des sites de qualité présentant des expériences uniques dans le domaine de l'histoire militaire et de la mémoire des conflits dans lesquels notre pays a été engagé.

Ce plan se veut réaliste et équilibré. Réaliste parce qu'il tient compte des faits et des données, notamment dans le domaine du personnel et du budget ; équilibré parce qu'il prévoit des investissements sur l'ensemble de nos sites pour améliorer leur offre et leurs conditions de fonctionnement.

Il y a cependant lieu de noter que les projets envisagés ne pourront se réaliser que pour autant que les moyens nécessaires, tant sur le plan humain que budgétaire, soient mis en place et disponibles.

Dans ce contexte, le partenariat avec la Défense est un élément crucial pour le développement de l'Institut dans les prochaines années et la Direction prend acte de la volonté des autorités de tutelle de renforcer ce partenariat.

Mais à côté de ces éléments objectifs, ce plan veut aussi apporter un souffle nouveau au War Heritage Institute et se propose de créer, à terme, deux nouveaux sites – le site de Ypres consacré au matériel roulant postérieur à la Seconde Guerre mondiale et le site de Beauvechain, complémentaire à celui du grand hall du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, consacré à l'histoire de l'aviation – qui permettront des présentations optimisées de collections aujourd'hui non présentées ou présentées dans de mauvaises conditions.

L'ambition est aussi de continuer à améliorer la gestion administrative de l'Institut de manière telle qu'elle puisse offrir à tous un service approprié et de qualité.

La Direction et le Conseil d'administration sont unanimement convaincus qu'ils peuvent compter sur l'engagement et le professionnalisme de tous les membres du personnel pour faire de ce plan une réalité et conforter la place du War Heritage Institute comme acteur majeur en matière de conservation et de présentation du patrimoine militaire fédéral, en matière de recherche scientifique en la matière et en matière de transmission de la mémoire et des valeurs démocratiques qui fondent notre pays. Ils espèrent également faire du War Heritage Institute une institution qui fera la fierté et l'orgueil de tous ses collaborateurs.

La Direction

Table des matières

1	Bref historique et fonctionnement du WHI	8
1.1	Constitution.....	8
1.2	Missions	8
1.3	Organisation du WHI	10
1.4	Gestion	11
1.4.1	Conseil d'Administration :	11
1.4.2	Directeur général – Directeur général adjoint :	11
1.4.3	Comité de Direction :	12
1.4.4	Le Conseil scientifique :	12
1.4.5	Jury scientifique :	13
1.4.6	Commission consultative d'acquisition :	13
1.4.7	Conseil du Patrimoine :	14
1.5	Personnel	14
1.6	Budget :	15
1.7	Principales réalisations.....	16
2	Cadre, trajet et durée du plan stratégique	20
2.1.	Cadre	20
2.2.	Trajet participatif	21
2.3.	Durée.....	24
3	Analyse environnementale interne.....	25
3.1	Généralités	25
3.2	Infrastructures.....	25
3.3	Présentations muséales	30
3.4	Éléments relatifs à la fréquentation.....	31
3.4.1	Nombre de visiteurs entre 2012 et 2020, tous sites confondus	32
3.4.2	Nombre de visiteurs entre 2012 et 2020 par site	33
3.4.3	Nombre de visiteurs en 2019 et en 2020 par site	35
3.4.4	Quelques données relatives aux visiteurs	36
3.4.4.1	1 Chiffres indicatifs relatifs au MRA sur base d'un échantillon représentatif de 2018	36
3.4.4.1.1	MRA - rapport Belges - étrangers.....	36
3.4.4.1.2	MRA - les visiteurs provenant de Belgique	36
3.4.4.1.3	MRA - Les visiteurs provenant de l'étranger	36

3.4.4.2	Chiffres relatifs au MNFB	37
3.5	Collections.....	39
3.5.1	Textiles : uniformes, équipement, petit matériel et drapeaux	39
3.5.2	Œuvres d'art (tableaux, sculptures, dessins et estampes)	39
3.5.3	Insignes honorifiques	40
3.5.4	Armes blanches et armures.....	40
3.5.5	Armes portatives et munition	40
3.5.6	Matériel lourd	41
3.5.7	Service d'appui Conservation et Gestion (administration mobilité de la collection)	42
3.6	Gestion des archives et du Centre de Documentation (CEDOC)	44
3.6.1	Collections	44
3.6.1.1	Archives	44
3.6.1.2	Bibliothèque	44
3.6.1.3	Photothèque	45
3.6.1.4	Cartes postales	45
3.6.1.5	Affiches.....	45
3.6.1.6	Cartes	45
3.6.2	Salle de lecture	45
3.6.3	Personnel	45
3.7	Recherche scientifique	45
3.8	Pédagogie, Mémoire et Remembrance	46
3.8.1	Vision sur l'Histoire, la Mémoire et la Remembrance.....	47
3.8.1.1	Introduction	47
3.8.1.2	Histoire – définition.....	47
3.8.1.3	La Mémoire - essai de définition	47
3.8.1.3.1	La Remembrance	48
3.8.1.3.2	La « Mémoire de type continental »	49
3.8.1.3.3	La Remembrance et la Mémoire	49
3.8.1.4	La Mémoire et l'Histoire.....	50
3.8.1.5	Conclusion	51
3.8.2	Éducation	52
3.8.3	Service Mémoire	52
3.8.4	Remembrance	54
3.8.5	Living History	54
3.8.6	Cellule de coordination Conseil du Patrimoine et ses divers aspects	55
3.9	Patrimoine historique immobilier	55

3.10	Sépultures militaires	56
3.11	Communication et Marketing	57
3.11.1	Communication générique	57
3.11.2	Stratégie de communication, communication générique et diversifiée	58
3.11.2.1	Les cibles majeures.....	58
3.11.2.1.1	Le grand public.....	58
3.11.2.1.2	Profil du groupe cible Facebook WHI	58
3.11.2.1.3	Les jeunes par le biais de l'enseignement.....	58
3.11.2.1.4	Les niches thématiques.....	59
3.11.2.2	Outils de communication majeurs	59
3.11.2.2.1	Les outils de base (communication générique & commémorations)	59
3.11.2.2.2	Sites web thématiques de durée déterminée :.....	59
3.11.2.2.3	Site web thématique de durée indéterminée :.....	60
3.11.2.2.4	La page Facebook WHI	60
3.11.2.2.5	Le bulletin d'information électronique	60
3.11.2.2.6	Dépliants	60
3.11.2.3	Stratégie et concept de communication	60
3.11.2.4	Des campagnes presse assez performantes.....	61
3.11.2.4.1	Le nom 'WHI' versus le nom des sites WHI	61
3.11.2.4.2	Attirer l'attention de la presse	62
3.11.2.4.3	La tonalité de la part de la presse	63
3.11.2.4.4	WHI et sa position de référence.....	63
3.11.2.5	Le marketing touristique et par conséquent la communication touristique	63
3.11.2.6	Quelques conclusions par rapport au besoin de données comme base d'analyse.....	64
3.11.2.7	Quelques conclusions par rapport à la communication.....	64
3.12	Personnel	65
3.13	Finances	70
3.14	Logistique	71
3.15	Informatique (CIS)	72
3.16	Conclusions	73
4	Analyse externe.....	75
4.1	4.1. Situation générale du WHI par rapport aux institutions belges et étrangères	75
4.2	Comparaison point par point avec les Imperial War Museums (IWM).....	76
4.3	Infrastructure et présentations muséales.....	79
4.3.1	Chiffres et contexte	79

4.3.2	Partenariat Public-Privé (PPP)	79
4.3.3	Une revalorisation du Cinquenaire ?	81
4.4	Fréquentation	81
4.5	Gestion des collections	83
4.5.1	Politique des collections.....	83
4.5.2	Gestion des dépôts.....	84
4.5.3	Politique de restauration	84
4.6	Gestion des archives et de la documentation	85
4.7	La recherche scientifique	86
4.8	Remembrance, Mémoire et éducation	87
4.8.1	Remembrance	88
4.8.2	Mémoire.....	89
4.8.3	Éducation	89
4.8.4	Living History	90
4.8.5	Conclusions relatives à la remembrance, la mémoire, l'éducation et la living history .	91
4.9	Le patrimoine immobilier.....	91
4.10	Les sépultures de guerre	92
4.11	Communication et marketing	93
4.11.1	Stratégie de communication	93
4.11.2	Une communication diversifiée	93
4.11.3	La presse.....	95
4.11.4	Le marketing touristique	95
4.11.5	Communication et marketing : personnel et moyens.....	96
4.12	Personnel	97
4.12.1	Chiffres et contexte	97
4.12.2	Les bénévoles et les asbl	98
4.12.3	Fonctionnement.....	99
4.13	Finances	100
4.13.1	Chiffres et contexte	100
4.13.2	Subsides pour projets.....	101
4.13.3	Boutique – Horeca – MICE	102
4.13.4	Fonctionnement financier	103
4.13.5	Conclusions en matière de finances.....	103
4.14	Conclusion et recommandations à la suite de l'analyse externe	104
5	Analyse SWOT WHI	106

6	Mission, vision et valeurs	118
6.1	Cadre	118
6.2	Ambition.....	118
6.3	Vision.....	119
6.4	Valeurs	123
6.5	Déclaration de mission.....	124
7	Objectifs stratégiques du WHI	125
8	Objectifs opérationnels.....	126
8.1	Vers une nouvelle approche des sites.....	126
8.1.1	Problématique.....	126
8.1.2	Plan d'avenir.....	127
8.1.2.1	Coopération structurelle avec la Défense	127
8.1.2.2	Réorganisation des sites.....	127
8.1.2.3	Des investissements équilibrés pour tous les sites	129
8.1.2.4	Des partenariats actifs.....	130
8.1.2.5	Du personnel pour les sites	131
8.1.2.6	Une définition des rôles claire entre l'administration centrale et les sites.....	133
8.1.2.7	La communication axée sur les sites	134
8.1.2.8	Approche commerciale	134
8.1.3	Situation des sites dans l'organigramme du WHI	135
8.2	Objectifs opérationnels dans le domaine de la Mémoire	135
8.2.1	Action dans le cadre de la « Remembrance » :	136
8.2.2	Actions dans le cadre de la « Mémoire » :	136
8.2.2.1	La transmission de la Mémoire à l'heure de la disparition des témoins :	136
8.2.2.2	La création d'un module de formation pour les guides :	137
8.2.2.3	Remettre à niveau les expositions temporaires itinérantes et en créer de nouvelles ainsi que des modules de formation :	138
8.2.2.4	Le « Train des 1000 » :	139
8.2.2.5	Remettre à niveau le site web « Belgian War Dead Register » :	139
8.2.3	Investir dans le personnel	139
8.2.3.1	Statut et problématique.....	140
8.2.3.2	Points de départ du planning pluriannuel 2021-2025.....	141
8.2.3.3	Planning pluriannuel personnel 2021-2025	142
8.2.3.3.1	Évolution du budget Personnel	142
8.2.3.3.2	Évolution du cadre du personnel	142
8.2.3.3.3	Renforcement de tous les domaines.....	144

8.2.3.3.4	Investir dans la statutarisation là où c'est possible.....	145
8.2.3.4	La modernisation de la gestion du personnel et de l'administration du personnel.....	145
8.2.3.5	Une attention pour le bien-être du personnel.....	146
8.2.3.6	Payement de la contribution au pool des parastataux pour les militaires remplacés par des civils.....	146
8.2.3.6.1	Contexte :.....	146
8.2.3.6.2	Défi du remplacement des militaires par des civils :.....	147
8.2.3.6.3	Proposition du WHI :.....	147
8.2.3.6.4	Estimation du coût de remplacement :.....	148
8.2.3.6.5	Conclusion.....	149
8.2.3.7	Tableaux du personnel.....	150
8.2.3.8	Budget du personnel.....	151
9	Budget opérationnel	154
10	Budget pluriannuel.....	155
11	Conclusion.....	156

1 Bref historique et fonctionnement du WHI

1.1 Constitution

Le War Heritage Institute (WHI) est un organisme administratif public (OAP) qui est également un établissement scientifique fédéral (ESF) créé par la loi du 28 avril 2017 et sous la tutelle de la ministre de la Défense. Il résulte de la fusion de 4 entités distinctes, une partie de l'Institut des vétérans – Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre (IV-INIG), le Mémorial national du Fort de Breendonk (MNFB), le Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire (MRA) et le Pôle historique de la Défense (PHD).

Cette construction résulte d'une étude menée à la demande du gouvernement dans les années 2015 et 2016 autour du redéploiement des organismes d'intérêt public de la Défense et des différentes structures de la Défense impliquées dans la conservation du patrimoine militaire et de la mémoire historique. Elle visait à améliorer la cohérence de la gestion de ces matières.

Cette étude prévoyait entre autres la mise sur pied d'un Partenariat Public Privé (PPP) pour assurer la modernisation du MRA et fixait les besoins en personnel après la mise en œuvre de ce PPP, à l'horizon 2030, à 212 équivalents temps plein pour l'ensemble des sites et services de la future administration.

1.2 Missions

Le WHI est chargé de plusieurs missions.

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

Cette mission est menée au travers de 5 dimensions spécifiques (§2). L'Institut est ainsi chargé :

1° de la gestion, de l'acquisition, de la conservation et de la restauration de collections d'objets, de documents et de témoignages immatériels en rapport avec l'objet de l'organisme;

2° de la gestion de sites propres, et de l'organisation et de la coordination d'un réseau de sites militaires historiques, composé de: - sites propres: sites et collections qui sont la propriété de l'Etat fédéral et qui sont gérés par l'organisme, parmi lesquels un site central implanté à Bruxelles, le site du Cinquantenaire, qui présente une vision globale, nationale et internationale cohérente de l'histoire et de la mémoire des conflits armés sur le sol belge ou des conflits impliquant des Belges; - sites en concession: sites et collections qui sont la propriété de l'état fédéral et sont attribués, moyennant un contrat de gestion ou un accord de coopération, à un tiers qui sera responsable de son développement et de son exploitation; - sites associés: des sites autonomes avec un rayonnement national ou international qui présentent une histoire complémentaire tant les uns envers les autres qu'envers le site du Cinquantenaire et qui rejoindront un réseau de sites patrimoniaux réunis au sein du conseil du patrimoine visé à l'article 12;

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

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

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

Enfin, la loi précise que : « l'organisme assure la surveillance de l'entretien des nécropoles militaires, des pelouses d'honneur, des enclos des fusillés et des mémoriaux nationaux propriétés de l'Etat fédéral et il peut les utiliser dans le cadre de son travail de mémoire et y organiser des manifestations patriotiques ou mémorielles. Enfin, l'organisme peut accorder une aide aux associations patriotiques. »

La plupart de ces missions sont claires, mais il faut noter que la transmission de la mémoire combattante fait toujours débat au sein du monde des historiens et à un double titre : d'une part ceux-ci s'interrogent sur sa pertinence par rapport à l'histoire et il existe par ailleurs plusieurs visions de cette mémoire, dont deux essentiellement - l'une classique et l'autre plutôt éducative – qui sont couramment pratiquées en Belgique et au sein du WHI en particulier. Cette question importante sera évoquée plus loin dans ce plan stratégique.

1.3 Organisation du WHI

Le WHI comprend une administration centrale implantée sur le site du Cinquantenaire à Bruxelles et une série de sites muséaux et/ou mémoriels.

Cette administration centrale assure les missions de direction et de soutien aux sites. Cela recouvre notamment la gestion des ressources budgétaires, des ressources humaines, la politique et les processus d'achat qui y sont définis et mis en œuvre. Il en est de même pour le suivi de la gestion des infrastructures et, dans une moindre mesure, de certains travaux.

Le WHI est organisé en quatre départements pour la Gestion des collections, la Gestion des sites, la Médiation muséale et les Services d'appui.

Le « *core business* » du WHI est essentiellement mis en œuvre au niveau des différents sites.

Ils sont au nombre de 6 actuellement, mais des propositions sont sur la table pour faire évoluer cette situation.

Les sites actuels sont :

1. Le **Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire** (MRA) à Bruxelles, qui présente un millénaire d'histoire militaire belge et internationale. Le site est immense (ca 35.000 m²) et occupe une bonne moitié du Cinquantenaire. Les bâtiments datent de la fin du XIX^{ème} siècle et n'ont jamais été conçus pour servir de musée. Le MRA dispose d'une image très forte et est, selon la loi, le site central du WHI ;
2. Le **Mémorial national du Fort de Breendonk** (ci-après MNFB) à Willebroek, témoins de la politique concentrationnaire et de la répression nazie en Belgique. Il offre à la fois une plongée dans l'histoire concentrationnaire et une expérience de cette histoire ;
3. Le **Bunker de commandement de Kemmel** (ci-après BCK) à Heuvelland, qui présente un poste de commandement stratégique de la période de la Guerre froide et palie au manque de présentation permanente sur cette période au MRA.;
4. Le **Dodengang** (ci-après Dodengang) à Dixmude, qui est la dernière tranchée belge conservée et muséalisée du front de l'Yser, évocatrice des combats de la Première Guerre mondiale. Le site dispose d'un bâtiment d'accueil qui offre une contextualisation de la visite ;
5. **Gunfire Brasschaat** (ci-après Gunfire) à Brasschaat, où sont conservés les matériels lourds post-1945 ainsi que des pièces d'artillerie de différentes époques. Le site est en très mauvais état et ne permet pas une bonne conservation des collections. Il n'est ouvert que quelques jours par mois et fonctionne essentiellement grâce à quelques bénévoles ;
6. **Bastogne Barracks**, (ci-après BB) à Bastogne, qui accueille les collections de véhicules de la Seconde Guerre mondiale. Le site est plus particulièrement dédié

au rappel de la dimension mécanisée de la Seconde Guerre mondiale. Il attire de nombreux visiteurs étrangers, notamment Américains, mais aussi Allemands, Néerlandais, Luxembourgeois et Français.

Enfin, le WHI compte également un **dépôt** qui accueille des pièces de collection (notamment d'aviation) à **Landen**.

1.4 Gestion

Le WHI comporte une série d'organes et de comité créés par la loi organique qui sont chargés d'assurer sa gestion.

1.4.1 Conseil d'Administration :

Le Conseil d'administration (art. 6 de la loi organique) est l'organe de gestion du WHI. Il comporte 12 membres nommés par le Roi et ses travaux sont dirigés par un Président et un Vice-Président.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Ces réunions sont physiques, virtuelles ou se réduisent parfois, en cas d'urgence, à des consultations électroniques. Leurs résultats sont consignés dans des procès-verbaux (25 entre 1 mai 2017 en fin 2020).

Depuis sa mise sur pied en décembre 2017, le Conseil d'administration a fixé les lignes générales de l'action du WHI et a consacré une partie importante de ses travaux au suivi des travaux budgétaires et à la politique du personnel. Il approuve également tous les accords de partenariats.

1.4.2 Directeur général – Directeur général adjoint :

Il s'agit de deux fonctions à mandat au sens de l'arrêté royal du 16 novembre 2006.

Le Directeur général (art. 7 de la loi organique) assure la gestion quotidienne, généralement quelconque, du WHI conformément aux décisions du Conseil d'administration.

En cas d'absence, il est remplacé par le Directeur général adjoint, lequel assure le secrétariat de tous les conseils et commissions. En qualité de directeur opérationnel, il est responsable de la coordination des sites associés et des sites en concession.

Les sites en concession sont la propriété de l'état fédéral et sont attribués, moyennant un contrat de gestion ou un accord de coopération, à un tiers qui est responsable de son développement et de son exploitation, les sites associés sont des sites autonomes avec un rayonnement national ou international qui présentent une histoire complémentaire, tant les

uns envers les autres qu'envers le site du Cinquantenaire, et qui intègrent un réseau de sites patrimoniaux réunis au sein du conseil du patrimoine.

Ils assistent tous les deux au Conseil d'administration avec voix consultative.

Le Directeur général a été nommé à ses fonctions le 1er mai 2021. Le poste de directeur général adjoint a été pourvu « par intérim » à ce jour. La procédure de recrutement d'un directeur général adjoint, sera bientôt engagée, en vue de son achèvement d'ici la fin de l'année 2021.

1.4.3 Comité de Direction :

Le Comité de Direction (art. 8 de la loi organique) est composé d'au moins 4 membres. Chacun de ceux-ci dirige un département (Dép I – Gestion des collections, Dép II – Gestion des sites, Dép III – Médiation muséale, Dép IV – Services d'appui).

Ils assistent le Directeur général et remettent des avis sur la plupart des questions qui concernent la gestion quotidienne de l'Institut dès que ces questions concernent plus d'un département.

Le Comité de Direction se réunit toutes les semaines, généralement le jeudi matin. Pour les questions concernant le personnel, le Comité de Direction agit comme un Conseil de Direction.

1.4.4 Le Conseil scientifique :

Le Conseil scientifique (art. 9 de la loi organique) est constitué auprès du Comité de Direction et est chargé, chaque fois que celui-ci le demande, de remettre des avis sur les choix et les options scientifiques que le Comité envisage.

Constitué en 2018, ce Conseil s'est réuni une fois le 14 novembre 2018. Un de ses membres ayant contesté les missions et l'existence même du Conseil auprès du ministre de la Défense et le Président du Conseil faisant fonction ayant démissionné en mai 2019 - alors qu'il était impossible, faute de gouvernement de plein exercice, de procéder à son remplacement - le Conseil ne s'est plus réuni.

La question soulevée par le membre du Conseil auprès du ministre de la Défense ressortait en fait d'une des spécificités du WHI. Organisme administratif public, géré par un Conseil d'administration, il est aussi un établissement scientifique fédéral (ESF). Or, les ESF sont gérés par un Conseil scientifique qui joue le rôle, pour ce qui les concerne, de Conseil d'administration, fonction assumée dans le cas du WHI par le Conseil d'administration. Dès lors, ce membre estimait que le Conseil scientifique était un « faux Conseil scientifique ». En fait, considérant la hiérarchie des normes et le WHI ayant été créé par la loi, il échappe aux

dispositions qui concernent les ESF classiques – fixées par arrêté royal – sauf si elles lui sont déclarées effectivement applicables.

Le président démissionnaire du Conseil scientifique a été remplacé en sa qualité de membre par un arrêté ministériel du 18 décembre 2020 et le Conseil d'administration a approuvé une stratégie pour mieux structurer les activités du Conseil scientifique en septembre dernier, le Conseil scientifique a repris ses activités. Un des membres a été nommé à la fonction de président et la ministre a procédé à sa nomination officielle. Le règlement d'ordre intérieur n'a pas encore été approuvé par le Conseil d'administration.

1.4.5 Jury scientifique :

Le Jury scientifique (art. 10 de la loi organique) a la haute main sur les carrières du personnel scientifique du WHI.

A peine constitué en 2019, son Président et son Président suppléant ont été admis à la retraite, alors même qu'il était impossible de procéder à leurs remplacements considérant l'absence d'un gouvernement de plein exercice.

Le Président et le Président suppléant ont été désignés par arrêté ministériel du 8 décembre 2020 et le Jury scientifique se réunira prochainement pour approuver son règlement d'ordre intérieur et procéder aux opérations nécessaires pour la validation des stages arrivés à échéance des membres du personnel scientifique en attente de nomination.

1.4.6 Commission consultative d'acquisition :

Le Comité consultatif des acquisitions (art. 11 de la loi organique) peut siéger officiellement puisque que le président du Conseil scientifique – qui en est membre – a été nommé.

La Commission consultative d'acquisition doit obligatoirement se réunir pour tout achat de pièces de collections d'une valeur supérieure à 2.500 €, sur la demande explicite du Directeur général.

La Commission consultative d'acquisition se compose de quatre membres, soit, le Directeur général du WHI, le responsable du Département Gestion des collections du WHI, un représentant de l'Ecole Royale Militaire, ainsi que le Président du Conseil scientifique.

La Commission émet des avis motivés sur base d'un dossier écrit, remis par le Directeur général et établi par un membre du personnel qualifié du Département Gestion des collections. Ce dossier est éventuellement complété par l'expertise d'un membre du personnel d'un autre département. Le dossier est ensuite soumis au Conseil d'Administration qui s'appuie sur l'avis de la Commission, afin de valider la décision définitive d'achat. Celle-ci est confirmée à la Commission consultative d'acquisition par le Président du Conseil d'Administration et elle est consignée dans le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration.

Lorsque des circonstances imposent la prise d'une décision rapide pour un achat entre deux réunions (par exemple dans le cas d'une vente aux enchères), la Commission consultative d'acquisition et le Conseil d'Administration sont consultés par écrit.

1.4.7 Conseil du Patrimoine :

Le Conseil du Patrimoine (art. 12 de la loi organique) a été créé comme un organe d'avis et une plateforme de concertation entre le WHI, structure fédérale compétente pour la conservation et la présentation du patrimoine militaire et la mémoire, les entités fédérées et les principales structures impliquées dans la même problématique en Belgique. L'arrêté royal fixant les critères de participation a depuis été publié fixant notamment les critères pour pouvoir faire partie de ce Conseil du Patrimoine. Avant même cela, il était néanmoins utile de rassembler les entités fédérées et les principaux acteurs du secteur autour des commémorations du Centenaire de la fin de la Première Guerre mondiale, du 75^{ème} anniversaire de la Libération et de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Dès lors, plutôt que de perdre du temps sur la définition d'un cadre théorique, il a été décidé de travailler sur la constitution d'un réseau opérationnel organisé autour de projets concrets pour ces commémorations. Cette approche a réuni de nombreux acteurs, dans le respect des compétences et des responsabilités de chacun et a joué un rôle crucial dans le succès, notamment, des projets « Nos Héros oubliés » et des « Colonnes de la Libération Nord et Sud ». Prouvant ainsi tout l'intérêt du concept et confirmant que jouer le rôle de coordinateur d'un tel réseau était une compétence que le WHI pouvait assumer.

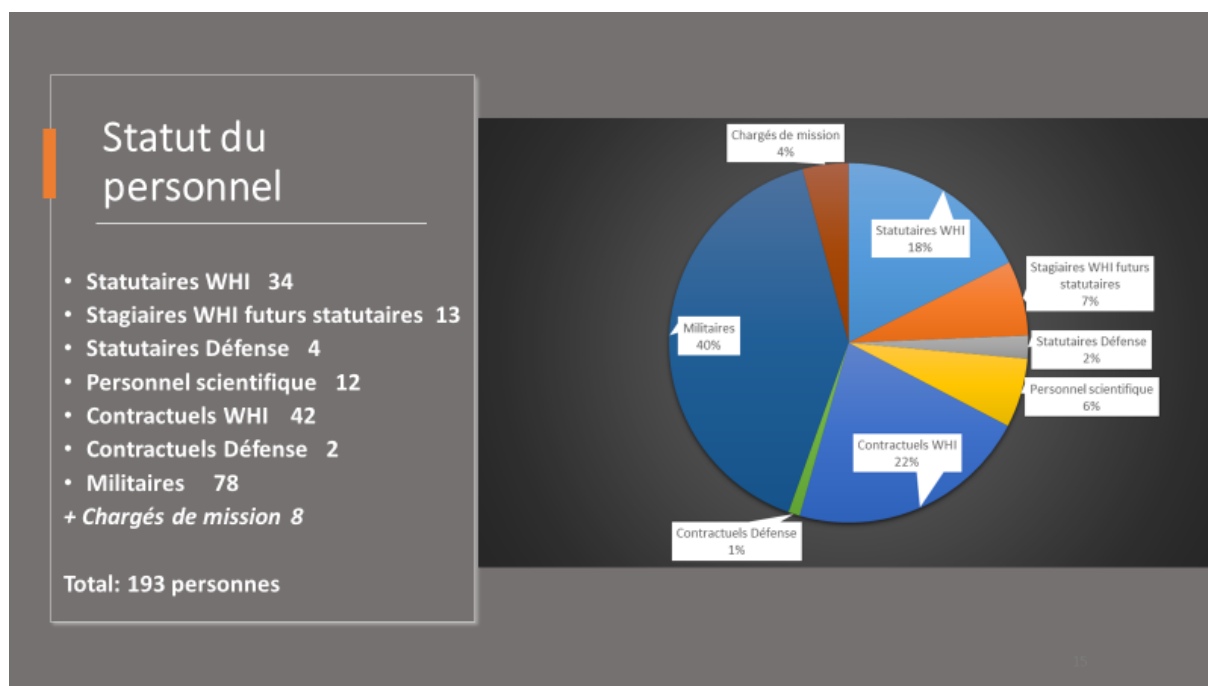
Aujourd'hui, depuis la publication de l'arrêté royal du 15 novembre 2020 relatif au fonctionnement du War Heritage Institute et exécutant la loi organique, le WHI a pris contact avec l'ensemble des partenaires potentiels pour leur demander de préciser leurs intentions, mais également leur intérêt à l'idée de rejoindre officiellement le Conseil du Patrimoine.

1.5 Personnel

193 personnes travaillent au WHI, ce qui représente environs un total de 182 EFT.

Pour mémoire, l'étude préalable à la création du WHI prévoyait un cadre de 212 EFT pour faire tourner l'institution après la mise en œuvre du projet de Partenariat Public Privé (PPP) pour le MRA à l'horizon 2030.

Le tableau ci-dessous récapitule, par statut, le nombre de membre du personnel disponible (en unités physiques).



1.6 Budget :

Le budget du WHI est constitué d'une part par le subside de l'Etat et d'autre part par des recettes propres.

Ces dernières ont atteint leur record historique en 2019 avec un montant global de près de 2.000.000 € en conséquence notamment d'une augmentation structurelle des prix d'entrée.

Le tableau ci-après illustre l'évolution des recettes du budget depuis la création de l'Institut.

	2017	2018	2019	2020	2021
Subsides	5.248.769,25€	12.421.824,00€	12.437.107,00€	10.920.000,00€	13.057.000,00€
Recettes propres	930.609,00€	1.408.624,00€	1.990.627,00€	742.000,00€	1.247.000,00€
Total	6.179.378,25€	13.830.448,00€	14.427.734,00€	11.662.000,00€	14.304.000,00€

En termes de dépenses, les données sont les suivantes

	2017	2018	2019	2020	2021
Réalisé	5.362.537,90€	12.500.607,00€	14.257.148,00€	9.220.416,00€	

1.7 Principales réalisations

Le WHI s'est mis en place en mai 2017 et a immédiatement joué un rôle central dans la préparation des commémorations du centième anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale (1918-2018) et dans celle des commémorations du 75^{ème} anniversaire de la Libération (1944-2019) et de la fin de la Seconde Guerre mondiale (1945-2020).

Dès avant même la création officielle du WHI, considérant qu'il fallait impérativement que les autorités fédérales jouent un rôle central dans la commémoration du centenaire de la fin de la Première Guerre mondiale et nonobstant des délais très courts, la direction a lancé un vaste programme, soutenu par le Gouvernement et partiellement financé par la Loterie nationale pour atteindre cet objectif. Le programme arrêté par le WHI prévoyait différentes actions tant dans le domaine de la présentation muséale que dans celui de la transmission de la mémoire :

1. Une exposition au MRA intitulée « Au-delà de la Grand Guerre – Belgique 1918-1928 » mettant l'accent sur le redécoupage de la carte du monde après 1918, sur les guerres civiles qui éclatent dans différents pays, sur les destructions en Belgique et la reconstruction du pays, sur la problématique des anciens combattants et des invalides de guerre, sur l'émergence de nouvelles tendances politiques et, enfin, sur les mutations de la société belge. L'exposition a attiré près de 70.000 visiteurs, ce qui est énorme pour le MRA. Il est à noter que cette exposition a été inaugurée en septembre 2018, à la date commémorative du lancement de l'offensive libératrice et réalisée en un peu plus d'un an, soit le tiers du temps habituellement dévolu à un projet de cette importance. En ce sens, ce fut une prouesse réalisée grâce à l'engagement d'un personnel très motivé, mais ce fut aussi générateur d'un surcroît de travail et de stress, conséquences de la nécessité de travailler dans une telle urgence. L'exposition était accompagnée d'un catalogue qui eut énormément de succès ;
2. Un projet « Nos Héros oubliés – *Onze Vergeten Helden* » de marquage, au moyen d'une plaquette aux couleurs nationales, des tombes des soldats belges tués au combat et réenterrés après la guerre dans des cimetières civils à la demande des familles. La première tombe ainsi identifiée fut marquée par Sa Majesté le Roi au cimetière de Bruxelles le 2 mai 2018 ;
3. La découverte des restes funéraires de 4 soldats belges tombés en 1914-1918 et l'identification de certains des corps retrouvés qui ont été suivies de leur ré-enterrément au cimetière de La Panne le 1 juillet 2018 ;
4. Une exposition « Nos Héros oubliés sur mer et dans les airs » au MRA rappelant les combats et les sacrifices des aviateurs et marins ;

5. Différents projets mémoriels avec des jeunes belges et étrangers dans le Westhoek et ailleurs et notamment le projet « Cent jeunes pour un centenaire ».

Tous ces projets ont été couronnés de succès et ont attiré de nombreux visiteurs. Ils ont également été abondamment relayés par voie de presse.

En parallèle, deux expositions plus limitées, « Léo 50 » consacrée au 50 ans de service du char Léopard et de ses dérivés dans l'armée belge et « Dieppe » dédiée à la part prise par des Belges au débarquement expérimental de 1942 ont également été réalisées au MRA.

Enfin, une exposition itinérante à destination du public scolaire a également été réalisée : « Mécanismes de la propagande de guerre ». Elle a été inaugurée en novembre 2019 à l'Université libre de Bruxelles.

En 2019 et 2020, le WHI s'est concentré sur la réalisation de plusieurs projets dont l'objectif était la commémoration des 75^{ème} anniversaire de la Libération de 1944 et de la fin de la Seconde Guerre mondiale en 1945. A cet effet, il a été réalisé :

1. La rénovation de l'exposition permanente consacrée à la période de l'entre-deux-guerres et couvrant la Seconde Guerre mondiale depuis ses débuts jusqu'au débarquement de Normandie, au second étage du hall Bordiau ;
2. La création d'un nouveau parcours permanent, inauguré le 8 mai 2019, – « Guerre, Occupation, Libération » – au premier étage du hall Bordiau. Ce nouveau parcours est consacré plus spécifiquement à la Belgique occupée, à la collaboration, à la résistance, à la Libération, aux derniers mois de la guerre et à la guerre dans le Pacifique. Ce parcours évoque aussi les différentes politiques de terreur organisées par le régime nazi à l'encontre des opposants, ainsi que les crimes racistes perpétrés à l'encontre des Juifs, des Sinti et Roms et des Slaves. Elle bénéficie d'une présentation très moderne et très nuancée et s'est imposée dès son ouverture comme un modèle du genre. Elle rencontre beaucoup de succès auprès des visiteurs. Elle est accompagnée d'un ouvrage de qualité qui donne la parole aux meilleurs spécialistes du sujet et connaît un franc succès en librairie ;
3. Une déclinaison du concept « Nos Héros oubliés – *Onze vergeten Helden* » plus particulièrement consacrée aux combattants de 1940-1945. Le bilan provisoire de ces opérations est non négligeable puisqu'à ce jour plus de 6.500 tombes ont été dûment marquées. Elles ont toutes inscrites au « *Belgian War Dead Register* » ;
4. Une exposition sur le site « Gunfire » à Brasschaat « *Antwerp X - V-bommen boven Antwerpen* » consacrée aux armes V1 et V2 tirées contre la région d'Anvers en 1944-1945 ;

5. Une participation exceptionnelle, en collaboration étroite avec la Défense, à la Fête nationale du 21 juillet 2019, avec le défilé d'une vingtaine de chars et de véhicules de combat et de transport utilisés par les armées alliées à la fin de la Seconde Guerre mondiale ;
6. Une participation toute particulière et à haute intensité aux « *Nuts Days* » de décembre 2019 qui, au travers de rencontres avec les vétérans américains et allemands, de dépôts de fleurs sur les tombes de plusieurs héros locaux et de la plantation d'un arbre de la paix, a permis de commémorer le souvenir de l'héroïsme des hommes et des femmes engagés dans la bataille des Ardennes ;
7. La réalisation de deux « raids mémoriels » exceptionnels, en partenariat avec la Défense sous le slogan « *Remembering the Past, Building the Future* ». La « Colonne de la Libération nord » a refait le chemin des armées alliées entre Mons, Bruxelles, Anvers et Léopoldsborg en septembre 2019 et la « Colonne de la Libération sud » a traversé le champ de bataille des Ardennes entre Bastogne et Elsenborn en janvier 2020. Le passage de la colonne Nord a été suivi par 250.000 spectateurs ;
8. Considérant la situation sanitaire et l'impossibilité d'organiser une cérémonie traditionnelle pour la commémoration du 8 mai 2020. Le WHI a proposé un événement digital participatif, avec le concours de Arnout Hauben, de Christophe Deborsu et de la chanteuse Selah Sue qui a interprété online « *We'll meet again* » un standard de la Seconde Guerre mondiale. Quelques milliers de personnes ont participé et ont allumé une bougie devant la photo de quelqu'un symbolisant pour eux le second conflit mondial et ont partagé ce moment sur différents médias sociaux ;
9. Une participation exceptionnelle, en collaboration étroite avec la Défense, à la Fête nationale du 21 juillet 2020 réduite en conséquence de la crise de la Covid-19), avec le défilé à Bruxelles, en présence de Sa Majesté le Roi, d'une douzaine de chars et de véhicules de combat et de transport utilisés notamment par la Brigade Piron à la fin de la Seconde Guerre mondiale ;
10. La réalisation, à l'occasion de la commémoration de la libération des camps, d'une exposition de photos « *Snapshots – Echoes of Silence* » consacrée à la mémoire des camps de concentration et des centres d'extermination nazis ;
11. Les préparations et la mise sur pied d'un grand projet mémoriel intitulé « Le Train des 1000 » qui devait emmener 1000 jeunes (650 Belges et 350 issus de toute l'Europe) pour un voyage en train de Bruxelles à Auschwitz du 5 au 10 mai 2020. La crise sanitaire a empêché la réalisation de ce projet qui sera réalisé en mai 2022.

Parallèlement à toutes ces activités, le WHI a également continué à améliorer la muséographie permanente de ses sites. Dans ce contexte, des présentations ont été

modernisées à Breendonk, au BCK, à BB et enfin au MRA où les salles consacrées à 14-18 font l'objet d'un rafraichissement.

Le WHI a également enrichi les collections qu'il gère en y ajoutant un nombre significatif d'objets. Ces objets sont évidemment repris dans l'inventaire et réputés appartenir à l'Etat fédéral il s'agit de :

- 2017 : 560 pièces enregistrées
- 2018 : 821 pièces enregistrées
- 2019 : 620 pièces enregistrées
- 2020 : 195 pièces enregistrées¹

¹ La crise de la Covid-19 a évidemment impacté nos résultats.

2 Cadre, trajet et durée du plan stratégique

2.1. Cadre

Lors de sa création en mai 2017, il a été demandé au WHI de remplir quatre objectifs concrets:

- S'investir dans le centenaire de la fin de la Première Guerre mondiale
- S'investir dans le 75^e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale
- Préparer un projet PPP pour la rénovation du MRA
- Organiser le fonctionnement interne de la nouvelle institution.

Le premier chapitre s'est intéressé à la réalisation – couronnée de succès – des deux premiers objectifs. La direction a formulé une proposition ambitieuse visant la rénovation du MRA, mais le gouvernement en affaires courantes n'a pas libéré les moyens pour effectuer les études qui s'imposaient dans ce cadre. À la demande du Conseil d'Administration, plusieurs documents relatifs à l'organisation interne de l'institution ont été rédigés. Les documents suivants ont été pertinents à cet effet :

- La loi du 28 avril 2017 portant création du WHI ;
- Le document « Vision-Missions » approuvé par le Conseil d'Administration le 20 décembre 2018 ;
- Le projet de remise à niveau du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire (Projet de Partenariat Public-Privé) approuvé comme base de travail par le Conseil d'Administration du 29 avril 2019 et approuvé par le ministre de la Défense le 14 mars 2019 ;
- La stratégie de réorganisation des dépôts externes approuvée par le Conseil d'Administration du 20 décembre 2018 et approuvée par le ministre de la Défense le 21 mai 2019 (dossier 0000803) ;
- La note relative à la création d'une cellule de coordination pour le Conseil du Patrimoine approuvée par le Conseil d'Administration du 21 novembre 2019 ;
- Le calendrier prévisionnel des activités soumis au Conseil d'Administration et approuvé le 15 mai 2020 ;
- La note stratégique relative à la politique scientifique soumise au Conseil d'Administration et approuvée le 17 septembre 2020 ;
- La note relative aux mesures à prendre en réaction à l'audit HR de la Cour des Comptes, soumise au Conseil d'Administration et approuvée le 26 novembre 2020 ;
- L'arrêté royal du 15 novembre 2020 relatif au fonctionnement et à l'organisation du WHI ;

- La note relative aux mesures à prendre en réaction à l'enquête Mensura, soumise au Conseil d'Administration et approuvée le 26 novembre 2020 ;
- L'exercice MAESTRO visant l'optimisation du fonctionnement de l'organisation, avec un nouvel organigramme et un calendrier détaillé en matière de personnel, de finances et de logistique, lancé début 2020 et en cours.

Il n'y avait plus de gouvernement de plein exercice depuis décembre 2018 et donc plus de ministre jouissant de la plénitude des compétences. En date du 1^{er} octobre 2020, un nouveau gouvernement a pris fonction, avec un nouveau ministre de tutelle. L'accord de gouvernement stipule que *« le rôle central du War Heritage Institute dans le domaine de l'histoire militaire de la Mémoire et de la citoyenneté sera renforcé »*. Dans son exposé d'orientation politique, la Ministre Dedonder a établi par rapport au WHI que *« son rôle dans le domaine de l'histoire militaire, de la Mémoire et de la citoyenneté sera renforcé. Les liens existants entre le WHI et la Défense et leurs modalités d'exécution seront concrétisés dans un accord de coopération tel que prévu par le contrat de gestion. Par ailleurs, le WHI sera associé à la nécessaire révision du statut des vétérans »*.

Lors de la réunion du Conseil d'Administration du 26 novembre 2020, le chef de Cabinet du ministre et nouveau commissaire au gouvernement a indiqué vouloir, outre l'évidente bonne gestion de l'institution, avant tout miser sur la problématique du personnel et sur le plan stratégique. Tant les membres du Conseil d'Administration que la direction ont souligné qu'un plan d'avenir global et une gestion durable du personnel étaient indispensables.

Le contrat de gestion entre le WHI et l'État fédéral, et l'accord de coopération entre le WHI et la Défense, font l'objet de discussions au sein du groupe de travail WHI-MR C&I depuis 2018. L'absence de résultat en ce domaine est surtout liée à l'absence de décisions stratégiques de la part du ministre de tutelle à pleines compétences aux vues de son importance financière. En septembre 2020, il a été décidé de fondre les deux conventions en un seul et même document. La finalisation de ce contrat unique est alors couplée au plan stratégique.

2.2. Trajet participatif

Un « Groupe de Travail Stratégie » (GTS) a été créé pour mener à bien les travaux. Les membres qui le compose sont :

- Le Cabinet de la Défense (CabMod) : Régis Bornain
- Le Conseil d'Administration (CA) : Koen Palinckx (président) et Geert De Bruyne (membre)
- La direction (CoDir) : Michel Jaupart (directeur général), Franky Bostyn (directeur général adjoint a.i.) et Philippe Robyns

- Les commissaires au Gouvernement : Jamil Arraoud (chef de Cabinet) et Tom De Bue (inspecteur des Finances)

Le 18 décembre 2020, le GTS a reçu une première synthèse des documents mentionnés ci-dessus et quelques pistes de réflexion. Toutes les parties ont émis leurs commentaires.

Le 11 et le 18 janvier 2021, un trajet participatif a été élaboré sur base d'une méthode de gestion classique, telle qu'utilisée dans le monde muséal, touristique et patrimonial :

<https://faro.be/kennis/beleidsplan/hoe-stelt-u-een-beleidsplan-op>

- Historique et fonctionnement succinct de l'institution
- Cadre, trajet et durée du plan stratégique
- Analyse interne
- Analyse externe
- Analyse SWOT
- Mission et vision
- Défis, priorités et ambitions
- Objectifs stratégiques
- Objectifs opérationnels
- Actions
- Indicateurs et suivi
- Calendrier pluriannuel
- Budget pluriannuel + plan de personnel pluriannuel

L'utilisation d'une telle structure, dans laquelle un point découle du précédent et qui fait systématiquement circuler chaque élément jusqu'à l'obtention de l'accord de toutes les parties prenantes, était primordiale pour aboutir à un plan global, étayé, réalisable et soutenu par tous.

Il était également important de créer une implication en dehors du GTS :

Direction :

- Chaque partie du plan est préparée par un membre de la direction et soumise aux autres membres du Comité de Direction. Les débats donnent naissance à une proposition concertée qui est alors soumise au GTS.

Conseil d'Administration :

- Demande écrite aux membres afin de recevoir leur contribution à l'analyse SWOT, 29 janvier 2021
- Échange d'idées relatif aux priorités, 17 février 2021

- Échange d'idées relatif au plan pluriannuel, 16 avril 2021
- Présentation version v. 05 pour discussion, 24 mai 2021

Conseil scientifique :

- Échange d'idées relatif à la gestion scientifique, 24 février 2021

Personnel :

- Enquête en ligne du 8 au 18 janvier 2021
- Transmission systématique des propositions de textes des membres de la direction vers les chefs de service
- Échange d'idées avec les syndicats, 20 avril 2021
- Présentation du plan au personnel, 21 mai 2021

Pour son élaboration, le plan stratégique a aussi utilisé diverses analyses externes :

- Rapport Mensura, novembre 2018
- Rapport Enquête de satisfaction du personnel, décembre 2019
- Rapport Cour des Comptes, version finale du 10 août 2020
- Étude marketing touristique WES, en cours

Afin d'être le plus complet, certains documents officiels ont été passés en revue:

- Les PV du Comité de Direction, du Conseil d'Administration, du Conseil scientifique et du Conseil du Patrimoine
- Les Rapports annuels 2017-2019
- Les rapports de la concertation entre le WHI et MR C&I
- Les questions parlementaires et les débats de la Commission de la Chambre Défense
- Les courriers envoyés depuis le 1^{er} mai 2017 par le ministre de tutelle et le ministre/secrétaire d'État du Budget relatifs au fonctionnement du WHI.

Le plan a fait l'objet de six versions successives :

- v.01 : Texte de base selon la nouvelle structure avec remarques GTS
- Draft : Éléments pour discussion orale, préalable à la v.02 (NL ou FR)
- v.02 : Première version partielle par volet (NL ou FR)
- v.03 : Seconde version partielle par volet (NL ou FR)
- v.04 : Première version intégrale (NL + FR)
- v.05 : Deuxième version intégrale (NL + FR)
- v.06 : Version définitive pour le MoD (NL + FR)

Le trajet a abouti le 24 mai 2021 et le plan stratégique a été présenté au ministre de la Défense.

2.3. Durée

La durée du plan a pris en considération les éléments suivants :

- Pour rester d'actualité, un plan stratégique ne doit pas dépasser les 5 ans.
- La législature actuelle se termine fin 2024, mais on ne disposera pas immédiatement d'un nouveau gouvernement et de nouvelles priorités. Le plan annuel 2025 (y compris le budget) doit déjà être approuvé en 2024.
- Lorsque le plan de gestion actuel sera venu à son terme, il faudra plusieurs mois pour en rédiger un nouveau.
- La rédaction d'un plan stratégique est liée au contrat de gestion entre le WHI et l'État fédéral. La durée du contrat de gestion est de 3 ans.

Sur base de ce qui précède, le GTS a décidé de lancer le plan stratégique du WHI en date du 1^{er} juin 2021 ; celui-ci se terminera fin 2025. Le plan pluriannuel et le planning en matière de budget et de personnel sont basés sur le plan stratégique. Le contrat de gestion a été lancé simultanément avec le plan stratégique, mais sera renouvelé mi-2024, ce qui laisse la porte ouverte à des adaptations.

3 Analyse environnementale interne

3.1 Généralités

Le War Heritage Institute (WHI) est une institution récente qui résulte de la fusion de quatre entités. La fusion, même si elle a été préparée en amont, a amené son lot de mécomptes et de surprises à tel point qu'un membre du Comité de Direction a résumé la chose en affirmant que : « *on ne part pas de zéro, mais de -10 !* ». Et ce n'est pas qu'une image. Fusionner des entités n'est jamais simple, mais la difficulté a encore été amplifiée par une série de données objectives héritées du passé.

3.2 Infrastructures

Le WHI dispose de 6 sites muséaux et d'un dépôt de stockage de matériel lourd.

Ces sites ont été présentés sommairement supra.

De manière très synthétique, on peut énumérer certains éléments communs à la plupart des sites. Ils sont :

- Implantés dans des bâtiments prestigieux ou historiques ;
- Implantés dans des bâtiments anciens souvent en mauvais état ;
- Implantés dans des bâtiments dont le WHI, à l'exception du MNFB, n'est pas propriétaire ;
- Peu ou pas isolés au niveau de la température et de l'humidité ;
- Peu ou pas chauffés ;
- Peu ou mal éclairés ou encore éclairés avec des systèmes très énergivores ;
- Sans aucun dispositif intégré de production d'énergie ;
- Insuffisamment ou pas sécurisés ;
- Dotés de sanitaires souvent en mauvais état ;
- Peu ou pas accessibles aux PMR ;
- Le plus souvent dépourvus d'espaces HORECA, qui, quand ils existent sont peu attractifs ou encore mal situés ;
- Le plus souvent dépourvus d'espaces SHOP, qui, quand ils existent, sont peu attractifs ou encore mal situés.

Il est crucial d'inscrire nos sites dans un plan général de rénovation et de modernisation qui doit garantir, à terme, d'apporter des réponses aux constats mis en avant supra. Il paraît évident qu'il n'est pas rationnel de moderniser les présentations muséographiques dans des

sites en mauvais état, inadaptés, mal isolés et dans lesquels il pleut. En ce sens, rénover les infrastructures est un élément crucial si on veut pouvoir présenter des parcours de visite de la qualité et du niveau attendus d'une institution muséale et scientifique de ce début de XXIème siècle.

Il y a lieu également de développer une réflexion pour un plan général de gestion des calamités pour l'ensemble de nos sites. A ce titre, la réflexion qui a débuté entre les différents acteurs du site du Cinquantenaire est un pas dans la bonne direction.

Par ailleurs, à terme le plan de stockage approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2020, par le ministre de la Défense le 21 mai 2019 et confirmé encore par le Conseil d'administration le 17 février 2021, aura pour conséquence que les collections gérées par le WHI seront conservées sur quatre implantations. Deux implantations « historiques », le MRA et BB et deux nouveaux sites qui doivent remplacer les sites de Brasschaat et Landen² :

1. **Ypres**, qui accueillera, à l'horizon 2024, dans le cadre d'un « open dépôt » les collections de Gunfire et les collections « non-aviation » de Landen. Outre une rationalisation de la gestion des sites et des collections, ce projet permet de créer un pôle cohérent dans une zone où le tourisme militaire est déjà florissant et de créer un pôle de personnel dans le Westhoek pour Ypres, BCK, et Dodengang ;
2. **Beauvechain**, qui centralisera toutes les réserves d'aéronefs provenant principalement de Landen, plus quelques pièces du MRA.

De même, dans le cadre de la préparation de l'accord de coopération que le WHI a négocié avec la Défense, celle-ci a proposé au WHI qu'il incorpore en son sein le site d'Eben Emael. Plus grande forteresse d'Europe avant la Seconde Guerre mondiale, Eben Emael témoigne à la fois de la fortification des années 30 et des combats des premiers jours de la Seconde Guerre mondiale en Belgique.

Le tableau ci-après précise la situation pour chaque site actuel et pour les sites futurs. Il distingue les éléments relatifs aux espaces d'accueil et ceux relatifs aux espaces museaux.

² Cette décision de principe sera intégrée dans le contrat de gestion en préparation parallèlement au présent plan stratégique.

Caractéristiques	Bastogne	Brasschaat	Breendonk	Dodengang	Kemmelberg	MRA	Landen	Beauvechain	Eben Emael	Ypres
Propriétaire	Défense	Défense	WHI	Défense	Défense	Etat fédéral	Défense	Défense	Défense	Défense
Année de construction	1990 pour tous les bâtiments du lot 4 (WHI) et 1934 pour le reste	1870 pour la plupart des bâtiments sauf le I 27 qui date des années 1990	1909	1915	1963	1880	1970	1960	1935	1960
Lots vendus ou à vendre	oui Lots 1,2 et 3	oui en 2025	NA	NA	NA	NA	oui en 2028	non	NA	Oui sauf L1/L7
Surfaces en m²	L1 (2200) + L2 (2200) + M1(2400) + O1/O2/O3 (7000) + espaces bétonnés et verts = TOTAL 46.000	7900+ 2200 (petit patrimoine) +espaces bétonnés stockage extérieur (3000)+ espaces verts (7000)= TOTAL 20.000	160.000	5.150	21.900	35.000	7x hangars de 1620 + 1 hangar de 1080 = 12420 + espaces verts et espaces bétonnés 10000 = TOTAL 22.420	1 WHC 6000 + WHI B28, 4000 +espaces verts et bétonnés 5000 = TOTAL 15.000	225.000	Hangars 12000+ parkings extérieurs 3000 + espaces stockage dans le L7 de 7000 + espace verts= TOTAL 25.000
Espaces verts	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Accueil public	Oui (dans le O3)	Oui (dans les hangars I 27 et I 26)	Intégré	Intégré	Intégré	Intégré	Non (pas de visiteurs)	Oui (dans le 1WHC)	Intégré	Oui dans L1
Isolation thermique	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Electricité aux normes	Oui	Oui mais pas partout (pas dans le I16)	Oui	Oui	Oui	+/-	Oui	Oui	Oui	Oui
Infiltrations d'eau	Non	Oui sauf dans le I 27	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Chauffage	Non	Non sauf dans l'espace accueil	Non sauf dans l'espace accueil	Oui	Oui	Oui	oui (uniquement dans le premier hangar et dans le Corps de garde)	Oui	Non sauf dans l'espace accueil	Oui
Climatisation	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Protection lumière naturelle	Non	Non	Oui dans l'intérieur du fort	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui dans l'intérieur du fort	Non

Système sécurité (accès)	Oui	Oui uniquement de jour, lors des visites du public	Oui, de jour, lors des visites	Oui	Oui	Non	Oui uniquement de jour et par les gestionnaires	Oui par personnel 1WHC et militaires de la base	Oui de jour lors des visites	Oui, de jour par le personnel présent
Parking personnel	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Espace musée	Oui	Oui	Oui	Intégré	Intégré	Oui	Oui	Oui	Oui	
Type d'espace muséal	Hangars	Hangars	Fort	Tranchées	Bunker	Musée	Hangars de stockage non accessible au public	Bâtiments en briques, hangars et espaces extérieurs	Fort	Hangars
Isolation thermique	Non	Non	Non	Oui	Non	Partiel	Non	Non	Non	Non
Electricité aux normes	Oui	Oui dans le I 27 pour les autres inconnu	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Eclairage normes muséales	Non	Non	Non	Oui	Oui	Partiel	Non	Non	Non	Non
Infiltrations d'eau	Non	Oui sauf dans le I 27	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
Chauffage	Oui sauf dans les hangars L1 et L3	Oui mais uniquement dans le I 27 et le I 26	Non sauf dans l'espace accueil	Oui	Oui	Partiel	Oui	Oui sauf dans les hangars L1 et L3	Non sauf dans l'espace accueil	Oui
Climatisation	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Protection lumière naturelle	Non	Non	Oui à l'intérieur du fort	Oui	Oui	Partiel	Non	Non	Oui à l'intérieur du fort	Non
Système sécurité (accès)	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Accès PMR	Oui mais incomplet	Oui	Oui	Oui dans bâtiment musée	Non	Partiel	Non (pas d'accès au public)	Oui	Oui mais pas partout	Non
Sanitaires	Oui (sauf dans le L1 et L3) et en bon état	Oui dans le I 26 et le I 27 et en bon état	Oui et en bon état	Oui et en bon état	Oui et en bon état	Vétustes	Oui mais uniquement dans le Corps de garde bon état	Oui (uniquement dans le Corps de garde)	Oui et en bon état	Oui et en bon état
Système sécurité incendie	Oui	Oui	Oui	Oui détecteurs Extincteurs	Non Extincteurs	Vétuste	Oui	Oui	Oui	Oui

Système sécurité intrusion	Garde de jour et nuit et bientôt système électronique	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Par le personnel 1 WHC et patrouilles militaires de la base	Non	Actuellement garde par militaires du CCMP, plus tard par systèmes électroniques
Parking Visiteur	Oui mais en dehors du domaine WHI	Oui mais en dehors du domaine WHI	Oui	Oui	Oui	Non	Non pas de visiteurs autorisés	Oui	Oui	Oui

En résumé :

- MRA : Ce site est le navire amiral du WHI. Si la Halle Bordiau, qui accueille les collections relatives à la Seconde Guerre mondiale, a été réhabilité il y a une trentaine d'années, il n'en va pas de même pour le reste du bâtiment qui est en mauvais état et passablement délabré. Sa rénovation en profondeur est un enjeu crucial. C'est la raison pour laquelle l'hypothèse de la mise sur pied d'un « Partenariat Public-Privé » (PPP) avait été avancée par le ministre de la Défense du gouvernement Michel 1er. Sans fétichisme aucun pour la formule, l'administration plaide pour une rénovation et une adaptation en profondeur des infrastructures, ce qui suppose un investissement massif.

Concrètement, les premières estimations réalistes pour la rénovation du MRA (ca 35.000 m²) atteignent ca 125.000.000€ pour les seules infrastructures (auxquels il faut ajouter ca 90.000.000€ pour la muséographie) et les études préalables.

En attendant cette hypothétique rénovation en profondeur, l'administration relève cependant certains éléments encourageants qui témoignent de la prise en considération de ce besoin. La remise en état des toits du Cinquenaire, à l'initiative de la Régie des Bâtiments et le soutien de Beliris, est un pas dans la bonne direction. Il en est de même de l'initiative prise par le Secrétaire d'État pour la Relance et les Investissements stratégiques chargé de la Politique scientifique adjoint au ministre de l'Économie et du Travail, Thomas Dermine, pour engager une réflexion en profondeur sur le site du Cinquenaire. C'est d'autant plus encourageant qu'il a souhaité y intégrer immédiatement le WHI ;

- MNFB : Le site connaît des problèmes d'infiltration d'eau et n'est pas en très bon état. Une partie importante du personnel administratif et du matériel – notamment informatique – est implantée dans le fort où les conditions de travail sont loin d'être idéales. Les sanitaires et l'installation électrique en particulier devraient être sérieusement rénovés.
- BCK : Le site manque d'un bâtiment d'accueil pour le public qui permettrait aussi une meilleure contextualisation de la Guerre froide. Pour le surplus le site est « as is »

dans l'état dans lequel il fonctionnait à l'époque où le site était encore opérationnel. A ce titre ce site propose une expérience ce qui est en soi une approche qui doit être conservée ;

- Dodengang : Le site est en bon état ;
- Gunfire : Ce site est en très mauvais état. Il pleut à l'intérieur. La Défense a décidé d'en cesser l'entretien et envisage de le mettre en vente. Il est condamné à disparaître dans un proche avenir au profit d'un nouvel « open dépôt » à Ypres, ce qui permettra d'offrir une visite cohérente autour du « post 1945 » en Flandre occidentale en liaison étroite avec le site du BCK tout proche ;
- BB : Les installations ne sont que des hangars de stockage, impropres au développement d'une véritable activité muséale. Tout ce qui pourra y être fait à courts termes au niveau muséographique sera impacté par cette situation. Par ailleurs, la « Cave McAuliffe », qui disposait d'un véritable pouvoir d'attraction a été cédée par la Défense et sera gérée dans le futur par un consortium « Idelux – Commune de Bastogne – Partenaire privé », en principe, dans le cadre d'un partenariat avec le WHI.

Le dossier photographique en annexe1 illustre quelques points cruciaux constatés.

3.3 Présentations muséales

Il est crucial de proposer au visiteur des parcours muséaux modernes, pédagogiques, inspirants et régulièrement remis à jour. Or, il faut bien le constater, les parcours muséaux dans les différents sites du WHI ne répondent que rarement à ce besoin. En cause, une grande disparité des approches, mais aussi des présentations trop souvent datées (est-il besoin de rappeler la salle historique mise en œuvre dans les années 20), parfois conçues selon des critères plus « politiques » (Salle des Alliés et Salle des Trophées) que scientifiques, voire comme de « supers » salles de tradition (Gunfire).

Il faut relever aussi qu'il y a peu de cohérences entre les parcours muséaux des différents sites que ce soit en termes de contenus ou de lay-out.

Dès lors, il semble qu'il faut poser une réflexion pour que les sites proposent au visiteur un parcours de visite :

- Chronologique et/ou thématique (suivant les cas) ;
- Complet et évolutif (c'est-à-dire qui continue à se développer et à suivre les derniers développements de l'engagement de militaires belges sur des théâtres d'opérations nouveaux) ;
- Cohérent d'un site à l'autre ;
- Racontant l'histoire et l'histoire militaire de nos contrées sur près de 20 siècles ;
- Pédagogique, c'est-à-dire qui permette au visiteur d'apprendre quelque chose, mais aussi qui s'intègre dans les besoins des acteurs de l'enseignement ;

- Scientifique, nuancé, décolonisé et dégenré ;
- Pluriel (avec des approches, politiques, économiques, techniques, culturelles, morales, sociologiques, symboliques, environnementales variées) et représentatif des valeurs d'une société démocratique ;
- Fondé sur nos riches collections et présentant le maximum d'objets et de documents ;
- Qui intègre la dimension numérique dans tous ses aspects.

Le défi est immense. Vous trouverez ci-après, pour chacun des sites actuels, une évaluation de l'importance des travaux à prévoir :

- MRA : tout est à refaire, sauf peut-être, dans un premier temps, la Halle Bordiau et la Salle des Trésors de la Russie impériale (95 % à refaire) ;
- MNFB : le site a bénéficié d'un nouveau parcours muséologique en 2003, lequel, s'il était moderne à l'époque, commence à dater, essentiellement du point de vue infrastructure (vieillesse des photographies géantes, du matériel audio-visuel, etc.). En outre, l'espace terminal du parcours (comme il existe dans tous les mémoriaux – étranger – destinés à cette thématique) est désuet et n'est pas à la hauteur de la thématique évoquée. On peut considérer que 30% du parcours muséographique est à refaire ;
- Bastogne : tout est à faire (95% à refaire)
- Kemmelberg : il manque un bâtiment d'accueil pour la réception du public et pour contextualiser la visite. Il est réaliste de considérer que ce travail représente ca 30% du parcours muséal actuel ;
- Dodengang : le site est en bon état, mais certains panneaux sont à rafraîchir. L'ampleur de ce travail est estimée à ca 10 % du parcours muséal actuel ;
- Sites futurs : Ypres et Beauvechain : 100% à faire (dépôts ouverts ⇔ 1WHC), Eben-Emael (avec ASBL).

3.4 Éléments relatifs à la fréquentation

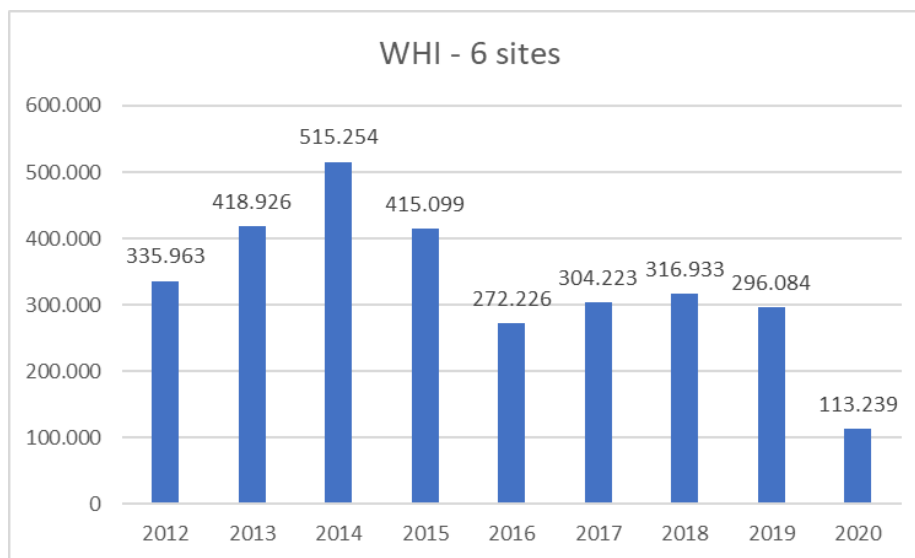
Les tableaux ci-après donnent une série de chiffres pour le WHI globalement, mais aussi pour chacun des sites. Il est à noter que les chiffres avant 2016 ne sont pas très fiables. Le WHI n'existe que depuis mai 2017 et aucune donnée précise et fiable n'existe pour la période antérieure.

Ces chiffres doivent donc être considérés comme indicatifs. Un comptage précis n'existe que depuis 2016 pour le MRA, année où un prix d'entrée a été introduit.

La brutale diminution du nombre des visiteurs entre 2015 et 2016 résulte de la mise en œuvre de cette entrée payante au MRA et dans la plupart de ses sites. Pour l'anecdote, ce phénomène a eu notamment pour effet de mettre fin à l'afflux de « visiteurs » amenés sur le

site du MRA par des autocaristes afin que leurs passagers puissent utiliser les toilettes gratuites. Ces « visiteurs des toilettes » étaient comptabilisés faute de pouvoir les distinguer des visiteurs réels, situation qui oblige à prendre les chiffres d'avant 2016 avec énormément de réserves.

3.4.1 Nombre de visiteurs entre 2012 et 2020, tous sites confondus



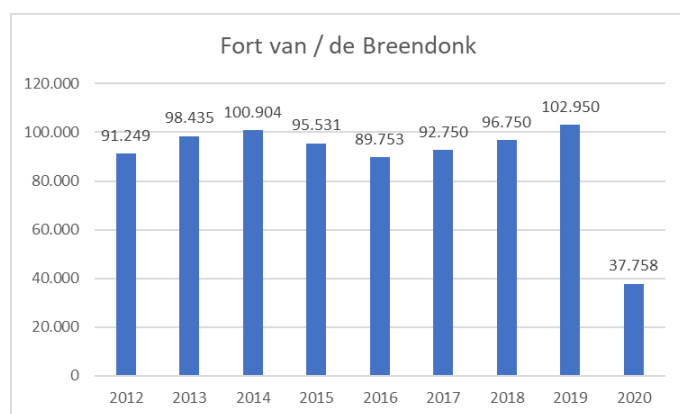
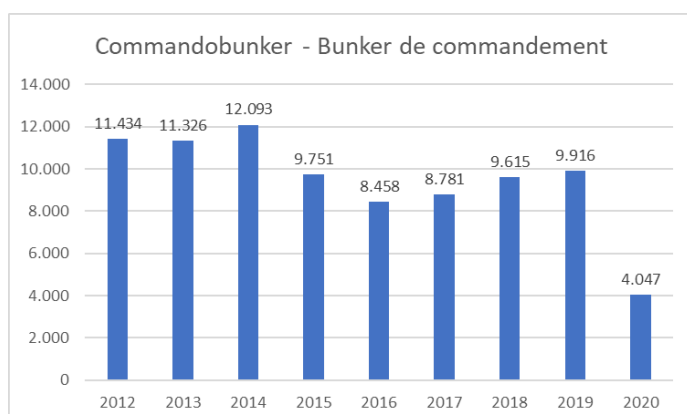
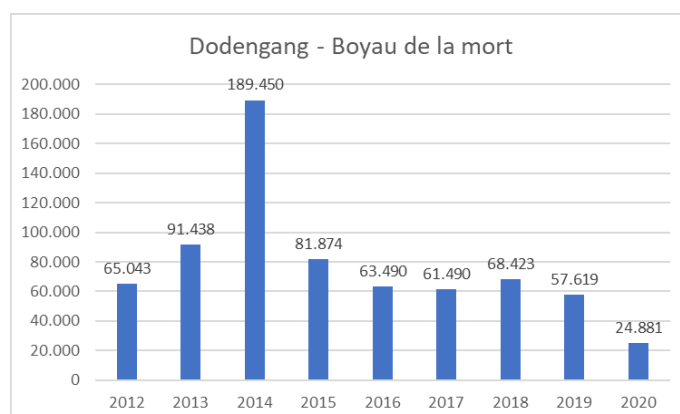
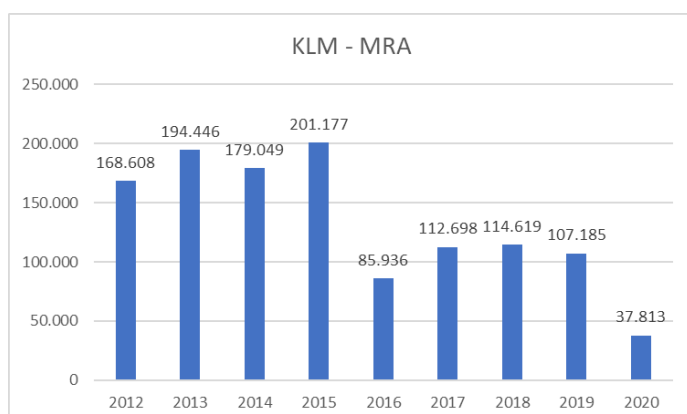
Eléments relatifs aux sites WHI ayant eu une incidence possible sur le nombre de visiteurs :

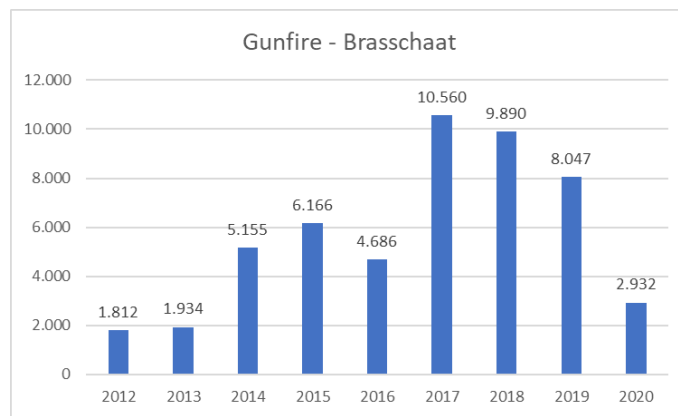
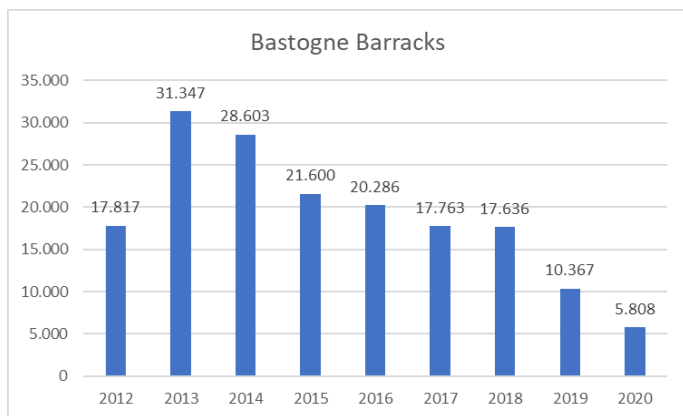
- 2012 : la période préliminaire aux commémorations impliquant tous les niveaux de pouvoir - engouement pour la Première Guerre mondiale ;
- 2013 : la période préliminaire aux commémorations impliquant tous les niveaux de pouvoir - engouement pour la Première Guerre mondiale ;
- 2014 : la commémoration des « 100 ans de la Première Guerre mondiale » est lancée - l'exposition temporaire au MRA « 14 - 18, c'est notre histoire » attire 120.000 visiteurs étalés sur la période février 2014 - avril 2015. Il est plus que probable que les chiffres avancés à l'époque soient faux et que les visiteurs du musée et de l'exposition temporaire ont été comptés deux fois ;
- 2015 : l'exposition ayant commencé en 2014 continue jusqu'en avril ;
- 2016 : à partir de janvier, le MRA met fin à la gratuité. Dorénavant l'entrée au musée est payante (le tarif de base est de 5 €) à partir de janvier, le MRA met fin à la gratuité. Dorénavant l'entrée au musée est payante (le tarif de base est de 5 €) - les attentats à Bruxelles au mois de mars ;
- 2017 : l'année de création du WHI, pas d'action spéciale, l'impact des attentats se fait toujours sentir ;
- 2018 : Commémoration des « 100 ans de la Première Guerre mondiale, fin de la guerre » de grande envergure, exposition temporaire au MRA « *Au-delà de la*

Grande Guerre - 1918 – 1928 » (62.000 visiteurs étalés sur la période septembre 2018 - septembre 2019) ;

- 2019 : à partir de janvier, augmentation des tarifs pour les sites (p. ex. au MRA le taux de base passe de 5 € à 10 €) - l'exposition « Au-delà de la Grande Guerre » continue jusqu'au mois de septembre - Commémoration « 75 ans de la Libération - fin de la guerre » de grande envergure - nouvelle exposition permanente au MRA « *Guerre - Occupation – Libération* » à partir du mois de mai - le Week-end Nuts à Bastogne Barracks attirant 25.000 visiteurs, ce qui est exceptionnel ;
- 2020 : la fermeture de l'Esplanade aux véhicules et, évidemment, l'impact de la crise de la Covid.

3.4.2 Nombre de visiteurs entre 2012 et 2020 par site

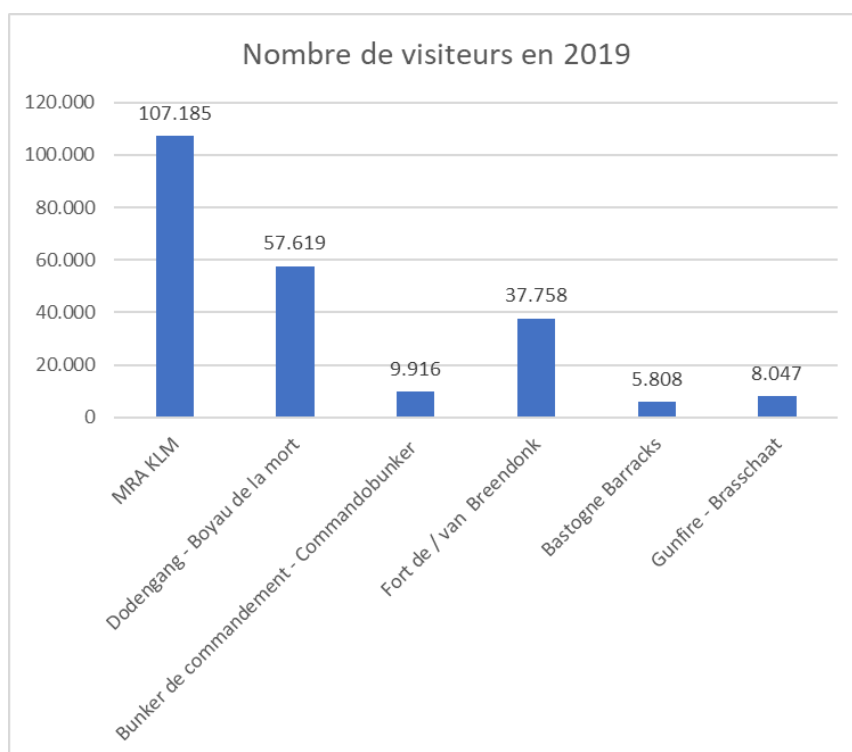




- MRA
 - 2018 : Commémoration Première Guerre mondiale - expo ambitieuse « Au-delà de la Grande Guerre »
 - 2019 : Commémoration Seconde Guerre mondiale - expo ambitieuse « Guerre - Occupation - Libération » et passage de la Colonne de la Libération Nord
 - Sans effet marquant
- Dodengang (Boyaux de la Mort)
 - Pic en 2014 : lancement de la commémoration Première Guerre mondiale
 - Westtoer 2014 : lancement de la campagne « Commémoration Première Guerre mondiale » générique au niveau régional attirant l'attention sur le patrimoine militaire - 789.500 visiteurs (il est à noter que le programme aurait, selon Westtoer, attiré 3 millions de visiteurs entre 2014 et 2018).
- Fort de Breendonk
 - Pic en 2014 : possiblement dû à la commémoration Première Guerre mondiale ;
 - Pic en 2019 : Commémoration de la Seconde Guerre mondiale - passage de la Colonne de la Libération Nord
- Bastogne Barracks
 - Pic en 2014 : lancement de la commémoration de la Première Guerre mondiale
 - 2019 : Commémoration de la Seconde Guerre mondiale - Nuts
 - 2020 (janvier) : Commémoration de la Seconde Guerre mondiale - passage de la Colonne de la Libération Sud
 - Wallonie Belgique Tourisme - Ville de Bastogne : les campagnes « commémoration » génériques au niveau régional attirant l'attention sur le patrimoine militaire ; un flux de visiteurs américains

- Gunfire
 - 2017 : plusieurs événements phare

3.4.3 Nombre de visiteurs en 2019 et en 2020 par site



La crise Covid étant évidemment passée par là (+ de 3 mois de fermeture), 2020 ne représente que 38,25 % des visiteurs par rapport à 2019.

3.4.4 Quelques données relatives aux visiteurs

Il est important de souligner que les dispositifs de caisse disponibles dans les différents sites ne permettent pas la collecte de données systématique et cohérente. Partant, il est difficile de s'avancer avec précision dans ce domaine. Un système de « caisses intelligentes » multisites sera mis en place en 2021 et permettra, sur la base des expériences du passé, de disposer à l'avenir d'informations plus précises.

Les chiffres ci-dessous sont indicatifs. Le profil des visiteurs varie d'un site à l'autre et d'année en année (p.ex. lors de la commémoration de la PGM, les sites situés en Flandre occidentale ont attiré un grand flux de touristes provenant de Grande-Bretagne).

3.4.4.1 1 Chiffres indicatifs relatifs au MRA sur base d'un échantillon représentatif de 2018

3.4.4.1.1 MRA - rapport Belges - étrangers

- Belges	45 %
- Étrangers	55 %

3.4.4.1.2 MRA - les visiteurs provenant de Belgique

- Région Bxl Capitale	49 %
- Partie NL du pays	32 %
- Partie FR du pays	19 %
- Partie germanophone du pays	0,08 %

3.4.4.1.3 MRA - Les visiteurs provenant de l'étranger

- France	12 %
- États-Unis	11 %
- Allemagne	7 %
- Royaume-Uni	7 %
- Espagne	6 %
- Autres pays	< 5 %

Pologne - Chine - Pays-Bas - Canada - Italie - Roumanie - Brésil - Japon -
Russie - Australie - Irlande - Portugal - Algérie - Suisse - Grèce - ...

3.4.4.2 Chiffres relatifs au MNFB

Rapport entre le « total des visiteurs » et les « visiteurs en groupe »

-	2014	100.904	78.233
-	2015	94.531	74.531
-	2016	89.753	73.282
-	2017	93.041	75.066
-	2018	93.805	79.323
-	2019	106.322	76.740

En conclusion, avant la situation Covid 19 de 2020, le WHI accueille environ 300.000 visiteurs. En outre, environ 8.000 jeunes visitent en groupes guidés chaque année les expositions itinérantes de l'Institut, tandis qu'un nombre sensiblement équivalent les visites sans guidance ou à titre individuel. Globalement, l'ensemble des activités de l'Institut attire donc environ 320.000 personnes.

Il ressort des éléments avancés les données suivantes :

- MRA et Breendonk attirent à peu près le même nombre de visiteurs ;
- MNFB attire ca 70.000 scolaires par an ;
- Le MRA en attire 5.000 ;
- Dodengang a attiré beaucoup de monde pendant la période des commémorations de la Première Guerre mondiale, mais est en légère récession ;
- Bastogne, qui n'est payant que depuis deux ans, attire ca 10.000 visiteurs et dispose d'une réelle capacité de développement ;
- Kemmel n'est ouvert que trop peu de jours par semaine alors même que le potentiel de ce site est considérable ;
- Au total le WHI attirent ca 100.000 « scolaires » ;
- Le MRA attire ca 50 % de touristes étrangers ;
- Ce total varie peu d'une année à l'autre ;
- Un nombre important de visiteurs vient au MRA pour découvrir la collection d'avions et la vue de la ville à partir des Arcades ;
- Les nouvelles salles 40-45 connaissent un beau succès ;
- Nos sites sont peu inscrits dans les programmes des tour-opérateurs.

Au surplus, il faut souligner que le WHI souhaite attirer un public nouveau et plus nombreux qui dépasse celui des visiteurs habituels de musées militaires. Attirer le public suppose une politique de marketing adaptée et renforcée. C'est pourquoi le WHI a lancé une étude intitulée « Marketing touristique : analyse - stratégie - plan d'action » dont les résultats sont attendus pour la fin de l'année (voir point 3.11.2.5).

Attirer un public nouveau suppose d'aller chercher des visiteurs nouveaux. Cela peut se faire soit en proposant au public de découvrir ce que nous pouvons lui proposer dans nos créneaux habituels, soit de développer une offre nouvelle intégrant des approches qui ne sont habituellement pas les nôtres. Un bon exemple de cette seconde approche est l'exposition « *Pinceau au fusil* » qui a pu attirer au MRA des personnes plus intéressées par la dimension artistique que par la dimension militaire. On citera aussi l'exposition temporaire « *Au-delà de la Grande guerre. 1918-1928* », qui traitait des conséquences sociétales, politiques et artistiques de la Grande Guerre.

Par ailleurs, il faut relever que le MRA n'attire pas un nombre de visiteurs en rapport avec l'importance de ses collections et que le MNFB et Dodengang notamment font, toute proportion gardée, aussi bien que lui en termes d'afflux.

Il semble pour expliquer cette situation qu'il existe une différence fondamentale entre le MRA et les autres sites du WHI. En effet, le MRA, même s'il est implanté dans un endroit prestigieux au cœur de la capitale du royaume et de l'Europe n'est pas un site « historique » dans le sens qu'aucun événement historique n'y a eu lieu et ce contrairement aux autres sites qui témoignent tous d'un moment historique précis avec une image souvent très forte et qui disposent partant d'une attractivité supplémentaire. On peut ainsi constater que le MNFB, en tant que grand symbole de la barbarie nazie en Belgique, attire un nombre important de visiteurs scolaires et que le Dodengang bénéficie de l'important tourisme de mémoire qui se perpétue dans la région du Westhoek, autour du thème de la Première Guerre mondiale et, en particulier, du tourisme des visiteurs anglo-saxons. Il est à espérer que le Brexit n'ait pas d'impact sur cette situation.

Enfin, il faut relever que Bruxelles n'est pas une destination touristique pour des séjours de longues durées. Les chiffres de Visit Brussels³ mettent en évidence que 3,91 Mio d'arrivées correspondent à 7,36 Mio de nuitées. Concrètement cela veut dire que le visiteur moyen reste à Bruxelles moins de deux nuitées. Si on y ajoute le fait que 51% des arrivées et des nuitées concernent des voyages d'affaire, on constate immédiatement que le tourisme « réel » est relativement faible. Par ailleurs, pour le touriste lambda, Bruxelles c'est la Grand-Place, Manneken Pis, le Sablon, les gaufres, le chocolat, la bière et les Musées royaux des Beaux-Arts. Visiter le MRA, un site déjà un peu excentré par rapport à l'hypercentre de Bruxelles, relève d'un tourisme de niche. Ainsi, il apparaît que le MRA n'est que le 9^{ème} site visité par les utilisateurs de la « Brussels Card » derrière les MRBA, le MBD, Choco Story et Autoworld... ⁴

³ <https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/barometres/rapport-annuel-2018---fr-final.pdf> p. 28-29

⁴ <https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/barometres/rapport-annuel-2018---fr-final.pdf> p. 67

3.5 Collections

Le War Heritage Institute possède une collection aussi vaste que variée et qui n'a pas cessé de s'étendre depuis 1909.

Les objets sont conservés dans des réserves situées au MRA, à BB, à Gunfire et à Landen, et sont, bien sûr, présentés sur les différents sites. Les collections sont gérées par une administration centrale située sur le site du MRA.

Depuis 1990, les collections sont reprises dans une banque de données qui compte maintenant plus de 130.000 objets, c'est-à-dire environ 75% des pièces. Les collections permettent de raconter une histoire complexe, car elles sont exhaustives et encyclopédiques et comprennent quelques ensembles de référence.

Les collections sont gérées par les collaborateurs du département Collections et restaurées tant en interne qu'en externe, en fonction du know-how et des caractéristiques de l'objet.

3.5.1 Textiles : uniformes, équipement, petit matériel et drapeaux

Le Musée possède une large collection, très diversifiée, de textiles et d'accessoires militaires, qui jouit d'une reconnaissance internationale et qui fait office de collection de référence. Elle compte quelque 60.900 objets repris à l'inventaire. La conservation des tenues militaires réglementaires, accessoires et drapeaux depuis la création du royaume de Belgique et de ses prédécesseurs est une des missions clés de l'institution. En outre, le Musée possède des uniformes de presque toutes les puissances européennes (et d'outre-mer) de la période napoléonienne à la période post-Seconde Guerre mondiale. Les uniformes les plus récents de la collection sont des modèles portés jusqu'à ce jour.

La collection est la plus grande collection partielle en nombre de pièces et est, en outre, dispersée sur différents sites et réserves internes et externes : 8 réserves sur le site du MRA, 2 containers sur le site de Landen et 3 espaces sur le site de Gunfire. De nombreuses pièces sont données en dépôt ou en prêt à différents musées. De par sa taille, mais aussi de par la fragilité des matériaux qui exigent une attention permanente, la collection textile est extrêmement chronophage.

Le service compte 4 collaborateurs, à savoir 1 chef de service SW1 et ½ collaborateur technique niveau D. Un atelier de restauration est attaché au service et fonctionne in situ avec 2 collaborateurs niveau D et C.

3.5.2 Œuvres d'art (tableaux, sculptures, dessins et estampes)

Le Musée gère une collection quasi encyclopédique d'œuvres d'art, constituée de portraits militaires peints et sculptés du XIX^e siècle, de travaux graphiques et de dessins. Elle compte

13.000 pièces reprises à l'inventaire, de l'Ancien Régime à la période après la Seconde Guerre mondiale.

Le fond iconographique « 14-18 » (tableaux, dessins, aquarelles, gravures de près de 100 artistes) est exceptionnel et a le statut de collection de référence.

La collection est fortement sollicitée pour la recherche, les expositions et les publications. Tous les objets sont conservés au MRA. Le service dispose d'un atelier de restauration in situ. Le service compte un chef de service niveau A1 et 2 niveaux D qui travaillent à l'atelier comme encadreur et restaurateur.

3.5.3 Insignes honorifiques

La collection des insignes honorifiques illustre toute l'histoire belge et comporte en outre des pièces étrangères de premier plan. Elle compte quelque 10.000 pièces, conservées au MRA, et représente une grande valeur financière par les métaux nobles et les pierres précieuses qui sont largement utilisés pour la réalisation de ce genre d'objets. La collection est gérée par un niveau C à raison d'un jour par semaine.

3.5.4 Armes blanches et armures

Grâce aux armes blanches et aux armures de l'ancien musée de la Porte de Hal (en dépôt des MRAH depuis 1985), notre institution est reconnue comme une des plus grandes collections d'armes au monde. La collection d'armes blanches et d'armures compte des pièces du Moyen Âge à la fin de l'Ancien Régime ; une collection de référence de sabres du XIX^e (patrimoine du WHI) en fait également partie. La collection compte quelque 12.000 pièces et est conservée et exposée sur le site du Cinquantenaire.

Le service est géré par un chef de service SW1 et 3 niveaux D, dont 1 collaborateur administratif et 2 restaurateurs (ces derniers pour tout le département Gestion des Collections).

3.5.5 Armes portatives et munition

Le noyau historique de la collection des armes portatives du Musée est constitué par l'ensemble cohérent d'armes réglementaires et d'épreuves de la collection de référence de l'ancienne Manufacture d'Armes de l'État (M.A.E.) à Liège. Après la Seconde Guerre mondiale, le Musée obtient de grandes quantités d'armes prises à l'ennemi ou appartenant aux alliés britanniques, américains et russes. Au début des années 1990, notre armée

déclasse de nombreuses armes obsolètes qui arrivent dans nos collections après neutralisation. La collection compte ca. 24.000 objets, tous conservés au MRA.

Le service est géré par un chef de service SW1 et un collaborateur niveau C à mi-temps. Le service dispose d'un atelier de restauration in situ qui compte 1 niveau D.

3.5.6 Matériel lourd

Le MRA gère une grande collection de matériel roulant de 1830 à nos jours. L'artillerie et les véhicules à roues et à chenilles se trouvent actuellement au Cinquantenaire, à BB (où se trouve la collection du matériel roulant de la Seconde Guerre mondiale) et à Gunfire à Brasschaat. La collection se compose de quelque 200 véhicules à roues, 150 chenillés et 150 pièces d'artillerie roulante. En outre, elle comprend un nombre impressionnant de pièces d'artillerie du Moyen Âge à la fin du XIX^e siècle. Le WHI possède également d'innombrables pièces détachées, ce qui constitue une collection totale d'environ 8.500 objets.

Le service est géré par un chef de service SW1 (pour le matériel lourd), 1 gestionnaire matériel de transmission à Landen et 2 collaborateurs administratifs niveau C.

L'atelier du « Bastogne Vehicle Restoration Centre » se charge de la restauration des véhicules et se trouve à Bastogne.

Le Hall de l'Air a ouvert ses portes au public en 1972. Depuis, la section Aviation a constitué une impressionnante collection d'avions, d'hélicoptères, de ballons et de drones. La collection se trouve actuellement au Cinquantenaire et dans la réserve externe de Landen. Elle se compose de quelque 150 avions au MRA, 60 avions en dépôt et 75 pièces à Landen. La section possède une large collection internationale d'avions, des pionniers aux avions de chasse modernes, ce qui en fait une des plus grandes d'Europe. Avec les pièces détachées, nous parlons de quelque 3.000 pièces.

La section compte 4 collaborateurs, 1 niveau B, 1 niveau C et 2 niveaux D.

La salle Marine se situe dans le Grand Hall et raconte l'histoire de la marine belge. Certaines pièces de collection se trouvent dans la réserve externe de Landen. L'artillerie de marine, quant à elle, se trouve dans un hangar de BB. La collection, « limitée » en nombre de pièces, se distingue des autres par la taille de ses objets. Sa gestion et son entretien constituent donc de réels défis. Il n'y a plus de gestionnaire à plein temps pour cette collection.

3.5.7 Service d'appui Conservation et Gestion (administration mobilité de la collection)

Le service Administration de la Collection est chargé de la coordination de la mobilité de la collection (dépôts, prêts, réserves). Les nombreuses acquisitions déterminent une large partie du travail : suivi des procédures et des dossiers. En outre, le service gère la banque de données et sa future accessibilité. Il compte trois collaborateurs : 1 niveau A et 2 niveaux B.

Pour maintenir la pertinence de l'institution, il est essentiel d'étendre la collection. Le War Heritage Institute collectionne dès lors tous les objets répondant aux critères d'une politique d'acquisition clairement définie et se base pour ce faire sur le point de départ constitué par « La Belgique, champ de bataille de l'Europe ». Ainsi, l'attention de l'institution est tout d'abord dirigée sur les objets relatifs à la Belgique et ses prédécesseurs, mais aussi sur les objets pouvant expliquer le rôle militaire de la Belgique et de ses prédécesseurs dans les conflits internationaux et ce, du Moyen Âge à nos jours.

Un des piliers de la gestion des collections est la banque de données. Le programme utilisé dans les années 1990, et à l'époque à la pointe du progrès bénéficiera dans les années à venir d'une mise à jour technique sur base d'une étude en cours. Une cellule de coordination, mise sur pied au sein du service « Suivi administratif des collections » et dirigée par le e-curateur, harmonisera les éléments d'information apportés par les différents gestionnaires de collection. Cette cellule travaille notamment à un cadre référentiel uniforme, un glossaire, etc.

Il est irréaliste d'imaginer pouvoir effectuer un récolement dans l'état actuel des moyens humains disponibles. Les départs en pension de collaborateurs (souvent militaires) avec des compétences techniques et le non-remplacement de ceux-ci mettent le service dans une situation impossible par rapport à cette importante question.

Une note argumentant une gestion du personnel durable ('Profils des gestionnaires des collections') a été approuvée par le Conseil d'Administration. Une note de réflexion sur les compétences nécessaires pour effectuer le récolement basé sur le benchmarking d'autres institutions muséales est en délibération par le Conseil d'Administration. Une collaboration collégiale avec des spécialistes externes, que le prédécesseur du WHI, le MRA, a déjà mis en place, sera continuée tout en tenant compte des priorités de l'institution.

L'accès aux informations reprises dans les banques de données relatives aux collections n'est pas possible pour l'instant. La question fait l'objet d'une réflexion en interne et sera évoquée dans le cadre de la définition des priorités.

La conservation des collections partout dans le pays, parfois en plein air, complique la gestion et la conservation des objets. Une solution structurelle offrant une capacité suffisante s'impose. La création d'un futur nouveau dépôt central à Ypres procurera une gestion et une conservation optimisées. La possibilité d'ouvrir le site au public en tant que collection technique dans le cadre d'un « dépôt ouvert » est à l'étude. Il en est de même sur

le futur site de Beauvechain où la création d'un « dépôt ouvert » consacré à l'histoire de l'aviation est à l'étude.

Une gestion cohérente de la collection permet un meilleur positionnement par rapport aux autres institutions patrimoniales et favorise la collaboration avec celles-ci. L'accent est mis sur les objets racontant une histoire ou comblant une lacune dans la collection, comme les objets en rapport avec les opérations récentes ou les conflits internationaux. Afin de rationaliser les collections et leur gestion, l'élaboration d'une procédure officielle d'aliénation fait l'objet d'une réflexion en interne. L'objectif est de pouvoir aliéner les objets industriels, parfois en mauvais état et peu représentatifs de l'histoire militaire de notre pays (matériels civils utilisés par le Génie, véhicules civils, ...). Il s'agit essentiellement de matériels postérieurs à la Seconde Guerre mondiale donnés par la Défense et accepté – parfois un peu légèrement – dans les collections de l'ancien MRA.

Collection	Nombre de pièces	Rés int	Rés ext (par loc)	Tot personnel	Gestion	Conservation (atelier au MRA)	Conservation (atelier externe)
Direction	/	/	/	1 ETP	1 SW2	/	
Admin	130.000 (collecpro)	1	/	3 ETP	1 niv A 2 niv B	/	/
Textiles & acc	60.900	8	2 (Landen, Brassch)	3,5 ETP	1 SW 1 ½ niv D	1 niv C 1 niv D Métal par A&A	/
Œuvres d'art	13.000	4	1 (Landen)	3 ETP	1 niv A	2 niv D	/
Médailles + protocole	10.000	2	/	0,2 ETP	1 niv C à 1 jour/s	Par A&A	/
A&A	12.000	2	/	4 ETP	1 SW1 1 niv D	2 niv D (trav pour ts les dép pour le métal) 1 est aussi concierge	/
Armes portatives	24.000	2	/	2,5 ETP	1 SW1 (mi-temps) 1 CdM 80h/m ½ niv D	1 niv D	/
Mat lourd, véh et mat trans, optiques, méd., et artill + pièces de rechange	8500	/	3	4 ETP 9 ETP MIL (= VRC)	1 SW (pour tout le mat lourd) 2 niv C 1 mil Landen	/	Bastogne 12 mil (jusqu'en 2026)
Mat lourd avions + pièces de rechange	3000	/	/	4,1 ETP	1 niv C 1 CdM h 48h/m	1 niv B 2 niv D	/
Mat lourd Mar	250	/	/	0,05 ETP?	1 CdM h 18h/m	/	/
TOTAL	130.000	19	6	25,35 ETP + 9 MIL BAS	15,35 ETP	10 ETP	12 ETP

3.6 Gestion des archives et du Centre de Documentation (CEDOC)

Le CEDOC conserve les collections sur papier :

- Archives
- Bibliothèque
- Photothèque
- Cartes postales
- Affiches
- Cartes

Le CEDOC les ventile et les met à la disposition du public (et donc aussi du personnel du WHI) dans la salle de lecture.

Le CEDOC fait partie du Département III (Médiation muséale, Muséologie, Centre de Documentation). Avant la création du WHI, le cabinet des estampes faisait également partie du CEDOC. Cette collection a été transférée au Département I – Collection en 2017.

3.6.1 Collections

3.6.1.1 Archives

Le CEDOC conserve les archives officielles du ministère de la Défense entre 1830 et le début de la Seconde Guerre mondiale, ainsi que des archives militaires plus anciennes et des archives privées.

Ceci comprend les dossiers personnels des militaires, à savoir des officiers nés avant 1900 et des sous-officiers nés entre 1845 et 1888 (banque de données en ligne).

Il s'agit de quelque 4.700 mètres courants.

3.6.1.2 Bibliothèque

La bibliothèque compte actuellement plus de 160.000 titres (environ 300.000 volumes).

Elle comprend aussi une grande collection de périodiques (avec des abonnements en cours), ainsi qu'une collection de vieux journaux, des journaux de tranchées et de la presse clandestine des deux guerres mondiales.

La réserve précieuse constitue un autre volet important.

Enfin, le CEDOC dispose de quelques bibliothèques techniques relatives à l'aviation, la marine et les blindés, gérées par le personnel des asbl respectives.

3.6.1.3 Photothèque

La photothèque conserve environ 100.000 photos des années 1860-1990. Il s'agit tant de tirages que de négatifs sur verre (dont 17.000 ont été numérisés).

3.6.1.4 Cartes postales

Cette collection, petite par sa taille, est d'un grand intérêt historique et compte quelque 85 albums.

3.6.1.5 Affiches

Notre riche collection d'affiches compte environ 8500 exemplaires, essentiellement des deux guerres mondiales.

3.6.1.6 Cartes

Nous possédons une des plus grandes collections du pays, avec plus de 20.000 cartes et plans.

3.6.2 Salle de lecture

L'accès à la salle de lecture est libre. Les lecteurs doivent s'enregistrer et obtenir une carte de lecteur, à renouveler annuellement.

La salle de lecture est accessible du mardi au vendredi. L'entrée se fait par le Parc du Cinquanteaire. Les heures d'ouverture (en temps normal) : de 9 à 12 et de 13 à 16h.

En 2019, le CEDOC a reçu 402 lecteurs et 1.166 visites (un même lecteur peut effectuer plusieurs visites). En 2020, ce chiffre a baissé à cause de la COVID : 184 visiteurs et 381 visites.

3.6.3 Personnel

Le CEDOC compte 10 membres du personnel, dont 4 de niveau A (3 SW et un scientifique contractuel A1), 1 niveau B, 3 niveaux C et 2 niveaux D.

Il s'agit d'un chef de service (SW1), de quatre gestionnaires de collection (2 SW1, 1 A, 1 B), de trois collaborateurs en salle de lecture (C) et deux assistants en collection (D).

3.7 Recherche scientifique

Le WHI est un établissement scientifique fédéral. Cela signifie que ce qu'il produit doit indubitablement être fondé sur des critères scientifiques et refléter honnêtement les dernières « vérités » scientifiques établies à un moment donné, mais aussi qu'il doit être un acteur dans le débat scientifique pour les matières qui le concernent.

Le nombre de membres du personnel engagé sous statut scientifique est très faible (10 EFT) ce qui correspond à ca. 5 % du volume global du personnel, alors même que le personnel scientifique procure une identité à l'institution, assure le rayonnement international et confirme l'importance de la recherche scientifique.

Il faut souligner ici que le WHI compte en fait un nombre plus important d'agents titulaires d'un grade académique qui leur ouvrirait le droit à une carrière scientifique. Ils ont été recrutés par le passé comme agents statutaires « carrière générale », voire comme contractuels. Cela crée des tensions au sein même du personnel puisqu'un même type d'activité professionnelle peut être exercé par un agent scientifique, par un statuaire ou par un contractuel qui bénéficient de statuts, de salaires et de possibilités de carrière différents.

Ce faible nombre de collaborateurs scientifiques a pour corollaire le fait que certaines collections sont gérées par des personnes qui n'ont pas toujours toutes les compétences nécessaires, mais aussi que certaines collections ne sont tout simplement pas gérées. Le faible nombre de collaborateurs scientifiques est aussi la cause principale de notre faible présence dans les cénacles de BELSPO.

Actuellement, les agents de la carrière scientifique sont principalement affectés à la gestion des collections, ce qui est un choix rationnel si on considère les spécificités propres à cette dimension des activités du WHI, mais il faut noter que des agents scientifiques seraient certainement utiles aussi pour la recherche et pour les contacts avec les institutions muséales nationales ou étrangères.

C'est sans doute une des raisons pour lesquelles le WHI ne dispose pas d'une stratégie de recherches scientifiques, les collaborations académiques sont peu nombreuses et sont surtout le reflet d'initiatives spécifiques effectuées en dehors des heures de travail ou pendant les congés. Par manque de personnel technique dans les collections, les scientifiques SW et A reprennent obligatoirement les tâches techniques de niveau C et D, ce qui laisse peu ou pas de temps pour une importante partie de leur core-business : la gestion du récolement, l'étude et la publication des collections.

Le WHI ne dispose pas d'un outil de publication scientifique qui répond aux standards du genre.

3.8 Pédagogie, Mémoire et Remembrance

La relation entre Histoire, Mémoire et « Remembrance » fait toujours l'objet d'un débat dans le monde des historiens et des spécialistes du sujet. Les éléments qui suivent sont destinés à clarifier cette situation et à préciser la position du WHI par rapport à ce problème.

3.8.1 Vision sur l'Histoire, la Mémoire et la Remembrance

3.8.1.1 Introduction

Dans le cadre de la définition des objectifs stratégiques du WHI (objectifs sur lesquels le personnel a été consulté), il est important de prêter attention à deux tâches spécifiques de l'institution mentionnées dans la loi organique : la recherche scientifique et la mémoire⁵. Dans la pratique, la question se pose de savoir comment ces deux concepts peuvent coexister au sein du WHI.

Le but des présentes est d'expliquer ce que la Direction entend par « Mémoire » et que dans cette acception, celle-ci ne s'oppose nullement à l'Histoire. Bien au contraire, elle lui est plutôt inféodée et constitue simplement un « prolongement » choisi de cette dernière. In fine, il s'agit de bien faire comprendre que l'Histoire et la Mémoire ne se font pas « concurrence » au sein du WHI.

Il est clair que l'Histoire revêt une approche qui se veut nécessairement scientifique, tandis que la Mémoire porte plusieurs aspects d'ordre plutôt sociétal, voire sociologique, sans compter qu'elle revêt également une réalité plurielle (on parle alors de « MémoireS »).

3.8.1.2 Histoire – définition

Le dictionnaire Larousse définit l'histoire comme étant « la connaissance du passé de l'humanité et des sociétés humaines ; discipline qui étudie ce passé et cherche à le reconstituer. »

En ce sens, l'Histoire apparaît comme une discipline, une science humaine. Elle s'appuie sur diverses méthodes (comme la critique historique, la confrontation des sources, etc.). Son propos est résolument scientifique et se veut absent de toute considération « morale ». L'historien se borne à (tenter) d'établir la réalité historique, à décrire les faits tels qu'ils se sont produits dans le passé. En quelque sorte, l'historien tente d'établir la « vérité, toute la vérité et rien que la vérité » (même si en pratique, atteindre ce but n'est pas toujours évident, voire impossible).

3.8.1.3 La Mémoire - essai de définition

Le concept de Mémoire est plus large, voire plus flou. Il est apparu bien plus tard et revêt diverses acceptions qui varient d'un endroit à l'autre, d'une époque à l'autre, voire d'un groupe humain à un autre. En tant que tel, sa définition est nécessairement plurielle.

En Belgique, deux types de Mémoire sont essentiellement pratiqués :

⁵ Loi portant création du War Heritage Institute (28 avril 2017), Art 4, §1^{er}, 4° et 5°

3.8.1.3.1 La Remembrance

Plutôt d'inspiration militaire et de type classique, la *Remembrance* cherche avant toute chose à rappeler à/au sein de la population, le sacrifice des anciens combattants et des morts au combat.

Ce type de « Mémoire » tel qu'il est pratiqué en Belgique (mais également p. ex. aux Pays-Bas), est fortement inspiré de son modèle anglo-saxon. La raison en est double : d'une part, les Britanniques et les Américains, par le rôle important qu'ils ont joué dans les conflits menés sur le sol belge (Waterloo, 14-18, 40-45), ont érigé un nombre important de monuments et de cimetières militaires sur notre territoire et ont instillé chez nous une culture de la Mémoire forte (il suffit de songer à Ypres et à Bastogne). D'autre part, la Défense belge actuelle a été pour ainsi dire remodelée en Grande Bretagne au cours de la Seconde Guerre mondiale. Et celle-ci entretient de la même manière ses traditions (souvent communes). Dans le contexte militaire actuel, les Américains et les Anglais restent d'ailleurs toujours nos principaux alliés.

La « remembrance » inspirée du modèle anglo-saxon se focalise sur quatre axes :

1. L'entretien des monuments et des cimetières militaires ;
2. L'attention portée aux sacrifices des anciens combattants et des victimes de guerre, qui va de pair avec le respect envers les résistants/opposants qui ont eu un comportement exemplaire (*reconciliation*) ;
3. Le maintien du souvenir au travers de cérémonies ;
4. La présentation au grand public via des évocations historiques (*living history*).

Le WHI, que ce soit pour les commémorations de la Première ou de la Seconde Guerre mondiale, a porté une attention particulière à chacun de ces quatre aspects. La combinaison ultime de ceux-ci fut incarnée au travers des deux « Colonnes de la Libération » qui, composées de véhicules historiques, ont traversé le pays en 2019-2020, et qui ont été marquées à chacune de leurs étapes dans les différentes villes et communes, par des moments commémoratifs souvent tenus en présence d'anciens combattants et soutenus par les associations patriotiques. Des événements récurrents, comme celui annuel du *Nuts Day* à Bastogne, sont de la même nature.

Il est important de souligner dans cette approche le lien entre le passé et la Défense actuelle. S'il est indéniable de constater que les circonstances et l'équipement ont évolué, il n'en demeure pas moins que les valeurs et idéaux de nos libérateurs en 1944-45 sont toujours, à peu de choses près, les mêmes qui animent nos militaires en opération. C'est pourquoi, les « Colonnes de la Libération » furent organisées sous le slogan « *Remembering the Past, Building the Future* », soit : le WHI comme garant du passé qui se joint à la Défense pour construire l'avenir.

3.8.1.3.2 La « Mémoire de type continental »

La « Mémoire » de type « continental » (essentiellement pratiquée en Allemagne, en France, en Italie, ...) va « plus loin » que son homologue « anglo-saxon ». Celle-ci s'intéresse autant aux morts militaires que civils (voire parfois davantage à ces derniers). S'il s'agit de rappeler les faits historiques, il s'agit également d'ajouter une dimension éthique, et de rappeler les valeurs qui ont sous-tendu le combat et/ou le sacrifice de ceux dont on rappelle le souvenir. Il s'agit également de conscientiser la population sur l'importance à accorder à ces valeurs (ainsi qu'au danger de leur négation), de sorte à mobiliser les citoyens pour un « avenir meilleur » par une adhésion à ces valeurs.

Dans l'exemple ici retenu, les valeurs en question sont celles de la Démocratie, des Droits de l'Homme et de l'État de droit. Ce travail de Mémoire se pratique essentiellement dans un cadre scolaire, pluridisciplinaire, et est inscrit dans les socles de l'enseignement, tant en Flandre qu'en Wallonie. Le *Train des Mille* ou les expositions itinérantes dans les écoles sont un exemple de ce travail de Mémoire réalisé par le WHI, lequel revêt une valeur éducative importante.

L'aspect intergénérationnel de ce type de Mémoire est également un facteur essentiel. Ainsi les témoignages des « anciens » sont préconisés, comme le sont la visite des sites où les événements historiques se sont déroulés. Cet aspect intergénérationnel est également mis en exergue par la notion de « passeur de Mémoire », illustrant clairement la transmission du souvenir d'une génération à l'autre.

3.8.1.3.3 La Remembrance et la Mémoire

Si les deux types de Mémoire, celle dite « continentale » et la Remembrance, présentent des différences, celles-ci sont néanmoins complémentaires et quelquefois inter-agissantes. C'est ainsi le cas lors d'évocations réalisées dans les cimetières militaires.

On soulignera également que, quel que soit le type de Mémoire pratiqué au WHI, celle-ci honore les personnes qui, souvent en prenant les armes, se sont opposées à l'injustice et à la barbarie et qu'elles l'ont bien souvent payé au prix de leur vie. Elle entretient donc l'idée suivant laquelle la paix, la liberté et la démocratie ne sont jamais des faits acquis et qu'elles ont chaque fois fait l'objet de lourds sacrifices dans le passé. En ce sens, Remembrance et Mémoire poursuivent la même finalité.

On admettra dès lors que Mémoire « continentale » et Remembrance sont deux manières d'évoquer les mêmes récits historiques, qu'elles s'adressent à des publics cibles parfois différents (mais pas toujours) et que leur pratique mérite d'être développée au sein de notre Institution, car l'une comme l'autre, remplissent un rôle sociétal essentiel.

3.8.1.4 La Mémoire et l'Histoire

On comprend aisément que dans les acceptions proposées ci-avant, la Mémoire (fut-elle « continentale » ou « Remembrance ») ne s'oppose pas à l'Histoire, même s'il faut bien admettre que la coexistence harmonieuse de ces deux concepts pourrait quelquefois constituer un défi dans la pratique.

La Direction part du postulat suivant lequel le travail de Mémoire doit se fonder sur la réalité historique établie par les historiens. L'Histoire est en quelque sorte le socle fondateur sur lequel s'érige l'activité de Mémoire.

En résumant de façon succincte : pour l'historien, un fait est un fait. Pour celui qui pratique le travail de Mémoire, un fait est un fait, mais il faut aussi en tirer les enseignements sur le plan éthique et sociétal.

Ainsi, dans le cadre du WHI, la Mémoire ne réécrit certainement pas l'Histoire. Elle met simplement en exergue certains faits historiques (établis par les historiens/les scientifiques) pour rappeler le souvenir (*Cum memorare* – se souvenir ensemble), pour conscientiser la population en général et les jeunes en particulier, pour éclairer ceux-ci sur la réalité de ces faits, sur leur importance et sur leurs conséquences, et in fine, développer leur esprit critique. Il s'ensuit que les jeunes sont naturellement portés, par cette confrontation avec le passé, à s'interroger sur les conséquences futures de leurs choix/de leurs actes en tant que citoyens (ou graines de citoyens) en fonction desdits faits.

À l'instar de ce qui fut établi dans un ancien plan de gestion du MRA⁶, la Direction adopte donc le principe suivant lequel le WHI doit aussi assumer un rôle dans le concept élargi d'éducation à la mémoire par le transfert de connaissances et la promotion de valeurs démocratique, et qu'en ce sens, les sites et expositions du WHI doivent constituer un espace mémoire critique et ouvert qui par des faits et des récits incite au questionnement, à la réflexion et à l'éducation à la citoyenneté.

En revanche, il apparaît indéniable que l'Institution n'a pas vocation à devenir l'instrument d'une « mémoire » imposée de haut en bas, par laquelle celle-ci est utilisée ou détournée en tant qu'instrument politique.

La Mémoire pratiquée au WHI se reflète ainsi au travers de certains adages bien connus qui résument cette démarche : « Celui qui ignore le passé, est condamné à le revivre » ou « Nous sommes des nains assis sur les épaules des géants qui nous ont précédés ». En ce sens, la Mémoire apparaît également comme une « appropriation » de son propre passé. On fait « sien » son histoire. Il peut s'agir d'un passé « familial » comme lorsqu'une famille vient déposer des fleurs sur la tombe d'un ancêtre mort au combat. Il peut également s'agir d'un passé « collectif » comme le sont par exemple, une cérémonie au tombeau du Soldat

⁶ Plan de Gestion 2015-2020 du MRA (mars 2015), p5.

Inconnu (Colonne du Congrès) ou la visite d'un camp de concentration ou d'un centre d'extermination nazi.

Quand la population se rassemble à la Tombe du Soldat Inconnu, elle souhaite rendre un hommage à ces « ancêtres » morts pour la patrie et la démocratie.

Quand les élèves visitent Auschwitz, les explications historiques fournies par les guides servent à leur faire prendre conscience du crime contre l'humanité perpétré à cet endroit, les inciter à réfléchir et partant, les aider à faire leur la nécessité des valeurs liées aux Droits de l'Homme.

3.8.1.5 Conclusion

Le WHI est une institution créée par la loi, laquelle précise bien certaines missions et certaines finalités, parmi lesquelles la recherche scientifique ET la transmission de la Mémoire. Ces deux notions ne s'opposent pas car tout travail de Mémoire doit être basé sur une recherche rigoureusement scientifique. L'aspect scientifique est d'ailleurs un prérequis, intrinsèque, au travers de tous les objectifs stratégiques du WHI.

Le WHI est une institution scientifique, mais également une institution publique (et donc sociétale) qui comprend un musée central et un ensemble de sites. Son rayonnement doit atteindre, en tant que service public, la population dans son ensemble. En termes de valeurs, la loi précise également que l'Institution doit contribuer à transmettre et à véhiculer les valeurs d'une société démocratique auprès de tous ⁷...

Le WHI a donc également vocation de transmission / pédagogique, et doit de facto, par les matières qu'il gère, pouvoir soutenir les ministères de l'enseignement de toutes les communautés du pays (qui, rappelons-le, ont inscrit le travail de Mémoire dans leurs socles de compétences respectifs). De par sa richesse et celle de ses scientifiques, le WHI peut offrir des outils/soutiens pédagogiques de qualité aux enseignants, comme le sont les expositions fixes, temporaires ou itinérantes, et les événements et opérations de Mémoire.

Par ailleurs, soulignons que le WHI est également garant du passé lié aux conflits s'étant déroulés sur le territoire « belge » ou auxquels des Belges ont pris part ailleurs dans le monde. En ce sens, il se doit de véhiculer le souvenir des sacrifices consentis auprès de toute la population. La Remembrance, qui s'articule essentiellement autour de commémorations et autres grands événements commémoratifs basés sur des fondations historiques solides, trouve alors tout son sens...

Le WHI en tant que garant et porteur de l'histoire militaire doit veiller tant sur l'Histoire que sur les deux déclinaisons de la Mémoire, la Mémoire de type continental et la Remembrance. Les deux aspects de la Mémoire doivent être développés au sein de notre Institution. Le WHI doit donc prévoir trois objectifs stratégiques à cet effet.

⁷ Loi portant création du War Heritage Institute (16 mai 2017), Art 4,§1

3.8.2 Éducation

Le WHI dispose d'un service éducatif (uniquement au MRA) qui a notamment comme responsabilité :

- La création de dossiers pédagogiques sur les matières de la compétence de l'institut et la mise à la disposition du public et des écoles ;
- La mise sur pied de visites scolaires ;
- La mise sur pied d'activités pour les familles lors des congés scolaires ;
- L'organisation de certains évènements.

Le tableau ci-après donne les chiffres de participation aux activités organisées au MRA par le Service éducatif :

Éducation Élèves 6 - 18 ans + adultes Visites MRA			
2017	mai - déc	au moins	2.489
2018		au moins	9.968
2019		au moins	6.305
2020	Covid 19	au moins	1.095
Total approx. : au moins	mi 2017 - 2020	au moins	19.857

Ce service développe des outils comme des dossiers pédagogiques et des valises éducatives et s'occupe aussi de la communication autour des évènements dont il est responsable. En ce sens, ce service engendre une visibilité supplémentaire qui n'est pas comptabilisée.

Le service ne compte plus qu'un seul agent de niveau A.

À terme, le service Éducation et le service de la Mémoire vont fusionner.

3.8.3 Service Mémoire

Le Service Mémoire assure la transmission de la Mémoire auprès du public en général et des jeunes en particulier.

Le service réalise notamment :

- Des expositions itinérantes sous forme de panneaux mobiles aisément transportables (Déportation et Génocide, La Grande Guerre dans les Grandes Lignes, Interbellum, Résistance en Europe, Tokopesa Saluti, Résister à la Propagande de Guerre, ...) qui connaissent un franc succès et sont mises à la disposition, principalement, des

communes et des écoles pour un prix modique. Dans ce cadre, il y a lieu de décrire trois cas de figures :

- Soit les expos sont installées dans des écoles et guidées par nos soins. Il s'agit là d'un package « complet ». Le tableau ci-après donne une idée du nombre de jeunes ayant visité des expositions itinérantes au cours des années écoulées dans le cadre d'une visite scolaire guidée.

Mémoire Élèves 16 - 18 ans Actions sur le terrain		
2017	mai - déc	4.749
2018		12.575
2019		6.462
2020	Covid 19	1.645
Total approx.	mi 2017 - 2020	25.431

- Soit les expos sont installées dans les écoles et non guidées par nos soins.
- Soit les expos sont demandées par des communes, bibliothèques et autres, et également non guidées par nos soins.

Dans les deux derniers cas de figure, nous ne disposons pas de chiffres précis, mais nous pouvons évaluer le total général (l'affluence totale dans les trois cas de figure) à près de 20.000 personnes par an, tous chiffres confondus.

- Des voyages de mémoire, notamment dans des camps de concentration en Pologne, en Allemagne ou en France ;
- Des projets particuliers (pièces de théâtre, concerts, ...) à caractère mémoriel ;
- De grands événements mémoriels, tel que *le Train des 1000* qui emmène, au rythme de tous les 5 ans +/-, un millier de jeunes en provenance de toute l'Europe, par un train spécialement affrété pour la circonstance, de Bruxelles à Auschwitz. Il est clair que ce type d'événements, dont la préparation est longue et complexe permet d'accueillir des personnes illustres (SM le Roi au départ du Train en 2015, le PM Elio Di Rupo en 2012, et Martin Schultz, alors Président du PE sur place en 2015). Il engendre, en outre, une gigantesque couverture de presse (près de 250 pages de revue de presse lors de la dernière édition, en mai 2015, encore sous l'égide de l'IV-INIG).

Le Service Mémoire organise aussi la mise à disposition, pour les personnes qui le souhaitent, de guides externes connus pour leur compétence sur le sujet.

Le service compte actuellement 5 agents (2 niveaux A, 2 niveaux C, 1 niveau D).

Dans un futur proche, le service Éducation et le service Mémoire vont fusionner.

3.8.4 Remembrance

Pour la Remembrance classique, le WHI travaille en étroite collaboration avec la Défense. Cette collaboration a débouché sur de grands programmes commémoratifs autour du « Centenaire de la Grande Guerre » et du « 75^e anniversaire de la libération ». Des Task Force 14-18 et 40-45 ont été spécialement créées, dans lesquelles le WHI et toutes les parties concernées au sein de la Défense étaient regroupés.

Les points culminants ont été la réinhumation de quatre soldats belges à La Panne et le lancement du projet « Nos héros oubliés » en 2018, ainsi que les deux Colonnes de la Libération en 2019-2020. Outre des initiatives propres, la Task Force a secondé la Chancellerie et organisé la thématique des défilés nationaux en 2018 et 2019 (Première et Seconde Guerre mondiale). La Task Force a également coordonné le soutien aux tiers lors des commémorations du WHI et de la Défense.

Cette collaboration s'est avérée très fructueuse, tant pour le WHI que pour la Défense. L'attention fut surtout portée sur la mission de Mémoire commune et sur la visibilité du core-business des deux entités, en tant que gardien du passé (WHI) et garant du futur (La Défense). Cette idée a trouvé son expression concrète dans un slogan : « Remembering the Past, Building the Future ». Si l'action ne s'est pas immédiatement traduite par plus de visiteurs pour le WHI et plus de recrutements pour la Défense, de tels projets visent un rayonnement à terme qui s'inscrit dans une stratégie de « et et et », et qui générera ultérieurement plus de visiteurs et plus de recrutements.

Une pérennisation structurelle de cette collaboration par le biais d'une « Task Force Commémorations » est actuellement à l'étude. Elle permettrait entre autres une commémoration de la participation belge en Corée.

3.8.5 Living History

La « Living History » est un instrument éducatif à caractère commémoratif pour présenter au grand public l'Histoire sous une forme claire et attrayante. C'est aussi un outil de communication pour mettre le WHI en évidence en tant qu'acteur essentiel de l'Histoire et de la transmission de la Mémoire en Belgique. Par ailleurs, la « Living History » s'inscrit dans

le cadre de la relation entre le WHI et la Défense. En effet, la Défense est un partenaire incontournable pour l'organisation de grands événements de « Living History » mettant en scène des véhicules militaires anciens et se déroulant sur la voie publique. En outre, le personnel capable d'entretenir et de faire rouler ce genre de matériel est principalement du personnel militaire disposant des compétences particulières en la matière.

Si la « Living History » peut prendre des formes diverses et variées, et peut s'appliquer à différentes périodes, le WHI s'en sert essentiellement au niveau du matériel roulant. Les Colonnes de la Libération mentionnées ci-dessus en sont le meilleur exemple. Elle s'applique aussi toutefois à Brasschaat ou encore Bastogne, lors de démonstrations dynamiques ou de participations à certaines commémorations avec des véhicules. La Défense joue un rôle essentiel à ce niveau, notamment en matière d'assurances et de sécurité lors de la présence de systèmes d'armes.

L'intérêt public pour la Living History est grand et moyennant un appui en communication adapté, elle représente un potentiel de mobilisation réel pour le WHI.

3.8.6 Cellule de coordination Conseil du Patrimoine et ses divers aspects

Le groupe de travail WHI informel qui s'occupait des campagnes mentionnées dans les points 3.8.4 et 3.8.5 a évolué organiquement vers une « Cellule de coordination - Conseil du Patrimoine », suite à une décision du Conseil d'administration du 15 novembre 2019.

Vu son historique organique au sein du WHI, cette Cellule prend en charge tout ce qui concerne « Remembrance » et « Living History », ainsi que la collaboration avec la Défense et des dossiers qui touchent les compétences des Régions et des autres niveaux de pouvoir.

Son objectif principal est de créer un réseau regroupant tous les acteurs de l'Histoire militaire, du patrimoine immobilier (sites), du patrimoine mobilier (musées et gestion de collections), du tourisme et de l'éducation (à la Mémoire) en collaborant avec la Défense et les autres acteurs au niveau fédéral, régional, provincial ou communal. La Cellule est chargée de positionner le WHI autour du thème « Belgium, Battlefield of Europe ».

Le service compte actuellement 6 agents (4 niveaux A et 2 niveaux C).

3.9 Patrimoine historique immobilier

Le WHI compte 5 sites historiques. C'est-à-dire 5 sites sur lesquels il s'est passé quelque chose dans un passé historique souvent récent.

Cela confère une responsabilité supplémentaire au WHI qui doit garantir la pérennité de ces sites.

Cette situation sera renforcée par l'ajout de la forteresse et des cimetières militaires d'Eben-Emael à la liste des sites dont l'institution a la responsabilité.

Le WHI considère qu'il s'agit là certainement d'un élément très positif de sa mission, mais déplore que les moyens nécessaires – tant matériels qu'humains – pour y faire face n'aient pas été précisément et justement appréhendés et mis en place lors de la sa création.

Par ailleurs, nombre des questions relatives aux forteresses, aux bunkers, aux anciennes infrastructures militaires, à l'archéologie militaire, à l'impact des conflits sur le paysage étant de la compétence des régions ou des communautés, cette problématique est suivie principalement par la Cellule du Patrimoine.

Les sites du MRA, du Dodengang et du Mont Kemmel se situent dans des contextes classés par les Communautés, en tant que patrimoine architectural ou en tant que paysage précieux et classé. Deux salles du MRA ont d'ailleurs également été classées. Des interventions structurelles doivent dès lors être approuvées par les administrations compétentes. Avec le fort d'Eben-Emael, un site patrimonial d'importance vient se rajouter. Les cimetières militaires et certaines pelouses d'honneur sont également protégés par les administrations régionales. Toute modification doit donc faire l'objet d'une concertation.

Alors que le WHI ne dispose pas de service spécifique pour toutes les matières relatives au patrimoine immobilier, l'institution reçoit néanmoins de nombreuses questions relatives aux infrastructures militaires déclassées, des casernes aux champs d'aviation et des forts aux bunkers. Vu que ces sujets touchent à la compétence des Régions et des autres niveaux de pouvoir, ils sont suivis par la Cellule de Coordination rattachée au Conseil du Patrimoine.

3.10 Sépultures militaires

Le WHI est chargé du contrôle de l'entretien des quelque 28.000 sépultures militaires rassemblées dans les 21 cimetières militaires et quelque 80 pelouses d'honneur en Belgique et de certaines tombes militaires belges à l'étranger, principalement en France.

Cet entretien, en ce compris l'entretien vert, est assuré par la Défense via des contractants privés ou des communes dans le cadre de contrats de service ou d'accords de partenariat.

L'inspection des tombes en Belgique a lieu au moins une fois par an et une fois tous les cinq ans pour les tombes à l'étranger. Outre l'observation physique sur site, l'inspection comprend l'établissement des rapports nécessaires et les contacts avec les autorités compétentes pour pallier les manquements éventuels constatés aux obligations contractuelles des partenaires privés ou publics.

Actuellement, cette mission repose sur les épaules d'1 ETP (1 caporal-chef).

Corollaire de cette mission, l'ancien IV-INIG a créé un site web, le « *Belgian War Dead Register* » qui rassemble toutes les informations disponibles sur les militaires belges tombés au cours des deux guerres mondiales. Ce site web, initialement exclusivement consacré aux morts du premier conflit mondial, est aujourd'hui élargi à ceux de la Seconde Guerre mondiale et des autres conflits dans lesquels des militaires belges ont été engagés.

À la confluence entre l'histoire militaire et la généalogique, ce site web thématique est apprécié et a vraiment réussi à établir une relation étroite et fidèle avec son public. Une interaction très vivante en résulte. Régulièrement le public apporte des données sur les morts au combat. Ainsi le site web peut continuellement s'améliorer et se compléter.

Le « *Belgian War Dead Register* » est géré par 1 ETP (1 sous-officier).

En parallèle au « *Belgian War Dead Register* » se déroule la campagne « Nos Héros Oubliés », qui consiste à marquer d'une plaque les tombes des combattants tués au cours des deux guerres mondiales et inhumés dans des cimetières civils. Cette campagne connaît un franc succès. En octobre 2019, un grand nombre de communes avaient déjà commandé plus de 6.500 plaquettes commémoratives Pro Patria 14 - 18 et 40 - 45.

Dans le cadre des travaux préparatoires à l'établissement de l'accord de coopération entre la Défense et le WHI, la Défense a exprimé le souhait de voir le WHI assurer l'ensemble de la gestion des sépultures militaires.

Considérant l'intérêt de cette matière dans le domaine mémoriel notamment, il s'agit là d'une opportunité intéressante pour autant que les moyens nécessaires (ca. 1,4 millions €/an) soient attribués au WHI. Ces moyens sont destinés à couvrir l'entretien courant et les frais de personnel afférents (ca. 5 ETP)⁸.

3.11 Communication et Marketing

3.11.1 Communication générique

La communication est un enjeu majeur pour le fonctionnement du WHI.

Depuis sa création, le WHI a été très actif dans le domaine de la communication à travers une combinaison de plusieurs grandes campagnes intensives liées aux grandes réalisations muséales et mémorielles mises en œuvre, ainsi que dans le cadre d'actions plus ponctuelles.

Il faut cependant relever que les moyens humains nécessaires pour faire fonctionner cette communication sont des plus réduits.

⁸ NB : la proposition doit faire l'objet d'un accord formel de la part du Conseil d'Administration et des autorités de tutelle. Elle est, à ce stade, mentionnée pour mémo.

Concrètement, la communication – dont les effectifs ont varié dans le temps – repose aujourd’hui sur les épaules de cinq personnes qui représentent un total de 4,6 ETP (3,6 ETP niveau A et 1 ETP niveau B).

Considérant le manque de données centralisées, vu le peu de temps pour la recherche et une description plus précise, il n’est pas possible d’inventorier et de décrire au complet tous les aspects de la communication. Les points suivants sont à voir comme des constatations. Une analyse approfondie reste encore à faire.

3.11.2 Stratégie de communication, communication générique et diversifiée

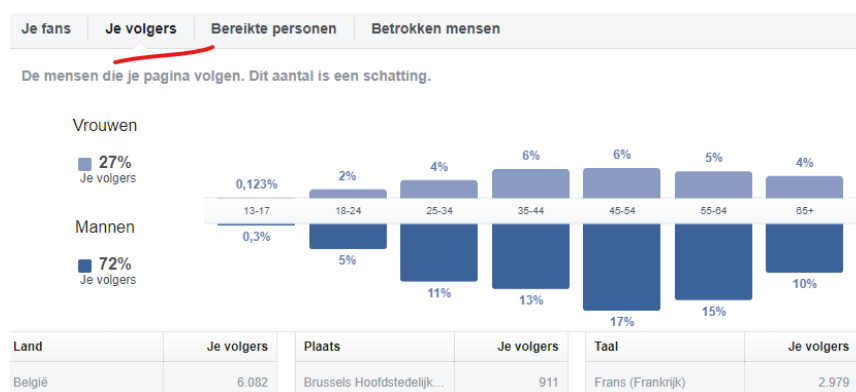
3.11.2.1 Les cibles majeures

3.11.2.1.1 Le grand public

- Toute la Belgique
- 18 ans +

3.11.2.1.2 Profil du groupe cible Facebook WHI

- Portée Belgique 357.226 +/- * NL 137.598 - FR 162.688
- Followers Belgique 6.082 +/- * NL 3.066 - FR 2.979
- Fans Belgique 5.747 +/- * NL 2.899 - FR 2.822
- +/- * = chevauchement France et Pays-Bas non extrapolé



3.11.2.1.3 Les jeunes par le biais de l’enseignement

- Le Service éducatif et le Service Mémoire, ayant pour mission l’éducation mémorielle, s’adressent à l’enseignement primaire et secondaire (focus sur les 6 - 18 ans) à travers - selon la tranche d’âge - des visites aux sites WHI, des dossiers et autres outils et produits éducatifs, ainsi que des initiatives mémorielles comme *le Train des 1000* ou les voyages annuels à Auschwitz réalisés avec le soutien de la Défense.

3.11.2.1.4 Les niches thématiques

- Communication vers les personnes qui s'intéressent fortement à l'histoire militaire et/ou locale, à l'histoire maritime, aux chars, aux véhicules militaires, aux avions, etc.
- Communication ad hoc par le biais des canaux de communication « militaria » souvent étrangers (une annonce occasionnelle, article presse, etc.)

3.11.2.2 Outils de communication majeurs

Le WHI utilise actuellement les outils de communication suivants :

3.11.2.2.1 Les outils de base (communication générique & commémorations)

Les sites/plateformes Internet et les réseaux sociaux qui lui sont propres :

- www.warheritage.be/ (site provisoire avec une structure basique et un contenu minimal)
- www.klm-mra.be/
- www.breendonk.be/
- Sites Internet thématiques :
 - www.wardeadregister.be
 - <https://traindes1000.be/>
 - www.warheritage14-18.be/
 - www.belgiumremembers44-45.be/
- Facebook War Heritage Institute
- Facebook MRA
- Facebook Fort de Breendonk - site Internet & FB propres
- Facebook Bastogne Barracks - site Internet & FB propres
- Gunfire - site Internet propre

Résultat : une mosaïque de sites, disparates, hérités du passé en attendant un nouveau site global à part entière

Un nouveau site corporate qui englobera les informations disponibles sur tous les sites actuels est en cours de réalisation et sera opérationnel à la fin de l'année 2021.

Site web www.warheritage.be (hébergé par le WHI)

3.11.2.2.2 Sites web thématiques de durée déterminée :

- www.warheritage14-18.be (site WHI) et www.belgiumremembers44-45.be (une plate-forme déjà existante d'un tiers). Le site www.warheritage.be n'offrant pas la possibilité d'extension, il a été décidé d'introduire des sites satellite. De tels sites permettent de bien centraliser les messages autour d'un thème précis. Mais il convient d'étudier comment lier l'audience au WHI dès que ces sites seront en fin de vie.

Le WHI et avant lui l'IV-INIG, a également développé des sites temporaires destinés à pallier l'absence d'un site moderne et aisément évolutif :

3.11.2.2.3 Site web thématique de durée indéterminée :

- www.wardeadregister (site WHI, héritage ex-INIG) : En 2020, ce site a attiré 29.154 visiteurs et il y a eu 327.026 vues de pages (Google Analytics; site hébergé par Blue For You - Bosa).

3.11.2.2.4 La page Facebook WHI

- Depuis la seconde moitié de 2019, le WHI travaille avec une combinaison de posts 'organiques' et 'payants' ;
- Depuis fin 2019, le nombre de followers a évolué de 3.300 à plus de 25.000. Chaque semaine, la page est en croissance de 155% par rapport à la semaine précédente.

3.11.2.2.5 Le bulletin d'information électronique

- Nombre d'inscrits : 1.600 = 394 FR - 1.206 NL (GDPR)

3.11.2.2.6 Dépliants

- Dont : « MRA », « Bastogne Barracks », « Fort de Breendonk » ;
- Distribution en fonction de la nature des campagnes de communication (2017- 2019 : principalement les commémorations) ;
- Presse : approche proactive de la presse, communiqués et dossiers de presse, (voir 3.11.2.4) ;
- Annonces Facebook ;
- Publicité dans les magazines et journaux grand public ;
- Affichage : Gare centrale de Bruxelles, réseau de métro Decaux de 2 m² ;
- Lampadaires visitbrussels.be ;
- Dépliants, brochures et affiches, y compris la distribution par des sociétés spécialisées, les mailings, etc.
- Par le biais des canaux des partenaires : réseaux sociaux, bulletin d'information...

3.11.2.3 Stratégie et concept de communication

Le manque structurel de personnel a comme conséquence que le service en question se voit trop souvent obligé de se limiter à une dimension purement opérationnelle, à l'immédiat et à ponctuelle, au détriment d'une approche marketing globale et structurée.

Afin d'exploiter de manière optimale le riche potentiel inhérent à la mission du WHI, la communication a besoin de s'inscrire dans un plan stratégique à un niveau organisationnel plus élevé, ce qui mérite une réflexion approfondie pour tirer les leçons du passé.

Quelques fils rouges se dessinent déjà. Depuis un certain temps, la communication WHI a intégré un aspect '*referral*' pour attirer l'attention sur le WHI en tant qu'entité faitière responsable d'un ensemble de 6 sites. Le WHI développe une charte graphique unifiée, laquelle établira un lien visuel entre les visuels des différents sites du WHI. Cette identification visuelle est déjà un premier pas vers une communication plus cohérente.

Une stratégie globale est cependant toujours à développer et sera une priorité dès que le service communication disposera des moyens humains nécessaires.

Enfin, en 2020, lors des différents *lock-down*, le WHI a mis en place des concepts purement digitaux pour pallier la fermeture des sites et entretenir ses liens avec le public.

Des campagnes comme « #culturesurvivechallenge » et « #wewillmeetagain - 8 mai - Commémorez votre Héros de la Seconde Guerre mondiale » ont permis de conserver un certain contact avec le public et ont généré des audiences non négligeables.

3.11.2.4 Des campagnes presse assez performantes

Le WHI est capable d'attirer et de mobiliser l'attention de la presse, comme le prouvent plusieurs revues de presse thématiques. Un tableau récapitulatif des « press review » de différents projets et opérations se trouve en annexe 2.

Des sujets comme les sépultures de guerre, les véhicules militaires, les projets mémoriaux axés sur les jeunes (*Le Train des 1000*) suscitent un grand intérêt auprès des journalistes.

Voici encore quelques remarques quant à la presse.

3.11.2.4.1 Le nom 'WHI' versus le nom des sites WHI

Le WHI fait beaucoup d'efforts pour faire passer l'appellation « WHI » auprès de la presse en tant que marque générale de l'institution. La plupart des communications qu'elles soient institutionnelles ou publiques sont construites autour de la marque WHI, associée, le cas échéant, avec la marque du site concerné.

Pour autant que la presse reprenne le communiqué tel quel, le nom WHI apparaît d'office. Si un journaliste produit lui-même un article, l'utilisation du nom WHI n'est pas garantie (même s'il se base sur nos informations).

En tant qu'organisation créée en 2017, le WHI est encore jeune aux yeux de la presse. Un grand travail de sensibilisation reste à produire pour installer le WHI en tant que marque auprès de l'ensemble des journalistes. Ainsi, il est constaté que le « War Heritage Institute » devient encore régulièrement « World Heritage Institute » (belle ambition) ou « War Heritage Museum » (un peu plus limité)...

Une même remarque s'impose quant à un nom de projet. Régulièrement la presse se limite à la mention du projet, par exemple « Colonne de la Libération » ou « *Le Train des 1000* » sans nécessairement le lier au WHI. Cela se comprend, dans la mesure où un journaliste essaie souvent d'être le plus concis possible, mais c'est au détriment de la marque « WHI ».

3.11.2.4.2 Attirer l'attention de la presse

Le WHI adresse régulièrement des communiqués à la presse. Le WHI est assez proactif en la matière et l'approche ciblée vers des journalistes spécialisés dans ses matières. Une telle approche afin d'obtenir le plus d'interviews et/ou des reportages est assez performante, comme le prouvent notamment, les résultats en retour presse de « Au-delà de la Grande Guerre » et ceux de « Guerre - Occupation - Libération » et des « Colonnes de la Libération ». Mais ceci demande un suivi intensif et un networking continu qui n'est pas aisé à assurer compte tenu des moyens humains disponibles. Il est clair pourtant que des contacts réguliers génèrent une plus grande présence de l'Institut dans les médias, comme le prouvent notamment les liens privilégiés entretenus avec un magazine comme Neptunus ou ceux développés avec certains journalistes de la presse nationale.

En ce qui concerne les expositions, il est constaté que la conférence de presse classique fonctionne de moins en moins bien et n'attire plus vraiment les journalistes.

Aujourd'hui, le moment doit être « créatif » pour susciter la venue des journalistes et leur donne l'envie d'y participer et, dans la foulée, d'inviter aussi le public à s'y rendre. Il nous faut rechercher les points en commun qui peuvent réunir le WHI et le public dans ses attentes. Il nous faut aussi développer l'aspect « expérience » très porteur dans une société très attirée par le divertissement.

Cela étant il faut nous garder de trop orienter notre action sur les attentes du public, au risque de nous retrouver très vite à faire toujours la même chose. Ce pourquoi, des projets comme les Colonnes de la Libération ont été très remarqués (les véhicules dans la rue, la dimension « Living History », l'aspect national ainsi que local)⁹. La formule avec les témoins lors du vernissage de l'exposition « Guerre - Occupation - Libération » s'est avérée être un succès. Et il est évident que la présence du roi Philippe lors du lancement de l'opération

⁹ Il est intéressant de remarquer, le preview de la « Colonne de la Libération » au Parc du Cinquenaire la veille du 21 juillet 2019 a attiré pas mal de journalistes, tandis que la même colonne intégrée dans la parade nationale n'a pas été clairement identifiée comme une activité du WHI.

« Nos Héros Oubliés » à Bruxelles, ainsi que lors du départ du « *Train des 1000* » en 2015 (une activité de l'ancien IV-INIG) est un symbole puissant qui mobilise l'attention de la presse et du public.

En revanche, si de tels projets mènent à des revues de presse bien remplies, on ne peut garantir pour autant qu'ils ont un impact structurel sur la fréquentation de nos sites.

Une autre formule intéressante mise en œuvre par le WHI est la collaboration avec des partenaires (par ex. lors des « Colonnes de la Libération » pour les cérémonies locales ou dans le cadre de « Nos Héros Oubliés »). Cela a permis une approche conjointe des réseaux de presse ainsi que la mise en évidence systématique de certains aspects locaux (par ex. avec des communiqués de presse intégrant des variables selon l'endroit, les personnes ou les objets évoqués).

3.11.2.4.3 La tonalité de la part de la presse

Attirer l'attention de la presse est un défi. Une fois l'intérêt suscité, la presse représente le WHI d'une façon assez positive, voire neutre et éphémère. Des commentaires négatifs sont très rares.

3.11.2.4.4 WHI et sa position de référence

Convaincre la presse de reprendre nos communiqués est le but premier. Mais ceci ne peut se suffire. Il nous faut aussi asseoir notre position comme entité de référence afin que la presse ait spontanément le réflexe, ce qui n'est pas encore le cas, de s'adresser à nous pour toute question, demande d'information ou opinion. Même si ceci ne mènera pas dans un premier temps à la parution d'un article de presse, ceci renforcera à tout le moins le relationnel. Il nous faut assez effet engager un networking plus poussé.

3.11.2.5 Le marketing touristique et par conséquent la communication touristique

Le marketing touristique - c'est-à-dire l'approche active et ciblée afin d'inciter des cibles bien spécifiques à venir découvrir les sites WHI à travers des produits adaptés - est pour moment un terrain encore inexploré. Dès lors qu'une croissance en nombre de visiteurs s'impose, le WHI a confié l'étude « Marketing touristique : analyse - stratégie - plan d'action » à WES, un bureau spécialisé en marketing touristique.

L'analyse devra dévoiler le pourquoi de la baisse globale du nombre de visiteurs. Au courant du mois de juillet 2021, cette étude aboutira à une recommandation réorientant le produit muséal, le produit marketing, mais aussi la communication dans la perspective d'une nécessaire augmentation du nombre de visiteurs. Le bureau accompagnera le WHI lors durant toute la phase d'implémentation du marketing touristique jusqu'en 2025.

Pour mener à bien cette analyse, il nous faut un large éventail de données relatives aux cibles et aux visiteurs, des données dont le WHI ne dispose pas ou peu. La Cellule de coordination Conseil du Patrimoine est chargé de cette étude.

3.11.2.6 Quelques conclusions par rapport au besoin de données comme base d'analyse

Afin de mieux gérer les campagnes de communication, de gagner en efficacité et de ne pas perdre en expertise, il nous faut des outils de travail permettant de centraliser les données dispersées, comme des bases de données actualisées et complètes, des plans et des systèmes de distribution de matériel promotionnel et ce afin de desservir en premier lieu nos propres sites WHI et dans un second temps, les partenaires, des checklists standardisés avec les éléments par type de campagne, etc.

Ceci demande, entre autres, des systèmes permettant d'automatiser le traitement de ces données ainsi que des effectifs pour en assurer le suivi. Afin de mieux gérer des campagnes (communication, presse, tourisme, etc.), il faut les mesurer et les analyser d'une façon approfondie soit avec des outils existants (Google Analytics, etc.) soit en les créant sur mesure selon le cas échéant.

Des outils permettant de centraliser systématiquement des « press reviews » et contacts et des fiches techniques des campagnes de communication, des données relatives aux visiteurs sont d'autres actions à envisager.

Une culture de la « captation » des données s'impose. Elle permettra entre autres d'étudier le rapport « campagnes - investissements - le flux des visiteurs ». A terme, les avantages seront énormes et porteront leurs fruits. Le plan stratégique peut d'ailleurs être un premier catalyseur pour introduire une telle culture.

3.11.2.7 Quelques conclusions par rapport à la communication

Une stratégie de communication nécessite un fil rouge puissant. Un logo et surtout un Baseline qui véhicule bien l'essentiel du WHI auront la capacité de lier toute la communication WHI d'une façon globale et cohérente.

Quoique qu'il s'agisse de domaines d'action différents, la communication générique (grand public et les cibles spécifiques) d'une part et le marketing/communication touristiques d'autre part sont liés l'un à l'autre.

Afin de mieux de coller au mieux aux exigences du monde d'aujourd'hui, il nous faut aller encore plus loin dans la création de concepts digitaux en complément des concepts plus classiques dont la déclinaison digitale ne se fait qu'en deuxième lieu.

La communication digitale étant très visuelle, où une équipe graphique et audio-visuelle à la pointe avec suffisamment d'effectifs est indispensable

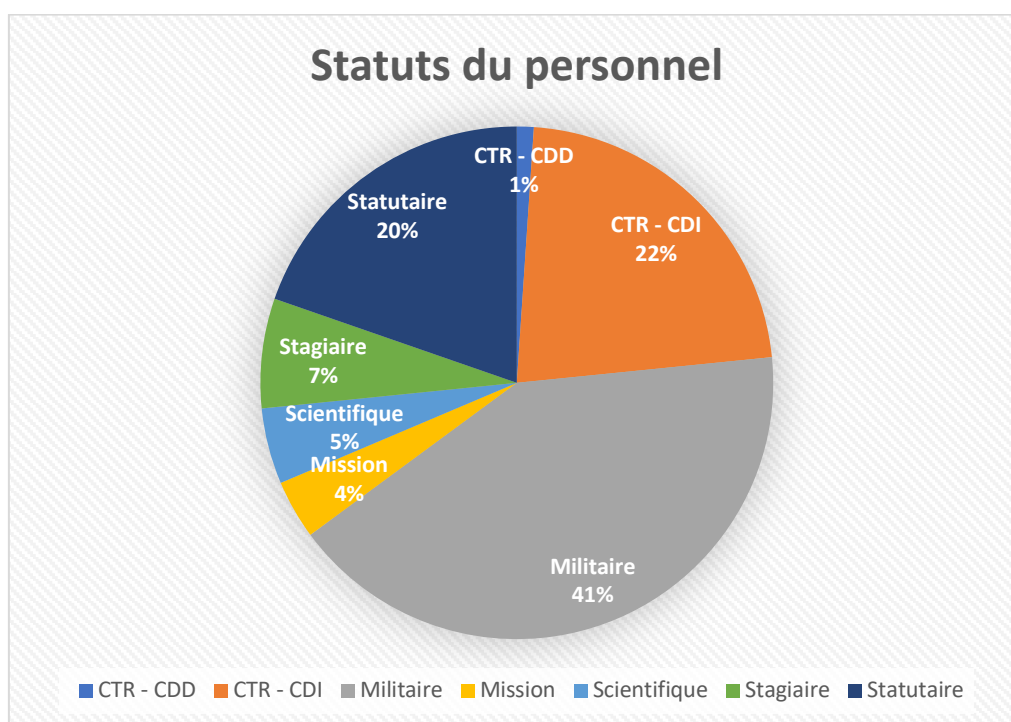
3.12 Personnel

L'étude de 2016 préalable à la création du WHI prévoyait un effectif total après mise en place du PPP de **212 ETP**.

L'exercice MAESTRO 2.0 proposait, après une analyse en profondeur des besoins que - sans le PPP envisagé – le fonctionnement du WHI requerrait, ca. **228 EFT**. Cet exercice n'a, à ce stade, qu'une valeur indicative.

Le WHI compte au 15/01/2021 **166 équivalents temps plein** ce qui représente 188 personnes actives au WHI. Cinq autres personnes font partie du personnel du WHI, mais ne sont pas actives car elles sont en maladie de longue durée, détachées ou en pause carrière.

Ces 188 personnes sont réparties comme suit :



Le personnel actif (188 personnes) est réparti de la manière suivante entre les différents sites et départements :

Département	Bastogne Barracks	Boyau de la mort	Fort de Breendonk	Gunfire Brasschaat	Landen	MRA	Total général
1. GESTIONS COLLECTIONS	17				1	27	45
2. GESTION DES SITES	13	2	9	2	2	18	46
3. MEDIATION MUSEALE	1					37	38
4. SERVICES APPUI	17					32	49
5. DIRECTION						10	10
Total général	48	2	9	2	3	124	188

Le personnel se distribue par grade, et département de la manière suivante :

Département	A1	A2	A3	A4	B	C	Cdt	D	MAJ	SW1	SW2	Total général
1. GESTIONS COLLECTIONS	4	1			4	10		22		3	1	45
2. GESTION DES SITES	3				2	16	1	22	1	1		46
3. MEDIATION MUSEALE	7		2		7	14		5		3		38
4. SERVICES APPUI	3	3			6	14	1	21		1		49
5. DIRECTION	4	1		1	2	1		1				10
Total général	21	5	2	1	21	55	2	71	1	8	1	188

Le personnel se distribue par grade et sites de la manière suivante :

Sites	A1	A2	A3	A4	B	C	Cdt	D	MAJ	SW1	SW2	Total général
Bastogne Barracks						15		32	1			48
Boyau de la mort						2						2
Fort de Breendonk					1	4		4				9
Gunfire Brasschaat	1					1						2
Landen						3						3
MRA (en ce compris le personnel de l'AC)	20	5	2	1	20	30	2	35		8	1	124
Total général	21	5	2	1	21	55	2	71	1	8	1	188

Le WHI est, structurellement, confronté à une situation particulièrement complexe en matière de personnel.

Cette situation comprend plusieurs aspects :

- Un grand nombre de statuts différents (statutaires, contractuels, scientifiques, militaires, chargés de mission, détachés de la Défense, ...);
- Un manque structurel dans certains domaines de compétence (gestionnaires de collections, restaurateurs, communication, comptabilité, gestion HR, éducation, ...) ;
- Un besoin de compétences très spécifiques difficilement trouvables sur le marché de l'emploi. Principalement il s'agit de compétences dans le domaine de la gestion des collections, tels que des spécialistes d'armures, d'armes à feu, véhicules militaires, de tissus (uniformes). Ce besoin sera de plus en plus difficile à satisfaire avec le retrait progressif des militaires du WHI et un SELOR qui peut difficilement nous apporter son soutien pour la recherche de ces compétences ;
- Des moyens en personnel distribués sur l'ensemble du territoire, mais pas nécessairement aux endroits où ils sont les plus utiles (Bastogne comporte ainsi une cinquantaine de membres du personnel pour un effectif théorique prévu de l'ordre d'une vingtaine de personnes. Cela étant, ce personnel, par son statut ne peut pas aisément être affecté sur un autre site et n'a pas, nécessairement, les compétences nécessaires à une réaffectation interne) ;
- Des moyens budgétaires pour le personnel qui se réduisent structurellement (-2%/an) alors même que l'effectif minimum prévu en 2016 dans le cadre de l'étude sur le futur WHI à l'horizon 2030 (212 EFT) ne peut plus être assuré (aujourd'hui 166 ETP), mais sans PPP). Le phénomène est encore accru par la problématique du remplacement du personnel militaire. Au départ en pension des militaires de la liste A (payés par le WHI), la charge budgétaire libérée est prévue pour assurer le recrutement d'un remplaçant civil, mais, les militaires n'étant pas soumis à la caisse des parastataux, ce civil coûtera 50% plus cher en 2021 et jusqu'à 57,5% en 2024, sans que ce montant ne soit ajouté à la dotation. Concrètement, cela signifie qu'aujourd'hui, nous pouvons engager 2 civils chaque fois que 3 militaires quittent le WHI et que demain, ce sera 1 remplacement pour 2 départs. Les militaires de la liste B sont rémunérés par la Défense et sont mis à la disposition du WHI. Le travail de ces collaborateurs est très utile pour le fonctionnement quotidien du WHI. A leur départ il n'y a pas de moyens financiers supplémentaires prévus pour leur remplacement. En tenant compte du départ des militaires de la liste A et B seul 1 remplacement pour 3 départs pourra être assuré. Cette question en soulève d'ailleurs une autre. Ne serait-il pas opportun de relancer la réflexion sur la mise à la disposition du WHI de personnels militaires ? En effet, si ce personnel ne dispose pas nécessairement de certaines compétences spécifiques, il pourrait néanmoins remplir des missions (accueil, gardiennage, entretien de véhicules lourds, d'aéronefs ou de bateaux) pour lesquelles il est difficile de trouver des compétences dans le civil. Une telle approche permettrait de disposer de certains moyens quantitatifs supplémentaires et sans doute aussi de rencontrer certaines questions sociales que la fermeture de certains quartiers suscite ;

- Des charges supplémentaires imposées au WHI par la Défense sans concertation. En effet, après la création du WHI, la Défense a subitement annoncé qu'elle ne pourrait plus mettre du personnel (3 EFT) à la disposition du WHI pour ouvrir les sites de Dodengang et de BK. En conséquence, le WHI a dû remplacer ce personnel sur ces moyens propres ;
- Des structures de grade incohérentes par rapport aux fonctions à assumer. Quelques exemples : le Comité de Direction est composé d'un DG A4, d'un DGA A2 contractuel, d'un A3, d'un A2, d'un SW2 et d'un SW1, les responsables de sites sont tantôt un officier (équivalent Niv A) (Bastogne), un sous-officier (équivalent Niv C) (Landen), un contractuel niveau C (Breendonk), des chargés de mission Niv A (Dodengang/BCK et Gunfire), voire personne comme au MRA ;
- Des difficultés à obtenir les recrutements prévus dans les plans de personnel. D'une part, le SELOR a accumulé beaucoup de retards en conséquence de la crise de la Covid19, mais, plus étonnamment, il devient courant qu'une procédure débouche sur la sélection de candidats qui renoncent finalement à entrer en fonction (récemment encore, les trois lauréats d'une procédure de recrutement d'attaché de communication NI), ceci étant généralement dû au « système » du Selor qui permet aux lauréats d'être ainsi nommés à titre définitif dans l'Institution dans laquelle ils travaillent déjà. Au surplus, ce n'est un secret pour personne que les procédures de recrutement menées par SELOR sont lentes (très lentes) et qu'elles permettent trop rarement de pouvoir disposer des personnels prévus dans les plans de recrutement en temps utiles (pour mémoire plusieurs recrutements prévus en 2020 et même en 2019, ne sont pas encore vu attribuer un « gestionnaire SELOR » et aucune procédure n'est donc même entamée avec comme conséquence qu'il est probable que certains lauréats n'entreront en service que fin 2021 voire même début 2022 !) ;
- Dans le cadre du réseau des Organismes d'Intérêt Public, le 20/10/2020, le WHI a interrogé le représentant de SELOR sur les possibilités du WHI de se faire certifier et de mener lui-même ses procédures de recrutement. Il semblait qu'il n'y avait pas d'obstacles à ce que nous demandions cette certification pour deux personnes, une par rôle linguistique. Quelques jours plus tard, notre responsable du personnel a pris contact avec SELOR et a reçu comme réponse que SELOR ne souhaitait pas certifier les petites structures comme le WHI au motif qu'elles ne faisaient pas assez de sélections et que cela demanderait trop d'effort à SELOR afin de garder nos collaborateurs à jour en matière de sélection.

Par ailleurs, un récent audit HR de la Cour des Comptes a mis en évidence des manquements et des erreurs dans la gestion du personnel.

Une partie des problèmes provenait de la non-adoption d'une série de textes (AR organique, AR cadre linguistique, AR pensions, etc.), conséquences essentiellement de l'absence d'un gouvernement de plein exercice, d'autres résultaient d'erreur matériels ou de manquements dans la gestion des dossiers du personnel.

Une partie de ces erreurs et manquements reflètent un manque chronique de moyens humains et un important « *turn over* » dans le personnel du Service HR.

Ce « *turn over* » s'explique plus que probablement par le fait que le personnel en service est confronté à une mission lourde et difficile à remplir, sans beaucoup de perspectives de carrière dans une aussi petite structure que le WHI et qu'il dispose, par ailleurs, de compétences réelles, appréciées et recherchées dans toute la fonction publique fédérale.

Mettre en place, créer une structure au départ de quatre structures n'est pas simple et avec les expertises dont ils disposent, il n'est pas très compliqué de trouver des fonctions au moins aussi intéressantes, mais avec moins de pression ailleurs dans la fonction publique.

Enfin, il faut relever que le Service HR ne dispose pas d'outils informatiques performants pour assurer la gestion du personnel. Pour rappel, le WHI s'était porté candidat, dès avant même sa création (16 janvier 2017) pour être intégré dans les applications développées par BOSA (PersoPoint, PeopleSoft, ...). Initialement prévue pour le début 2018, cette intégration a été systématiquement reportée par BOSA, à 2019 d'abord, à 2020 ensuite et l'intégration a finalement eu lieu en avril 2021.

Considérant que le WHI avait décidé de faire usage des outils offerts par BOSA, l'Institut n'a pas cherché à développer d'outils propres. Le délai d'attente total représente aujourd'hui pratiquement 4 ans. Il s'agit d'un véritable défi pour la gestion du personnel vu le manque d'outil adéquat et tout report supplémentaire serait très difficile à assumer¹⁰.

Enfin, le WHI est toujours confronté à un problème très pratique qui est l'intégration du personnel scientifique dans l'application Crescendo de gestion des évaluations. Malgré de nombreuses démarches auprès de BOSA, les gestionnaires de l'application n'ont toujours pas résolu le problème et si les évaluations ont bien lieu elles ne peuvent être introduites dans l'application.

Le service HR civil comporte aujourd'hui 4 agents (1 niveau A2 chef de service, 1 SW1 volontaire pour appuyer le service dans le cadre d'une reprise progressive du travail après maladie, 2 niveaux C).

¹⁰ La transmission des dossiers est reportée plusieurs fois à la demande de BOSA. Le 3 avril 2019, BOSA informe le WHI que son intégration est reportée en 2020 car d'autres organisations devaient en bénéficier d'urgence (entre autres le collègue des Inspecteurs des Finances). BOSA a par ailleurs estimé que les petites organisations ne sont pas synonymes d'organisations faciles à intégrer à cause des nombreux statuts différents. Le 28 août 2019 la transmission des dossiers du WHI est fixée à juin 2020 et son intégration à juillet 2020. En mai 2020 la transmission des dossiers est, à nouveau reportée à une date ultérieure. Le 10 juin 2020 la date de l'intégration est fixée au 1^{er} septembre, mais doit être directement reportée au 1^{er} octobre. Le motif invoqué: « *la situation juridique du WHI, en particulier ses différents statuts et carrières, rend l'analyse juridique très complexe et elle ne sera pas prête dans les temps afin de permettre une intégration le 01-09* ». Le 7 juillet 2020 la date de l'intégration est reportée au 1^{er} novembre 2020 mais la transmission des dossiers du personnel est fixée au 1^{er} septembre 2020. Persopoint nous demande de ne pas préciser la date exacte d'intégration, dans notre communication auprès du personnel, car elle peut encore changer. L'analyse juridique prend encore plus de temps que prévu. Le 1^{er} octobre 2020, les dossiers du personnel ont tous été réceptionnés par BOSA qui repousse l'intégration à une date indéterminée. Les collaborateurs de Persopoint estiment que « *les connaissances des collaborateurs RH du WHI manquent ici et là en ce qui concerne les questions P&O spécifiques et PersoPoint souhaite les guider et les accompagner davantage dans ce domaine en organisant une formation qui aura lieu prochainement. Ce qui a pour conséquence de retarder l'intégration* ». BOSA organise une révision des dossiers transmis et des formations pour le personnel HR du WHI. Le 18 novembre 2020 BOSA confirme la date du 1^{er} avril 2021 pour l'intégration du WHI et propose de reporter ses formations en 2021 lorsqu'une offre de formations via sera disponible. L'intégration a finalement eu lieu en avril 2021.

Les ressources humaines militaires sont composées de 5 personnes (3 adjudants et 2 caporaux chefs). Ils ne gèrent que le personnel militaire.

3.13 Finances

Le WHI dispose de moyens budgétaires qui proviennent d'un subside du Trésor d'une part et de ressources propres d'autre part.

Ils sont détaillés dans le tableau ci-après depuis la création de l'Institut.

	2017	2018	2019	2020	2021
Subsides	5.248.769,25€	12.421.824,00€	12.437.107,00€	13.106.000,00€	13.057.000,00€
Recettes propres	930.609,00€	1.408.624,00€	1.990.627,00€	798.929,00€	1.181.000,00€
Total	6.179.378,25€	13.830.448,00€	14.427.734,00€	13.904.929,00€	14.238.000,00€

Le WHI vient par ailleurs d'obtenir un subside de 196.000 € de Belspo dans le cadre d'une recherche BRAIN 2.0. menée en collaboration avec le Musée royal de l'Afrique central et avec la KUL sur les collections africaines conservées et présentées dans la Salle Historique.

Le WHI a commencé à déployer une application ERP – Microsoft Dynamics – à la fin de 2018. Cette mise en œuvre a bénéficié du soutien et de l'expertise de la firme Deloitte.

Cet appui coûte cependant fort cher, plus de 700.000 € à ce jour, et l'objectif de l'administration est de mettre le plus vite possible les moyens en place pour pouvoir y renoncer complètement.

Dans ce contexte, l'Institut a pu remettre des comptes 2019 dans les délais prévus. Ces comptes ont été vérifiés et certifiés par le réviseur et par la Cour des Comptes.

Il en est de même pour les comptes 2020 qui sont certifiés conformes sans réserve tant par le réviseur que par la Cour des Comptes¹¹.

La mise en œuvre de la dimension comptable de cet ERP est très avancée et permet dorénavant de produire des chiffres fiables de dépenses et de recettes.

Il reste cependant encore plusieurs points qui doivent être mis en œuvre et notamment :

- L'intégration à l'ERP de la structure budgétaire du WHI. Un projet avait été entamé par le responsable du service Financier, mais son départ inopiné a entraîné un retard supplémentaire dans ce dossier. Il est cependant désormais possible de ventiler les dépenses et les recettes par site et par projet ;
- La mise en place d'un processus d'achat aussi étanche que possible via l'ERP dans le cadre d'un « Three way match », le fournisseur de l'application a pris près de 6 mois

¹¹ Information reçue de Deloitte le 28 janvier 2021.

de retard pour fournir le produit, mais il est maintenant installé, en phase de test et sera probablement opérationnel au cours du mois de septembre ;

- Une procédure pour le paiement des états de débours est en place dans une version papier. Elle doit encore faire l'objet d'une automatisation – qui simplifiera le transfert des informations entre les collaborateurs et le Service Financier – mais la procédure est déjà opérationnelle ;
- Les petites dépenses ponctuelles des sites extérieurs seront canalisées dans le cadre de « bons de commandes globaux » par site ;
- Il est prévu l'intégration dans le futur site web du WHI d'une billetterie et une boutique online (à partir du nouveau site Web, actuellement en construction).

Il faut noter que le Service Financier a perdu coup sur coup 3 membres du personnel (2 pensions, ainsi que 1 départ imprévu). Un collaborateur doit rejoindre le service logistique, dans un avenir proche, pour reprendre la nouvelle procédure d'achat. Le Service Financier doit être renforcé. Selon n'a toujours pas rattrapé le retard accumulé depuis le début de la crise de la Covid et les recrutements envisagés dans le plan de personnel 2020 ne sont pas encore réalisés. Considérant la situation, il est vraisemblable que le service ne pourra pas être renforcé avant le second semestre de l'année 2021.

Le service compte actuellement 3 ETP (1 niveau A1, 1 niveau B, 1 niveau C) et reçoit deux fois par semaine l'appui d'un collaborateur de Bastogne qui continue à exercer en parallèle des responsabilités à Bastogne.

Par ailleurs, un membre du personnel chargé de la procédure actuelle d'achat consacre pour le moment une partie du temps dont il peut disposer à appuyer le Service Financier. Nous en avons parlé plus haut. Ceci ne sera plus possible dès que la nouvelle procédure d'achat sera mise en place car elle implique une séparation de fait entre la procédure d'achat et le traitement des factures (0,3 ETP adjudant).

3.14 Logistique

Le WHI dispose d'un service logistique.

Il est réparti en 6 entités :

- Le secrétariat central, qui est le point d'entrée de tout le courrier « physique » du WHI. Il compte 3 collaborateurs (2 niveaux D et 0,5 niveau D) ;
- Le Bureau Transport, qui gère les véhicules et compte 4 collaborateurs (0,8 adjudant, 1 adjudant, 1 agent niveau D et un stagiaire niveau D) ;
- La Cellule Infra, qui s'occupe de l'entretien des bâtiments, de petites réparations, de la création des décorations pour les salles d'exposition et qui compte 4 agents spécialisés : électricien, plombier, menuisiers (3 niveaux C, 1 niveau D) ;

- La Cellule Events, qui prépare les salles pour les réceptions du WHI et compte 1 collaborateur (1 sergent-chef) ;
- La Cellule Coordination, qui dirige le travail des autres entités, coordonne la préparation des Events avec les autres services, de la téléphonie via les contrats avec Proximus et l'achat de téléphones, elle se compose de 3 agents (1 niveau A1 chef de service, 1 commandant, 1 niveau B adjoint du chef de service) ;
- La Cellule Magasin qui s'occupe du matériel entrant et des stocks du WHI. La cellule compte 1 agent (1 caporal-chef).

Entités	A1	Commandant	B	ADJ	Sergent	C	Caporal	D	Total
Secrétariat Central								3	3
Bureau transport				1			1	2	4
Infra						3		1	4
Events					1				1
Coordination	1	1	1						2
Magasin							1		1
Total	1	1	1	1	1	3	2	6	15

Dès que la nouvelle procédure d'achat sera finalisée en partenariat avec la société Deloitte la procédure d'achat sera transférée avec son personnel vers le service logistique. Une nouvelle entité sera créée reprenant le secrétariat central, le personnel prévu pour la procédure d'achats et la Cellule Magasin sous le nom d'Économat. Le but de cette entité sera de coordonner les achats, de recevoir et gérer les livraisons, de gérer le matériel du WHI.

Les relations entre ces services et le reste du WHI ne sont pas toujours simples. Les griefs les plus fréquents sont d'une part le non-respect des procédures et de l'autre, le fait que les procédures ne sont ni claires, ni connues.

La réalité se situe, comme toujours, quelque part entre les deux. Les procédures sont parfois appliquées avec trop de sévérité ce qui génère des retards et des tensions internes, mais parfois aussi méconnues ou appliquées avec trop de désinvolture.

Il y a là un vrai point d'attention à accorder. Une codification des procédures et une réorganisation d'une partie du service logistique sont en train d'être réalisés, afin d'améliorer les relations avec les autres services.

3.15 Informatique (CIS)

Le CIS est responsable de l'acquisition et de la gestion du parc informatique du WHI, il gère la centrale téléphonique fixe du WHI, s'occupe du réseau, acquiert et maintient les logiciels nécessaires et assure une assistance technique pour les autres collaborateurs. Le chef du service est décédé récemment, mais un remplaçant a été recruté par l'intermédiaire du

SELOR. Le service compte actuellement 5 fonctionnaires (1 fonctionnaire de niveau A, 1 de niveau B, 2 collaborateurs de niveau B et 1 agent de niveau C).

3.16 Conclusions

Le WHI est une administration relativement récente qui résulte de la fusion de quatre entités ayant toutes leur histoire propre et leur culture d'entreprise. Les lignes qui précèdent ont permis d'établir un certain nombre de constats – positifs comme négatifs - qu'on peut énoncer – de manière non exhaustive - comme suit :

- Des infrastructures généralement vétustes, pas ou peu entretenues et souvent inadaptées au rôle muséal qu'elles sont censées jouer ;
- Le point précédent implique aussi que les collections sont souvent conservées dans des conditions qui sont loin d'être optimales ;
- Des présentations muséographiques souvent très datées, difficiles à faire évoluer et qui mettent en péril la conservation des collections ;
- Des collections très riches, mais qui ne sont que partiellement inventoriées et récolées, répandues dans différentes réserves dans différents sites distants de l'administration centrale ce qui complique d'autant le travail des conservateurs ;
- Du personnel en sous-effectif chronique ;
- Du personnel ne disposant pas toujours des compétences techniques nécessaires ;
- Du personnel distribué d'une manière incohérente par rapport aux besoins ;
- Un « turn over » trop important dans certains services cruciaux (HR, Service Financier, Logistique) ;
- Des retards accumulés dans la mise en œuvre des outils de gestion HR ;
- Des outils de gestion budgétaire et comptable opérationnels et qui donnent de bons résultats ;
- Des procédures, soit inconnues, soit inexistantes, soit appliquées rigide avec un risque de paralysie ;
- Une mentalité « d'ilot » ;
- La confrontation de cultures d'entreprises différentes issues des organismes d'origine ;
- Un nombre de visiteurs qui stagne globalement, même si certains sites voient ce nombre augmenter (hors Covid) ;
- Des campagnes de communication assez efficaces ;
- Mais une image encore à construire autour de la marque « WHI » ;
- Des infrastructures implantées dans des sites prestigieux ou historiques disposant d'un vrai potentiel d'attraction du public sauf pour ce qui concerne MRA ;
- Les ressources internes permettent de penser et développer des projets muséographiques de qualité comme en témoignent la nouvelle présentation de l'exposition permanente consacrée à la Seconde Guerre mondiale et notamment

la partie « *Guerre – Occupation – Libération* » ou l'exposition temporaire « *Au-delà de la Grande Guerre – Belgique 1918-1928* » ;

- Une expertise reconnue dans le domaine de la Mémoire et des activités variées ;
- Des collections exceptionnelles qui nous permettent de nous hisser au troisième ou quatrième échelon/niveau des ranking internationaux et même au premier rang pour ce qui concerne les collections relatives à la Première Guerre mondiale ;
- Du personnel souvent motivé et passionné par son travail ;
- De réelles potentialités de développement du nombre de visiteurs.

4 Analyse externe

4.1 4.1. Situation générale du WHI par rapport aux institutions belges et étrangères

Lorsqu'une institution fait l'objet d'une analyse externe, il est important de définir sa position dans tous ses domaines d'action. Nous regrettons que le WHI n'ait encore jamais fait l'objet d'une étude comparative ou d'un étalonnage (benchmarking) et ce plan stratégique n'en constituera malheureusement qu'une ébauche. Toutefois, nous désirons nous y atteler dans le futur, car le mesurage (la fréquentation, entre autres) et la comparaison peuvent révéler des informations capitales.

Le WHI effectue diverses missions et est actif dans plusieurs domaines : une comparaison « point par point » avec d'autres institutions n'est donc pas évidente. Si tous nos domaines d'action sont bel et bien imbriqués les uns dans les autres, aucun autre établissement, en Belgique ou à l'étranger, n'est supposé remplir autant de rôles que le WHI.

En Belgique, presque tous les grands musées de guerre sont liés à un site historique. Le site et le musée coïncident largement ou une visite du musée constitue le point de départ de la découverte du champ de bataille. Le sujet de ces musées est dès lors bien défini dans le temps et/ou l'espace (Mémorial de la Bataille de Waterloo 1815, la Caserne Dossin, etc.). C'est aussi le cas pour la plupart des sites du WHI, mais pas pour le MRA.

La grande concentration de champs de bataille historiques en Belgique nous distingue des autres pays, car ceux-ci n'ont pas aussi largement été le théâtre de conflits et comptent dès lors moins de musées ou de sites militaires. En outre, la structure de l'État belge diffère fondamentalement. En Belgique, les musées, le patrimoine immobilier, le tourisme et l'éducation sont des compétences des entités fédérées, mais contrairement à d'autres pays basés sur un modèle fédéral, ils sont complètement autonomes au sein de ces entités. En revanche, le WHI fait partie des musées et établissements qui sont restés fédéraux après les différentes réformes de l'État. Particularité supplémentaire : le WHI est une compétence du ministre de la Défense et non, comme les autres musées fédéraux, du secrétaire d'État en charge de la politique scientifique.

Tout ce qui précède se traduit sur le terrain par le fait que les grands musées de guerre belges se sont développés au niveau communal (Bastogne War Museum, Memorial Museum Passchendaele 1917, etc.). Ce niveau local, en combinaison avec le rayonnement souvent international de leur situation historique, a induit des financements divers et variés. La rénovation du musée In Flanders Fields à Ypres en 2013 a ainsi bénéficié d'une allocation de 10.000.000 € de la part de l'Europe, de Toerisme Vlaanderen, de la province de Flandre occidentale, de la ville d'Ypres et de sponsors privés. La construction et l'aménagement du

Mémorial de la Bataille de Waterloo 1815 ont requis un budget similaire, également fourni par des autorités diverses.

De par leur ancrage local et régional, ces musées sont aussi fortement impliqués dans le développement touristique d'une région et peuvent donc faire appel à des moyens de communication et de marketing supplémentaires. Dès lors, nous ne pouvons pas les comparer au financement et au fonctionnement du WHI, ou en tout cas pas du MRA. Pour le développement des sites externes du WHI, la comparaison peut toutefois être très inspirante.

Pour le WHI dans sa globalité et le MRA en tant que musée national, nous trouvons des exemples étrangers qui correspondent mieux à notre réalité. Le groupe des Imperial War Museums (IWM) se rapproche le plus de notre fonctionnement, car il se compose également de plusieurs sites et effectue des missions tant scientifiques et mémorielles que de réseautage. La Stichting Koninklijke Defensiemusea (SKD) aux Pays-Bas et l'Australian War Memorial (AWM) à Canberra opèrent aussi largement comme nous. Toutefois, le premier se penche nettement moins sur la dimension mémorielle et le second n'a pas de sites extérieurs. En outre, comme ni le groupe des IWM, ni la SKD, ni l'AWM ne gère des sépultures de guerre, le WHI est l'institution la plus globalisante. La France compte le plus grand nombre de services et d'institutions chargés du patrimoine militaire et de la Mémoire, et le ministère de la Défense a développé une coupole forte à cet effet, mais celle-ci ne s'occupe pas des sépultures de guerre. Chaque pays a donc une organisation propre.

Ci-dessous, nous allons d'abord faire une petite comparaison avec les IWM, tout en gardant en mémoire que la Belgique n'est pas le Royaume-Uni. Le groupe des IWM est toutefois la seule institution illustrant la guerre qui peut servir de base de comparaison. Ensuite, nous tenterons de relever les éléments majeurs de notre fonctionnement par rapport aux champs d'action belge et étranger et nous nous pencherons essentiellement sur les bonnes pratiques et sur ce qu'elles requièrent.

4.2 Comparaison point par point avec les Imperial War Museums (IWM)

Le groupe des IWM est une organisation muséale britannique qui gère actuellement cinq musées et/ou sites patrimoniaux (IWM Londres, IWM North, IWM Duxford, Churchill War Rooms et HMS Belfast). Créé en 1917, l'Imperial War Museum à Londres a graduellement évolué pour devenir pluriel en 2011 : les Imperial War Museums. Il s'agissait là d'un repositionnement complet (avec un nouveau site Internet, un nouveau logo, une uniformité des sites patrimoniaux et musées, etc.) et de la relance de la marque IWM tant au Royaume-Uni qu'à l'étranger.

Outre un désir de gestion uniformisée des différents sites, il est possible de pointer d'autres parallélismes avec le WHI. Les IWM misent fortement sur leurs collections historico-

militaires, connues de par le monde. Celles-ci comptent ca. 155.000 pièces de taille plus réduite, 85.000 œuvres d'art, des véhicules, des avions, etc., mais aussi environ 25.000 pièces d'archives, 23.000 heures de film, 11 millions de photos, une énorme bibliothèque, etc. Les collections des IWM constituent le cœur de l'institution, avec des programmes spécifiques dédiés à l'acquisition, la conservation, la restauration, les prêts, la numérisation, etc.

Les IWM s'activent aussi dans les domaines du patrimoine immatériel et immobilier. Depuis des dizaines d'années, l'établissement enregistre des témoignages de vétérans et en compte maintenant déjà plus de 33.000. Le War Memorials Register, un registre numérique consacré au patrimoine immobilier, documente quelque 90.000 monuments de guerre britanniques. De larges parties de la collection sont accessibles en ligne.

Le groupe des IWM est aussi un institut de recherche indépendant (Independent Research Organisation), ce qui se traduit par des projets scientifiques innovants, la stimulation et l'accompagnement de thèses doctorales, diverses publications, etc.

Les IWM font également la part belle à la Mémoire : l'IWM Institute établit le lien entre la recherche académique et l'engagement public, et ce, par le biais de programmes scolaires, dossiers éducatifs et autres actions portées par des vétérans. Pour la mise en œuvre, l'institution peut s'appuyer sur un large soutien public en termes de remembrance, un des principes fondamentaux de la société britannique.

Un autre parallélisme se trouve dans les partenariats que les IWM constituent avec des acteurs locaux, régionaux et nationaux. Des programmes nationaux et internationaux conjoints ont été développés pour les commémorations des deux guerres mondiales, il existe un festival national de film, etc.

Enfin, les IWM misent fortement sur la commercialisation, non pas du contenu, mais plutôt des endroits historiques (ex. comme décor pour des films), d'experts (largement présents dans le débat public), ou encore de produits dérivés (ex. : un livre de cuisine basé sur la nourriture en temps de guerre ou encore des ustensiles de cuisine arborant le logo des IWM), etc.

Les IWM racontent l'histoire des conflits et de leur impact sur la population, de la Première Guerre mondiale à nos jours. Ce récit est scientifiquement rigoureux et prête une attention particulière aux collections. L'institution ose sortir des clous de l'approche muséale et historique classique, lie l'actualité au passé de façon académique mais compréhensible pour tous et ne s'oppose pas à une commercialisation du sujet muséal.

Il existe bien sûr aussi des différences par rapport au WHI qui illustre une période historique beaucoup plus large. Au Royaume-Uni, l'histoire militaire nationale est racontée par les Royal Armouries, le National Army Museum, le Royal Air Force Museum et le National Museum of the Royal Navy et certaines de ces institutions ont plusieurs sites.

Les IWM bénéficient d'un large soutien sociétal, ainsi que d'aides publiques importantes. La gestion générale est définie par un Board of Trustees dans lequel siègent le Prime Minister, le Foreign Secretary, le Secretary of State for Defence, le Secretary of State for Culture, Media and Sport, ainsi que des représentants officiels des pays du Commonwealth. Le niveau politique du Board of Trustees est donc bien plus élevé que celui du Conseil d'Administration du WHI. Le Royaume-Uni hérite son patrimoine (militaire), ce qui se traduit dans les finances et les fréquentations, toutes deux bien plus élevées qu'au WHI.

En 2019-2020, les IWM ont géré 61.044.000 £ de recettes et 57.791.000 £ de dépenses, des chiffres vertigineux en comparaison avec la situation financière du WHI qui a totalisé 14.427.734 € de recettes et 14.257.148 € de dépenses. Aux IWM, les entrées ont généré 12.648.000 £, mais il faut attirer l'attention sur le fait que l'accès à la collection permanente à Londres est gratuit. Le WHI a comptabilisé 1.907.168 € en entrées.

En 2019-2020, les IWM ont accueilli 2,2 millions de visiteurs, quelque 8% de moins qu'en 2018-2019. Environ 25% des visiteurs venaient de l'étranger. En 2019, le WHI a accueilli 296.084 visiteurs, avec 50% de visiteurs étrangers pour le MRA. Il faut aussi souligner que trois des cinq sites des IWM se situent à Londres, au centre du Royaume-Uni et du Commonwealth ; le potentiel de fréquentation est donc énorme. Les IWM emploient 530 personnes, alors que le WHI compte 166 ETP.

Les IWM misent aussi fortement sur l'aspect numérique. En 2019-2020, le site Internet a attiré pas moins de 12.265.000 visiteurs (une augmentation de 7%). Le site est clair, attractif et surtout une énorme source d'information qui s'adresse tant aux visiteurs qu'aux chercheurs. En 2019-2020, le léger recul des recettes générées par les entrées fut largement compensé par l'augmentation des ventes de la boutique, tant sur les sites qu'en ligne.

Les différents champs d'action des IWM version nouvelle (collections, science, Mémoire, partenariats, sites, etc.) recoupent largement les missions du WHI et, malgré les différences et sans basculer dans l'utopie, notre institution peut en prendre de la graine.

4.3 Infrastructure et présentations muséales

4.3.1 Chiffres et contexte

La rénovation des infrastructures va habituellement de pair avec une rénovation des présentations muséales, puisqu'il n'est pas opportun de mettre en place de nouvelles présentations muséales dans des infrastructures déficientes. La rénovation du MRA est sans nul doute le plus grand défi du WHI et il est dès lors utile de se pencher sur le coût d'une telle régénération. Il faut d'emblée noter que les comparaisons ne sont pas toujours bonnes à faire, car certains musées disposent déjà d'une bonne infrastructure. En outre, les investissements et surfaces mentionnés ne font pas nécessairement la différence entre une rénovation partielle ou complète de l'espace muséal ou ne tiennent pas compte de la surface totale (y compris bureaux, dépôts, etc.). Un étalonnage plus détaillé s'impose, mais les chiffres ci-dessous donnent quand même une idée de grandeur.

Nom	Coût	Surface +/-	Ouverture
WHI	€ 250.000.000 ?	35.000 m ²	?
Centre Pompidou, Paris	€ 200.000.000	45.000 m ²	2026
Kanal, Bruxelles	€ 210.000.000	35.000 m ²	2023
KMSK, Anvers	€ 100.000.000	21.000 m ²	2022 ?
AfricaMuseum, Tervuren	€ 74.500.000	11.000 m ²	2018
Maison Histoire européenne, Bruxelles	€ 56.000.000	8.000 m ²	2017
National Army Museum, Londres	£ 23.750.000	2.700 m ²	2017
NMM, Soesterberg	€ 160.000.000	30.000 m ²	2014
Rijksmuseum, Amsterdam	€ 375.000.000	30.000 m ²	2013
In Flanders Fields Museum, Ypres	€ 10.000.000	5.0000 m ²	2012
MHMB, Dresde	€ 63.000.000	21.000 m ²	2011
MAS, Anvers	€ 56.000.000	14.500 m ²	2011
Memorial 9-11, New York	€ 700.000.000	>10.000 m ²	2011
STAM, Gand	€ 15.000.000	20.000 m ²	2010

L'analyse interne a fait mention d'un coût estimé de 250.000.000 € pour la rénovation du MRA, ce qui, vu sa surface (plus de 35.000 m²) et le classement des bâtiments, n'est certainement pas exagéré.

4.3.2 Partenariat Public-Privé (PPP)

Dès la création du WHI, un PPP avait été évoqué pour le financement de la rénovation du MRA. Toutefois, dans le monde muséal, la formule ne s'est pas toujours avérée heureuse. L'exemple le plus connu d'un tel échec est celui des Royal Armouries qui ont quitté la Tour de Londres en 1996 pour un nouveau musée à Leeds, financé par le biais d'un PPP. Une surestimation de la fréquentation (1997 – nombre estimé : 1.300.000 par rapport au chiffre

réel de 344.000) a poussé les autorités britanniques à intervenir pour éviter le pire. Il est évidemment vrai que Leeds n'est pas Londres.

Un exemple de « bonne pratique » en matière de PPP, souvent évoqué pour le WHI, est le Nationaal Militair Museum (NMM) à Soesterberg de la Stichting Koninklijke Defensiemusea (SKD) inauguré en 2014. Concrètement, il s'agissait d'un partenariat de type DBFMO (Design, Build, Finance, Maintenance, Operate). Cette méthode implique un versement annuel de 8.300.000 € (actuellement : 8.581.000 €) des autorités au secteur privé qui se charge de la construction, du financement et de la gestion du site pour une durée de 25 ans. Une fois cette période écoulée, le bâtiment du NMM deviendra la propriété de l'État néerlandais.

Le NMM fait partie de la SKD créée en 2014 et qui gère également le MarineMuseum, le MariniersMuseum et le MaréchausséeMuseum. En 2019, le NMM a reçu 266.948 visiteurs et la SKD 398.222 visiteurs pour ses quatre sites. À titre de comparaison : en 2019, le MRA a accueilli 107.185 visiteurs et le WHI dans la globalité 296.084 visiteurs. Sous les ailes de la SKD, le NMM présente une fréquentation nettement plus élevée que l'ancien musée de l'Armée à Delft qui accueillait quelque 61.000 visiteurs par an. Le coût annuel de la SKD pour l'État néerlandais s'élève à 16.300.000 €, y compris le personnel du NMM qui effectue du travail scientifique ou qui gère les collections, ainsi que le personnel et le fonctionnement des trois autres musées.

La formule néerlandaise du PPP s'avère donc globalement efficace. Toutefois, le modèle ne peut pas être transposé tel quel au MRA.

1. Le NMM est un nouveau bâtiment, ce qui rend la projection financière beaucoup plus évidente que pour une rénovation (ex. : la rénovation du Musée des Beaux-Arts à Anvers avait été estimée à 50.000.000 €, alors que dans les faits, ce chiffre a doublé) ;
2. Il est difficile de comparer le MRA à l'ancien musée de Delft, car les collections du MRA sont beaucoup plus riches et plus diversifiées. La quantité joue un rôle essentiel dans une rénovation ;
3. Les Pays-Bas centralisent la gestion de leurs musées nationaux, alors que les musées nationaux en Belgique ne constituent qu'une petite structure auxiliaire au sein de l'État fédéral, ce qui réduit leur légitimité ;
4. Le WHI est un établissement scientifique, ce qui signifie que le récit au MRA est scientifique et doit dépasser la seule attractivité commerciale. La présentation des collections doit aussi répondre à des critères bien précis.

Les avantages d'un PPP, comme implémenté pour le NMM, sont la réalisation relativement rapide, l'étalement de la charge financière pour l'État, l'exploitation par un partenaire privé ce qui permet au personnel de la SKD de se concentrer sur le travail scientifique, et la dynamique commerciale puisque le partenaire privé en tire une partie de ses revenus.

Les désavantages sont que le coût final s'avère plus élevé pour l'État et que l'institution perd une partie de son autonomie. Ceci peut être cadencé en établissant des règles claires et précises quant à l'apport au niveau du contenu et à la gestion des collections, de façon à obtenir un équilibre par rapport aux aspects commerciaux. L'exemple néerlandais démontre que le cahier des charges du PPP est crucial et doit se concentrer sur le moindre détail. Tous les aspects non-commerciaux importants, qui ne sont pas repris dans le contrat, risquent en effet de passer à la trappe.

4.3.3 Une revalorisation du Cinquantenaire ?

Une autre piste à envisager pour la rénovation du MRA est d'approcher les musées et institutions du Cinquantenaire dans leur globalité, donc en tenant compte des Musées royaux d'Art et d'Histoire (MRAH), d'Autoworld et de l'Institut royal pour le Patrimoine artistique (IRPA). Tous les occupants du Parc doivent en effet faire face aux mêmes problèmes : mauvaise infrastructure, aménagement suranné, mobilité, etc. Tous les bâtiments historiques sont en outre classés par la Région de Bruxelles-Capitale et pour le MRA, ce classement concerne même deux salles intérieures. La revalorisation du site dans sa globalité peut générer des économies d'échelle et offre des possibilités pour l'indispensable développement touristique (voir ci-dessous). Ainsi, le soutien de Beliris a récemment déjà permis de réaliser certains grands chantiers au niveau du parc.

4.4 Fréquentation

Il est intéressant de se pencher sur la fréquentation du WHI par rapport à celle d'autres grandes institutions muséales ou patrimoniales en Belgique et à l'étranger.

En comparant les chiffres ci-dessus à ceux du WHI, nous constatons que le WHI tire son épingle du jeu ! Ils sont en effet comparables à ceux des Musées royaux d'Art et d'Histoire (MRAH), dont le musée principal se trouve également au Cinquantenaire. Dans la Région de Bruxelles-Capitale, les MRAH gèrent en outre les Musées d'Extrême-Orient, la Porte de Hal et le Musée des Instruments de Musique. Toutefois, leur site du Cinquantenaire fait nettement mieux que le MRA. Le WHI tire plus de la moitié de ses visiteurs de ses sites du Boyau de la Mort et de Breendonk (57.619 et 102.950 sur un total de 296.084). Les chiffres de ces deux sites sont dans la lignée des autres grands musées régionaux relatifs à la guerre.

Pour les musées étrangers, il faut noter que les chiffres du musée de l'Armée à l'Hôtel des Invalides (Paris) englobent tant les tickets vendus pour le musée que pour le tombeau de Napoléon. Il est donc impossible d'établir combien de visiteurs viennent spécifiquement pour le musée. Pour l'AWM, il y a lieu de remarquer qu'il s'agit également d'un mémorial national, qui a accueilli la tombe du Soldat inconnu en 1993. En tenant compte de sa surface

et de la richesse de ses collections, il faut bien constater que le MRA est à la traîne par rapport aux autres musées nationaux et que l'écart se creuse au fil des années. Seule une rénovation en profondeur peut endiguer cette spirale négative.

Fréquentation du WHI :

Nom	Année	Nombre
WHI (tous les sites en Belgique)	2019	296.084
MRA, Bruxelles	2019	107.185
Breendonk, Willebroek	2019	102.950
Boyau de la Mort, Dixmude	2019	57.619
Bastogne Barracks, Bastogne	2019	10.367
Bunker de comm., Heuvelland	2019	9.916
Gunfire, Brasschaat	2019	8.047

Fréquentations de certains musées en Belgique :

Nom	Année	Nombre
MRBAB (tous les sites à Bxl)	2019	767.355
AfricaMuseum, Tervuren	2019	329.226
MRAH (tous les sites à Bxl)	2019	277.790
In Flanders Fields, Ypres	2019	197.000
Autoworld, Bruxelles	2019	180.000
Mémorial 1815 Braine-L'Alleud	2019	162.109
Bastogne War Museum	2019	152.000
Pôle Muséal, Mons	2019	136.373
MMP 1917, Zonnebeke	2019	125.255
Atlantikwall Raversyde	2019	114.385 incl. Walraversyde
G-Romeins Museum, Tongres	2019	106.180
Caserne Dossin, Malines	2019	79.395
Mons Memorial Museum	2019	16.377
Musée Wellington	2019	16.349
MAS, Anvers	2018	638.017
SMAK, Gand	2018	102.346
STAM, Gand	2018	63.035
Tour de l'Yser, Dixmude	2016	65.000
Sciences naturelles, Bruxelles	2015	300.011
MIM, Bruxelles	2015	154.187
Porte de Hal, Bruxelles	2015	14.394

Fréquentations de certaines institutions apparentées à l'étranger :

Nom	Année	Nombre
IWM (tous les sites au R-U)	2019	2.231.000
Musée de l'Armée, Paris	2019	1.252.095
SKD (tous les sites aux P-B)	2019	398.222
NMM, Soesterberg	2019	266.948
AWM, Canberra	2017	ca. 1.000.000
MHMB, Dresde	2017	ca. 170.000

4.5 Gestion des collections

4.5.1 Politique des collections

Un des plus grands atouts du WHI est sans nul doute son énorme collection historico-militaire qui, avec ses 130.000 pièces, n'a pas à rougir par rapport aux grands acteurs internationaux comme les IWM ou le musée de l'Armée à Paris. Officiellement, le musée de l'Armée à Paris compte 500.000 pièces, mais l'enregistrement, le comptage et la manière de constituer les inventaires diffèrent. La collection du WHI est extrêmement internationale : de nombreuses armées se sont effectivement battues sur le territoire de l'actuelle Belgique et les forces armées belges se sont toujours équipées de matériel étranger.

En Belgique, le WHI et son site du MRA n'ont pas leur pareil en ce qui concerne le nombre de pièces de collection présentées en permanence. La seule Halle Bordiau expose plus de 3.000 pièces relatives à l'Entre-deux-guerres et la Seconde Guerre mondiale, alors que le Bastogne War Museum dans sa globalité n'en compte « que » 943. À Londres, le National Army Museum, totalement rénové, en propose 2.500.

Vu que le WHI ne fait pas partie de BELSPO, il mène une politique de collection propre. Toutefois, certains aspects posent problème, comme le récolement, les connaissances techniques, la valorisation et l'aliénation de matériel militaro-industriel post '45. Dans le cadre de ce plan stratégique, il faudra donner une ébauche de solution pour chaque point. La note de politique générale du secrétaire d'État chargé de la Politique scientifique (octobre 2020) indique qu'aujourd'hui, les collections fédérales sont gérées sur base d'une politique individuelle propre à chaque établissement scientifique, en dehors d'un cadre général de politique fédérale en matière de collection (acquisition, inventaires, prêts, valorisation). Aussi, le secrétaire d'État désire développer une politique générale pour la gestion et l'utilisation des collections au niveau fédéral, en concertation avec les établissements scientifiques, et inventorier les collections fédérales des ESF dans leur globalité, avec un rapportage régulier.

En ce qui concerne la numérisation des collections, il y a également une manœuvre de rattrapage à effectuer par rapport aux autres musées belges et étrangers. Des musées comme In Flanders Fields à Ypres, les IWM et l'AWM disposent d'importantes banques de données en ligne. L'AWM fait tout particulièrement office d'exemple, car l'utilisateur peut avoir accès aux pièces de collection, à la bibliothèque, à la photothèque, aux archives filmées, etc. par une seule et même fonction de recherche. Avec CollecPro, le WHI dispose d'un système propre, mais celui-ci ne permet pas de fonctionnement en ligne. À cause de la problématique du récolement, du manque de photos et de traductions et de problèmes techniques, le WHI ne semble pas en mesure de pouvoir résoudre le problème à court terme.

4.5.2 Gestion des dépôts

Une bonne gestion des collections requiert une bonne gestion des dépôts. Aujourd'hui, une partie de la collection est répartie sur plusieurs dépôts mal situés ou de qualité inférieure dans des anciennes infrastructures militaires. Les véhicules qui ne trouvent pas de place à l'abri sont tout simplement entreposés à l'air libre. D'autres musées doivent également faire face à ces problèmes de dépôts et déploient parfois des miracles de créativité. Le dépôt patrimonial de la Ville de Gand a par exemple été construit en dessous du stade Ghelamco. De plus en plus de musées (et archives) étrangers semblent privilégier un dépôt dans le cadre d'un PPP. Certains acteurs privés, comme Katoennatie, proposent en outre aux musées et archives des possibilités de stockage professionnelles.

Tout comme le WHI, les musées militaires nationaux à l'étranger se tournent souvent vers les infrastructures militaires. Comme indiqué dans l'analyse interne, le WHI réfléchit actuellement à un plan de dépôt orienté vers l'avenir, avec quatre dépôts à Bruxelles, Ypres, Beauvechain et Bastogne, qui peut sans problème aucun soutenir une comparaison avec les pratiques des meilleurs musées.

4.5.3 Politique de restauration

Tout comme le WHI, la plupart des musées nationaux disposent de capacités de restauration professionnelles. Le Vehicle Restoration Centre à Bastogne, où est restauré le matériel roulant, est indiscutablement unique. Le centre a développé une grande expertise en la matière et peut certainement être comparé au Tank Museum de Bovington au Royaume-Uni, où des ateliers de restauration impressionnants ont été construits avec l'aide de sponsors, entre autres la société de jeux vidéo World of Tanks. Au Musée des Blindés à Saumur, la restauration de véhicules se fait essentiellement par des volontaires et son fonctionnement est comparable à celui de Gunfire à Brasschaat.

Actuellement, les restaurations sont de plus en plus souvent confiées à des sociétés spécialisées. Ainsi, le NMM à Soesterberg ne réalise plus de restaurations en interne.

Différentes solutions intermédiaires existent également, avec une petite capacité de restaurations de base et l'externalisation de plus grands projets.

4.6 Gestion des archives et de la documentation

Le WHI dispose d'une importante collection sur support papier : archives militaires officielles, archives privées, photothèque, cartothèque, livres, journaux, périodiques, etc. Le tout constitue la plus grande collection en son genre du pays et l'ensemble peut se mesurer aux grandes collections internationales.

Bien que presque tous les musées, tant en Belgique qu'à l'étranger, disposent d'un centre d'archives et de documentation, leur contenu peut fortement varier. La plus grande différence se trouve dans la gestion des archives officielles. Dans de nombreux pays, elles sont gérées par les archives nationales, comme les National Archives au Royaume-Uni ou le Nationaal Archief aux Pays-Bas. Des institutions comme les IWM ne conservent pas d'archives officielles (exception faite pour des photos et des films), mais bien d'autres collections sur/en papier. L'AWM, quant à lui, gère une partie des archives officielles, alors qu'en France, c'est la Défense qui gère l'entièreté des archives (entre autres à Vincennes).

L'organisation des archives militaires officielles en Belgique est peu cohérente, car les documents jusqu'en 1940 environ se trouvent au WHI, les archives post 1945 sont conservées par le service des archives à Evere et les archives récentes se retrouvent à différents endroits au sein de la Défense, alors que certaines archives ont déjà été transférées aux Archives générales du Royaume (AGR). La Défense a chargé une société privée de la gestion des dossiers personnels qui ne sont pas conservés par le WHI. Par rapport à l'étranger, les archives de la Défense sont relativement peu inventoriées et la numérisation est quasi inexistante.

Les archives militaires françaises sont un exemple à suivre : elles sont accessibles par le biais de « Mémoire des Hommes ». Des millions de pièces d'archives sont numérisées et peuvent être consultées gratuitement. C'est également le cas pour l'AWM, bien que les tirages photos de haute résolution soient payants, ce qui génère par ailleurs d'importants revenus. Au Royaume-Uni, les National Archives ont fait numériser d'importants fonds militaires par des firmes privées. Ces fonds sont consultables en ligne moyennant paiement. En Belgique, les Archives générales du Royaume ont subi une révolution numérique lors de la dernière décennie et une collaboration plus étroite semble indiquée, certainement depuis l'incorporation du CegeSoma en 2016.

Quelques années avant la création du WHI, le MRA a collaboré à des projets de numérisation qui valent certainement la peine de s'y intéresser. Nous pensons au « Belgian War Press » lancé en collaboration avec le CegeSoma/AGR ou à la numérisation et la géo référence de la

collection des photos aériennes belges de la Première Guerre mondiale. Ce projet a été mené en collaboration avec l'université de Gand et le musée In Flanders Fields, où la banque de données complète peut être consultée.

4.7 La recherche scientifique

Lors de la création du WHI, la recherche scientifique était pointée comme étant une des cinq missions de base de l'institution, du moins en tant que recherche appliquée en soutien des quatre autres missions. Le WHI est conçu comme un établissement d'intérêt public, mais est également repris dans la liste des établissements scientifiques fédéraux, dans ce cas précis sous la tutelle du ministre de la Défense. En tant qu'établissement scientifique, le WHI dispose de personnel travaillant sous statut scientifique et collabore avec d'autres établissements scientifiques, comme l'AfricaMuseum, au sein du programme de recherche multidisciplinaire BRAIN-be¹.

Le WHI est le plus à même de déployer ses activités scientifiques dans les domaines suivants: la gestion de collection (origine des pièces, restauration, documentation), la muséographie, la recherche (fondamentale) (essentiellement en soutien des expositions et des activités mémorielles), la gestion des archives (au sens large du terme, y compris les photos et les cartes géographiques) et l'histoire militaire. Nous menons déjà de la recherche fondamentale dans nos domaines de compétence.

Il est souhaitable de développer des collaborations avec des établissements scientifiques qui dépendent d'autres autorités. La question se pose de savoir si et en quelle mesure la politique scientifique du WHI peut ou doit être axée sur celle du SPP Politique scientifique (BELSPO). Le secrétaire d'État compétent en la matière a indiqué dans sa note de politique générale qu'il faudra réfléchir aux liens permettant d'unir les institutions de la Politique scientifique fédérale et les autres établissements scientifiques (comme les sections fédérales INCC, Sciensano, War Heritage Institute), les universités ou les institutions telles que l'Academia Belgica ou la Fondation Biermans-Lapôte. Dans ce contexte, l'attention pourrait se porter sur un centre de services collectif ou à une perméabilité des collections. Des collaborations, entre autres dans le cadre de l'ICOMAM, peuvent également être envisagées.

Il est donc essentiel pour l'institution de définir une politique scientifique (y compris une politique de publication) en accord avec la structure particulière du WHI, comme c'est le cas pour la plupart des autres établissements scientifiques fédéraux. Il ne faut pas oublier que le Conseil scientifique est un organe consultatif et que la gestion, également en matière de recherche scientifique, est déterminée par le Conseil d'Administration. Le (nouveau) président du Conseil scientifique peut relancer cette politique et la direction du WHI ne manquera pas de prendre conseil afin d'aider à définir la politique de recherche scientifique.

Tout comme le WHI, la plupart des musées de guerre en Belgique et à l'étranger mènent une recherche scientifique appliquée, c'est-à-dire une recherche en fonction d'une réalisation définie et précise. La recherche fondamentale a toutefois aussi sa place. En 2019, les IWM, en tant qu'Indépendant Research Organisation, ont accompagné 15 doctorats par le biais des Collaborative Doctoral Partnerships, mené six grands projets de recherche et lancé 14 publications propres. La même année, le musée de l'Armée à Paris, quant à lui, a organisé huit colloques (parfois de plusieurs jours) portant sur l'histoire militaire.

Autre élément important par rapport à l'histoire militaire en Belgique : aucune université ne s'y intéresse. Certaines universités étrangères consacrent pourtant des cursus entiers à ce qui est souvent appelé « new military history », l'histoire militaire moderne. Cette nouvelle approche de l'histoire militaire va bien plus loin que la très classique « histoire des batailles ». L'histoire militaire moderne place les conflits dans un contexte sociétal large et évalue leur impact tant au niveau local qu'international. Le Centre for War Studies and Conflict Archaeology de l'université de Glasgow le fait même de façon interdisciplinaire.

Les universités belges consacrent pas mal de recherches à l'histoire des deux guerres mondiales, mais abordent rarement la perspective militaire. L'École royale militaire (ERM) fait exception à cette règle, même si la capacité de recherche y est limitée. Le CegeSoma, chef de file dans l'étude des guerres mondiales, a fait appel au WHI et à l'ERM pour la facette militaire de son site Internet de référence www.belgiumwwii.be. Les instituts de recherche des entités fédérées, quant à eux, se concentrent sur le patrimoine militaire immobilier (voir ci-dessous).

Le WHI peut donc s'octroyer un sujet de recherche unique en Belgique, à savoir l'histoire des conflits au sens large, et jouer un rôle clé dans ce domaine. L'institution peut ainsi répondre à la demande des différentes autorités et bénéficier de l'intérêt d'une large tranche du public. La recherche peut être menée à titre individuel ou en dialogue avec d'autres établissements de recherche, universités ou grands musées régionaux qui fournissent souvent un intéressant travail en la matière.

Nous reviendrons sur le financement de cette recherche scientifique (voir plus bas). Cette recherche doit bien sûr donner naissance à des publications, tant spécialisées que destinées au grand public.

4.8 Remembrance, Mémoire et éducation

L'analyse interne a clairement établi la relation entre Mémoire et science historique, et a indiqué comment le WHI aborde ces deux facettes. Nous y ajoutons ici les volets « éducation » et « living history » qui s'en rapprochent tout en s'en différenciant.

4.8.1 Remembrance

Dans la plupart des pays occidentaux, la remembrance traditionnelle est portée par les autorités militaires et les associations (patriotiques). Certaines de ces associations, comme la FNC et la CNPPA, rassemblent des groupes cibles, alors que d'autres maintiennent le souvenir lié à un site ou conflit précis, par exemple la Last Post Association en charge de l'organisation quotidienne du Last Post à Ypres depuis 1928.

Bien que le WHI ne se consacre pas spécifiquement à cet aspect de l'histoire militaire, il participe néanmoins à des initiatives commémoratives, essentiellement en collaboration avec la Défense. Les musées militaires nationaux à l'étranger ont d'ailleurs, eux aussi, un lien avec la Défense et propagent cette même culture mémorielle.

Au Royaume-Uni, les IWM soutiennent le travail de remembrance comme exercé par la Royal British Legion, l'association de vétérans qui organise le poppy appeal et rapporte annuellement quelque 50.000.000 £ en dons et vente de produits dérivés. Lors de la commémoration du centenaire de la Grande Guerre, le gouvernement fédéral et les entités fédérées en Belgique ont d'ailleurs utilisé un même logo orné de coquelicots, le symbole par excellence de la remembrance.

En Australie, c'est l'AWM qui mène la danse au niveau des initiatives liées à la remembrance. Il organise la commémoration nationale de l'ANZAC Day, qui a rassemblé 35.000 participants en 2019. Des cérémonies commémoratives sont organisées aux quatre coins du pays. Le Memorial Day américain s'inscrit dans la même démarche. Ces deux commémorations sont également organisées en Belgique.

Pour la Bundeswehr, la commémoration est plus problématique, pour des raisons historiques évidentes. Depuis le Traditionserlass de 2018, qui stipule que la seule tradition de la Bundeswehr est la Bundeswehr elle-même, les forces armées sont tenues à une discrétion certaine.

Les anciens combattants et les vétérans constituent une autre pièce de ce puzzle. Avec la création du WHI, de nombreuses responsabilités de l'ancien IV-INIG ont été transférées à l'OCASC, bien que le thème commémoratif reste l'apanage du WHI. Plusieurs pays disposent encore d'instituts des vétérans et nous constatons que les vétérans des conflits récents remplacent graduellement les anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale et de Corée qui sont maintenant fort âgés. La Défense et le WHI devraient s'inscrire dans cette évolution internationale.

4.8.2 Mémoire

L'analyse interne a indiqué que de nombreux pays contribuent à l'éducation à la mémoire. En France, l'Office national des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (ONACVG) mise tant sur les commémorations classiques que sur l'éducation à la mémoire. Les missions de l'ONACVG sont comparables à celles de l'ancien IV-INIG et l'institution joue également un rôle important dans la gestion de sites tels que Douaumont et le camp de concentration de Natzweiler-Struthof. Les camps de concentration et les droits de l'homme sont des thèmes largement abordés dans le travail de mémoire. Le ministère de l'Éducation français prend de nombreuses initiatives à ce niveau. Toutes les régions françaises disposent d'un rectorat coordonnant le travail partiellement effectué par les délégués de la mémoire de l'ONACVG.

En Allemagne, le Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge, responsable des sépultures de guerre, s'attelle aussi à l'éducation à la mémoire, entre autres par l'organisation de camps pour jeunes. Le rôle joué par le pays dans les deux guerres mondiales occupe bien entendu une place prépondérante. La Commonwealth War Graves Commission, quant à elle, privilégie l'option de la remembrance classique.

En Belgique, les musées ont une approche double : tantôt « mémoire », tantôt « remembrance », voire parfois les deux en même temps. Les deux aspects sont d'ailleurs complémentaires. En Flandre, les acteurs de la mémoire sont rassemblés dans le Bijzonder Comité voor Herinneringseducatie, qui n'a toutefois pas beaucoup de résonance. Le sud du pays est beaucoup plus sensible au sujet. La Communauté française dispose ainsi de Démocratie ou Barbarie, et d'autres niveaux de pouvoir travaillent avec Hainaut Mémoire, AET et la Fondation Merci. Le WHI entretient de bonnes relations avec toutes ces organisations. Des associations patriotiques comme la CNPPA y collaborent également.

4.8.3 Éducation

Au fil des années, le Service éducatif du MRA a élaboré une offre comparable à celle d'autres grands musées, avec des dossiers pédagogiques, des activités pour enfants et autres journées pour les enseignants. Jusqu'en 2020, cette offre se limitait toutefois au seul Musée et touchait moins de groupes scolaires que d'autres musées en termes de volume (essentiellement un problème de communication et de manque de personnel). Le Fort de Breendonk, quant à lui, attire de nombreux groupes scolaires et offre beaucoup de possibilités éducatives.

4.8.4 Living History

La Living History ou l'évocation historique est une méthode éducative particulièrement efficace. Elle suscite la curiosité des spectateurs qui s'ouvrent spontanément au sujet illustré. Les impressions qui se présentent à eux par la confrontation directe avec le passé incitent à la réflexion, même inconsciemment. L'évocation historique peut revêtir différentes formes : du jeu de rôles historique à des événements commémoratifs en passant par des événements collectifs ou des immersions totales.

De nombreux musées napoléoniens et sites relatifs à la Seconde Guerre mondiale misent fortement sur l'évocation historique. Dans un passé récent, les deux plus grandes évocations au niveau européen ont eu lieu en Belgique : le bicentenaire la Bataille de Waterloo en 2015 qui a attiré jusqu'à 55.000 spectateurs par soirée, et les Colonnes de la Libération organisées par le WHI et la Défense en 2019-2020 pour le 75e anniversaire de la libération.

Pour de nombreux musées, la Living History est indissociable du travail éducatif permanent. Le quotidien du musée en plein air de Bokrijk est fait de jeux de rôles et ceux-ci constituent même l'élément clé de la médiation muséale. D'innombrables musées (en plein air) britanniques, allemands et scandinaves fonctionnent de cette manière.

Le Platoon Experience du Memorial Museum Passchendaele 1917 propose aux jeunes de vivre une journée dans la vie d'un peloton australien lors de la Bataille de Passendaele. Après une visite du musée (history), tous les jeunes reçoivent un uniforme, l'équipement et l'identité d'un Australien qui était effectivement présent à Passendaele le 4 octobre 1917. Après un repas-gamelle, ils parcourent à pied la trajectoire précise de l'attaque et doivent effectuer de nombreuses missions. Les participants apprennent à travailler en groupe et doivent établir quelles circonstances particulières ont exigé combien de morts et de blessés (experience). Arrivés au Tyne Cot Cemetery, le plus grand cimetière de la CWGC au monde, ils rendent leur équipement et visitent les tombes des victimes. Ils découvrent alors aussi les récits de ceux qui sont restés au pays et la session est clôturée par un bref moment commémoratif (remembrance).

Le public est très friand de démonstrations et d'évocations motorisées – surtout quand il s'agit de blindés – car l'histoire prend alors réellement vie. À Bastogne et dans les Ardennes, la tradition est particulièrement vivante, surtout lors des Nuts Days annuels en décembre. Au Tank Museum de Bovington, ce genre d'évocation fait partie du fonctionnement permanent.

Lors des évocations historiques, il est primordial d'inciter à la réflexion et d'insister sur la dimension commémorative, car il faut à tout prix éviter de donner l'impression que la guerre est un jeu. Des attitudes dissonantes à ce propos ne peuvent être tolérées. Les techniques et

les valeurs du passé peuvent inciter les jeunes à vouloir s'engager à la Défense aujourd'hui. Si les techniques ont évolué, les valeurs (paix, liberté et démocratie) demeurent. Le slogan des Colonnes de la Libération reflétait parfaitement ce parti pris : « Remembering the Past, Building the Future ».

4.8.5 Conclusions relatives à la remembrance, la mémoire, l'éducation et la living history

Au niveau de la remembrance, de la mémoire, de l'éducation et de la living history, nous ne devons pas hésiter à conclure que depuis sa création le WHI a fortement misé sur cet aspect des choses et peut se targuer de beaux résultats. Il est maintenant important d'ancrer ce travail de façon structurelle. Le statut des vétérans et la problématique des associations patriotiques méritent cependant une attention supplémentaire.

4.9 Le patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier est traditionnellement divisé en patrimoine archéologique, architectural, paysager et flottant. Les Régions ont classé la plupart des sites du WHI en tant que patrimoine immobilier, tout particulièrement comme patrimoine architectural. Le Fort de Breendonk est actuellement le seul site à être la propriété du WHI ; pour les autres, le WHI fait office d'utilisateur/gestionnaire.

Le WHI n'a pas établi de fonctionnement substantiel relatif au patrimoine immobilier, mais plusieurs collaborateurs ont des connaissances en la matière et l'institution est souvent consultée par rapport aux forts, bunkers et autres monuments. Les questions et dossiers relatifs auxdits sujets sont transférés à la cellule de coordination adjointe au Conseil du Patrimoine. Cette cellule, dont les missions sont énumérées dans l'annexe, est chargée du réseautage externe du WHI et se concentre sur les points d'interface avec les divers niveaux de pouvoir. Le Conseil du Patrimoine agit comme une plateforme de concertation, au sein de laquelle les entités fédérées et les grands sites et musées actifs en matière d'histoire militaire et de Mémoire sont représentés.

Les Régions sont compétentes pour toutes les questions relatives au patrimoine immobilier. C'est donc là que l'on retrouve l'expertise en la matière, tant pour tout ce qui touche à la gestion (inventaires, protection, restauration) que pour la recherche scientifique. Les institutions concernées sont :

- Agentschap Onroerend Erfgoed (Afdeling Onderzoek en Bescherming) ;
- Agence wallonne du Patrimoine (Direction de l'Appui scientifique et technique) ;
- Urban Brussels (Direction Patrimoine culturel).

4.10 Les sépultures de guerre

Comme indiqué dans l'analyse interne, ce service se penche sur le contrôle des sépultures de guerre gérées par la Défense d'une part et sur la gestion de la banque de données relative aux victimes de guerre militaires d'autre part.

Personne ne sera surpris d'apprendre que la Commonwealth War Graves Commission est le leader incontesté en la matière. L'organisation gère les tombes ou la mémoire de 1,7 million de morts et applique des standards rigoureux. Vu la taille et le domaine d'application, il n'est pas possible d'établir une comparaison avec la situation belge, bien que la CWGC s'occupe de nombreux cimetières en Belgique et que les visiteurs fassent parfois l'amalgame. En outre, la Défense et le WHI organisent, par le biais de conventions bilatérales, l'entretien des tombes de la CWGC dans les cimetières communaux ; d'autres pays le font également pour des tombes belges à l'étranger.

L'organisation étrangère qui se rapproche le plus de ce que font le WHI et la Défense en Belgique est la Nederlandse Oorlogsgravenstichting. Cette fondation gère 50.000 tombes, essentiellement de la Seconde Guerre mondiale, une banque de données contenant plus de 130.000 références et l'organisation des commémorations. En 2015, elle a bénéficié d'une dotation de 3.174.000 € de l'État néerlandais.

Par le biais du War Dead Register, la banque de données des victimes de guerre militaires et de leurs sépultures, le WHI gère un instrument en ligne qui rencontre un franc succès et qui se trouve dans la lignée de ce qui se pratique à l'étranger. Dans les années à venir, les efforts seront portés sur l'extension de cette banque de données à toutes les victimes de guerre belges depuis 1830.

Il est important de noter que les cimetières communaux comptent de nombreuses sépultures de victimes de guerre militaires qui ne sont pas entretenues par la Défense ou le WHI. Après la Première Guerre mondiale, les dépouilles d'environ 1 militaire sur 4 et après la Seconde Guerre mondiale d'environ 3 militaires sur 4 ont été rapatriées vers des cimetières communaux. L'entretien de ces sépultures, dont beaucoup ont entretemps disparu, est du ressort des autorités communales. Par le biais du projet « Nos héros oubliés », le WHI met à la disposition des communes des plaquettes pour marquer ces tombes, et les personnes concernées sont reprises dans le War Dead Register. Les tombes des anciens combattants, souvent décédés de longues années après la guerre, sont la responsabilité des familles et des communes. Le WHI n'intervient pas à ce niveau.

L'entretien des sépultures de guerre est un sujet délicat dans l'opinion publique. Des négligences à ce niveau font rapidement le sujet de questions parlementaires et mobilisent l'attention de la presse. La Défense désire transmettre la gestion des sépultures de guerre au

WHI. Si le WHI reçoit les moyens nécessaires pour exécuter cette tâche correctement (moyens estimés à 1,4 million d'euros + 5 ETP), l'image de l'institution peut s'en retrouver fortement améliorée, car il s'agit d'un ancrage en profondeur de l'institution au niveau communal.

4.11 Communication et marketing

Tout comme les entreprises commerciales, les musées et institutions patrimoniales doivent se faire un nom et générer un intérêt pour ce qu'ils entreprennent. Le WHI a besoin d'une communication forte, tant pour son positionnement dans le paysage patrimonial que pour attirer des visiteurs vers ses sites.

4.11.1 Stratégie de communication

Des musées comme In Flanders Fields et le Bastogne War Museum font preuve d'une stratégie de communication extrêmement forte. Ils surprennent lors de chaque campagne publicitaire, tout en étant reconnaissables, et ce, par le biais de canaux de communication les plus divers. Le musée d'Ypres travaille en étroite collaboration avec une firme privée, alors que le musée à Bastogne est géré par une firme spécialisée en expositions et communication muséale.

La stratégie de communication doit bien sûr prendre en compte comment le monde extérieur perçoit le WHI. La renommée du WHI va croissant, mais des noms tels que « Musée de l'Armée » ou « Fort de Breendonk » sont déjà solidement établis. Le WHI n'a pas encore instauré de communication conséquente permettant de lier l'institution centrale à ses sites ou de la situer dans le domaine d'action grâce à une identité forte. De nombreuses personnes trébuchent même sur le nom de l'institution...

Autre élément important : la place occupée par la communication dans toutes les activités de l'institution. Les nouveaux projets doivent dès leur conception tenir compte de la communication, faute de quoi, les produits risquent d'être « invendables ». Les musées les plus populaires tiennent dès lors toujours compte du « visiteur-consommateur ».

4.11.2 Une communication diversifiée

Les instruments de la communication doivent plus que jamais être diversifiés, de façon à construire un produit inclusif, basé sur le principe du « et et ».

Un site Internet efficace est un premier pas dans la bonne direction. En 2018, celui des IWM a attiré 11,4 millions de visiteurs. Ceux-ci ne recherchent pas uniquement des informations sur les sites et projets, mais font aussi des achats en ligne (produits dérivés et tickets

d'entrée). La plupart des internautes utilisent toutefois les nombreuses banques de données et les informations historiques proposées en ligne. Le nombre de page views a dès lors atteint les 8,5 millions par semaine !

Notre retard numérique par rapport aux autres musées s'est clairement révélé lors de la crise sanitaire. Il n'est pas possible d'acheter des billets en ligne, toutes les visites au WHI doivent être réservées par courriel et toutes les demandes doivent être traitées manuellement. Il manque également des banques de données en ligne proposant des photos, des films ou autres pièces de collection, alors que tous les musées s'accordent pour dire que de tels outils sont un atout important pour attirer du public. Le site Internet du musée de l'Armée à Paris propose moins de possibilités de recherche, mais a néanmoins accueilli 637.000 internautes. Également en 2019, le Musée M, le musée de la Ville de Louvain, a comptabilisé 155.826 internautes.

Personne ne doute de l'importance des réseaux sociaux qui peuvent générer plus d'intérêt et plus de visiteurs. Des données comparatives à ce niveau sont toutefois difficiles à obtenir et rarement communiquées. Nous constatons en tout cas que la plupart des musées, tant belges qu'étrangers, sont largement présents sur une multitude de plateformes.

Sur les réseaux sociaux, il est important d'aborder les sujets les plus divers, tout en jouant sur les émotions et en étant liés à l'actualité. Les réseaux sociaux qui se limitent à annoncer des activités n'ont généralement pas beaucoup de succès. Si le WHI désire se profiler comme la référence nationale en matière de patrimoine militaire et de Mémoire, il doit aborder une multitude de sujets et également prêter attention aux tiers.

Les réseaux sociaux sont du pain béni pour les projets participatifs. Le 8 mai 2020, le WHI a par exemple organisé une commémoration numérique à l'occasion du 75e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Le WHI se concentre actuellement sur Facebook et a évolué de 3.300 followers en 2019 à plus de 25.000 au début de 2021. Les influenceurs semblent maintenant incontournables dans ce domaine.

La communication imprimée reste très importante : les affiches, les dépliants, mais aussi les sous-mains utilisés dans l'Horeca. Actuellement, le WHI ne dispose que de peu de communication imprimée relative à son fonctionnement ou ses sites, et ne prévoit que des imprimés ponctuels lors d'événements. La diffusion est évidemment primordiale et de nombreux musées ont des difficultés à ce niveau. Le service Communication doit donc organiser une distribution régulière de matériel promotionnel. La tendance est à l'externalisation et donc à la collaboration avec des firmes de distribution privées.

4.11.3 La presse

Il n'est pas facile de trouver des revues de presse relatives à des musées et les musées qui les compilent sont peu nombreux. Le Rapport annuel des MRBAB de 2015 indique que les expositions temporaires étaient mentionnées 440 fois par la presse, alors que tous les autres sujets étaient mentionnés à 320 reprises.

En 2019, la presse écrite faisait 1.305 mentions du Musée des Sciences naturelles et l'Institut est passé 197 fois à la radio et la télévision. La plupart des reportages portaient sur des questions relatives à la recherche (pollution maritime, etc.), alors que les interventions en rapport direct avec le musée étaient beaucoup moins nombreuses (399 fois en presse écrite et 59 fois en presse orale).

La même année, l'AfricaMuseum a obtenu 1.131 articles dans la presse nationale et 50 articles à l'étranger. De nombreux articles portaient sur notre passé colonial et n'étaient pas unanimement positifs. Cependant, le musée s'est retrouvé sous le feu des projecteurs, ce qui a généré un important flux de visiteurs.

Le WHI n'est pas encore une référence bien ancrée pour la presse et l'institution est rarement invitée à participer aux débats sociétaux. L'intérêt de la presse pour notre programmation varie fortement en fonction des sujets. Le MRA n'arrive pas à se défaire d'une image surannée et statique et est souvent perçu comme étant le musée de la vieille armée belge à papa. La presse n'accroche pas, ni la néerlandophone, ni la francophone. Des événements organisés en dehors du WHI et faisant preuve de proximité et d'accessibilité génèrent beaucoup plus d'intérêt de la part de la presse.

Il est important de mettre en place un suivi journalistique actif, car aussi longtemps que nous ne sommes pas la référence par excellence, les journalistes ne viendront pas spontanément frapper à notre porte, sauf s'il s'agit de faits d'une actualité brûlante. Force est aussi de constater que l'intérêt journalistique flamand, wallon et bruxellois n'est pas identique, ce qui rend la démarche longue et complexe.

4.11.4 Le marketing touristique

Le lien avec le tourisme est également important. En Belgique, Toerisme Vlaanderen (Visit Flanders), Visit Brussels et Wallonie Belgique Tourisme (Visit Wallonia) se concentrent sur les touristes étrangers. Les fédérations touristiques provinciales (Westtoer, Fédération du Tourisme du Luxembourg belge, etc.) organisent le tourisme intérieur. L'expertise de ces deux acteurs est énorme. Au niveau des entités fédérées, les commémorations « Centenaire Grande Guerre » et « 75 ans libération » ont d'ailleurs émané du secteur touristique afin d'attirer un large public vers les événements et commémorations. Pour ce faire, la Flandre a

développé le concept « Toerisme Plus », car le tourisme commémoratif diffère largement du tourisme côtier. Le WHI peut s'inspirer de ce concept.

Il est aussi important de comprendre que les visiteurs sont de moins en moins séduits par une simple visite de musée. Ils recherchent au contraire une expérience totale et l'endroit visité doit donc offrir des points de visite, des éléments récréatifs et de bonnes tables. Les groupes scolaires et les tour-opérateurs belges et étrangers ont, quant à eux, d'autres attentes. Des programmes, arrangements et autres tickets combinés doivent être développés pour chaque groupe cible et doivent être promus lors de foires et d'événements ou en ligne.

L'indispensable brassage entre les musées et le tourisme doit faire l'objet de toutes les attentions. De nombreux musées militaires en Belgique en font d'ailleurs une force commerciale. Des musées tels qu'In Flanders Fields et le Memorial Museum Passchendaele 1917 font comptoir commun avec les services touristiques communaux. C'est non seulement efficace au niveau des coûts, mais les visiteurs des musées génèrent du tourisme et les touristes visitent les musées. Il importe peu au visiteur de savoir d'où viennent ses renseignements.

Le 15 janvier 2021, le WHI a lancé une étude de marketing touristique qui doit déboucher sur un plan d'action concret. Il s'agit d'une terre inconnue pour le WHI, mais l'enjeu est crucial pour attirer plus de visiteurs.

4.11.5 Communication et marketing : personnel et moyens

Des données relatives au personnel et aux moyens déployés par les sites et musées au niveau de la communication et du marketing sont difficiles à trouver et ne sont pas volontiers transmis.

Les grandes expositions, bénéficiant d'une large promotion, consacrent souvent 25% de leur budget total à la communication. En 2019, le WHI a dépensé 100.000 € pour la communication relative à la nouvelle exposition permanente sur la Seconde Guerre mondiale dans la Halle Bordiau, sur un budget total de 2.400.000 €, c'est-à-dire 4,7%, ce qui était beaucoup pour l'institution.

À l'avenir, il faudra prévoir non seulement un solide budget promotionnel, mais aussi une équipe motivée et spécialisée dans les divers domaines de la communication et du marketing. Les IWM emploient pour ce faire quelque 35 personnes. In Flanders Fields en a 8, tout comme la SKD, outre le NMM qui fait appel à une promotion privée. Une institution telle que le WHI devrait certainement compter une dizaine de collaborateurs en communication, mais actuellement, elle n'en compte que 4,6 ETP.

Il est également possible d'envisager une collaboration avec des bureaux de communication externes, mais ceci exige bien sûr un budget. Des partenariats au niveau des médias sont souvent développés.

4.12 Personnel

4.12.1 Chiffres et contexte

Une analyse externe doit évidemment se pencher sur le personnel.

Membres du personnel de certains musées belges :

Nom	Année	Nombre / ETP
WHI	2021	166 ETP
Sciences naturelles, Bxl	2019	356 ETP
AfricaMuseum, Tervuren	2019	246 ETP
Pôle Muséal, Mons	2019	83
Bastogne War Museum	2019	17 ETP
Mémorial 1815 Braine-L'Alleud	2019	12 ETP+ personnel temporaire
MMP 1917, Zonnebeke	2019	14 ETP, tourisme compris
MRAH, Bxl	2016	241 ETP
MRBAB, Bxl	2016	200 ETP

Membres du personnel de certains musées à l'étranger :

Nom	Année	Nombre / ETP
IWM (tous les sites)	2019	530
Musée de l'Air, Paris	2019	400 ETP
AWM, Canberra	2019	329
Musée de l'Armée, Paris	2019	186 ETP

Ces dernières années, le personnel a sensiblement diminué dans presque tous les établissements scientifiques fédéraux. Entre 2008 et 2016, les MRAH sont ainsi passés de 328 à 241 ETP et les MRBAB de 228 à 200 ETP. Avec 200 ETP pour 767.355 visiteurs, les MRBAB tirent leur épingle du jeu, malgré un manque de personnel. Tout comme au WHI, le personnel est insuffisant pour créer de grandes productions-maisons, mais le musée compense par des variantes de gros succès comme Dali et Magritte, Magritte et Ensor, Ensor et... Il reprend aussi des expositions clé sur porte de musées étrangers, comme l'exposition Kubrick.

La proportion fréquentation-personnel du WHI ressemble à celle des MRAH qui ont également leur site principal au Cinquantenaire et qui doivent faire face à des problèmes

similaires à ceux du WHI. Début 2021, le WHI comptait 166 ETP, sans les 33 recrutements prévus mais encore non réalisés. Avec 246 ETP, l’AfricaMuseum, avec son unique site modernisé, bénéficie d’une position de luxe.

En outre, le WHI doit assumer une multitude de tâches, dont la gestion de différents sites et dépôts aux quatre coins du pays. Aucun autre musée militaire n’est confronté à une telle demande, ni en Belgique, ni à l’étranger. Nous attirons à ce propos à nouveau l’attention sur le fait que lors de la création du WHI, il avait été question de 212 ETP à l’horizon 2030, APRES la réalisation d’un PPP. Aujourd’hui, l’institution compte 166 ETP sans PPP. Ceci est dû au fait que le budget de base du WHI est la somme des budgets de ses différentes entités au moment de la fusion en 2017.

Les musées militaires nationaux des autres pays emploient beaucoup plus de personnel que le WHI. Par contre, les grands musées régionaux créés autour de champs de bataille ont nettement moins de personnel (en moyenne quelque 15 ETP) et obtiennent, proportionnellement à leurs nombres de visiteurs, les meilleurs résultats. Ils disposent cependant souvent d’une infrastructure à jour, gèrent des collections nettement moins volumineuses et n’ont pas de missions nationales. Nous devons néanmoins constater que le personnel et les moyens sont gérés beaucoup plus efficacement, qu’il y a moins de overhead et que la volonté commerciale est nettement plus marquée. Au sein du WHI, le site de Breendonk répond le mieux à ces critères, ce qui est sans nul doute lié au fait qu’il a été géré de façon autonome jusqu’en 2017.

Les statuts du personnel des autres institutions sont aussi nettement moins diversifiés. Le WHI doit à ce niveau faire face à une difficulté supplémentaire. En outre, notre institution ne compte que 10 membres du personnel bénéficiant d’un statut scientifique avantageux. Pour les autres ESF gérés par BELSPO, il y en a en moyenne 30.

Aux Pays-Bas, les nombreux statuts au sein de la SKD, une conséquence de la fusion des diverses entités, ont été uniformisés. Les meilleurs éléments de chaque statut ont été retenus, un peu comme pour la réforme de la police en Belgique. Ceci a entraîné un surcoût sensible, mais à terme, celui-ci a été compensé par un gain en efficacité.

4.12.2 Les bénévoles et les asbl

Aux Pays-Bas, la SKD compte quelque 350 bénévoles qui contribuent au fonctionnement de l’institution à différents niveaux, de l’accueil à la gestion en passant par la conservation. Ainsi, ils restaurent des véhicules, comme c’est le cas à Gunfire. Au Memorial Museum Passchendaele 1917, les bénévoles ont la charge du comptoir d’accueil et de la boutique, et ils contribuent à l’organisation d’événements. Il s’agit d’une cinquantaine de collaborateurs, tant des personnes engagées dans la vie active que des pensionnés. Les bénévoles reçoivent

une allocation de bénévolat et un système de rémunération mensuelle jusqu'à 500 €, non taxée, a été mis en place.

Il s'avère que les bénévoles sont devenus indispensables au fonctionnement des musées. Il est toutefois indispensable de prévoir un cadre bien défini, comprenant des droits et des devoirs pour toutes les parties concernées, et une supervision par le personnel fixe. Une situation telle qu'à Gunfire, où le site est totalement géré par des bénévoles, est à éviter à tout prix.

Les autorités flamandes stimulent l'utilisation de bénévoles dans les musées, et refusent de reconnaître et de subventionner certains musées lorsque le rôle des bénévoles n'est pas correctement défini ou lorsque les bénévoles remplacent du personnel fixe dans des fonctions structurelles. En Belgique francophone, les règles sont moins strictes. Des musées de plus petite taille présentent souvent des conflits d'intérêts avec des associations d'amis ou des asbl qui déploient parfois une activité muséale parallèle, avec un patrimoine et des pièces de collection propres.

La situation au MRA, avec diverses asbl dont les membres sont plutôt âgés et pour lesquelles il n'est pas toujours clairement établi comment elles contribuent efficacement au fonctionnement de l'institution, n'est pas tenable à terme. La relation entre les associations amies et le personnel au Fort de Breendonk doit également être clarifiée. De nouveaux accords s'imposent et le seul et unique but des asbl au sein de l'institution doit être un soutien à l'institution. Si ces asbl visent d'autres objectifs, elles doivent se constituer en dehors de l'institution.

4.12.3 Fonctionnement

Un autre élément pointé comme très important par les musées et institutions patrimoniales est la culture d'entreprise. Tous les collaborateurs doivent être persuadés du bien-fondé de la mission de l'institution et prêts à défendre ses valeurs. Toutefois, le WHI est le résultat d'une fusion et celles-ci s'avèrent souvent compliquées. De par le large éventail de missions et de statuts du personnel, certains départements, services ou sites peinent à voir et à défendre la nouvelle institution comme un ensemble. Le succès d'une fusion dépend cependant souvent d'un facteur essentiel : la fierté du personnel pour l'institution.

L'analyse interne a aussi fait référence à l'héritage du passé, une problématique à laquelle sont confrontées de nombreuses institutions publiques et le WHI en particulier. Le passé est ce qu'il est, mais nous pouvons déterminer le futur. La grande vague de départs à la pension nous confronte certes à une perte de connaissance et d'expertise, mais permet aussi de recruter de nouveaux profils et des collaborateurs dynamiques qui sont prêts à défendre et implémenter la vision de l'établissement.

En comparaison avec d'autres musées, le WHI semble quand même avoir de gros problèmes internes au niveau de la gestion, des ressources humaines, des finances et de la logistique. Ces difficultés entravent le fonctionnement ou sont même paralysantes. Il est très important d'employer les bonnes personnes dans les bonnes fonctions. Le personnel doit disposer des compétences requises ou suivre des formations. Les dirigeants doivent faire preuve d'expertise en management et être capables d'introduire des changements là où ceux-ci s'avèrent indispensables (change management). Un bon historien n'est pas nécessairement un bon chef d'équipe et une telle lacune peut constituer un problème particulier lorsqu'il s'agit de grandes équipes. Une bonne gestion des ressources humaines est bienveillante et incite le personnel à agir de manière proactive. Au WHI, cette attitude est trop souvent réactive.

D'autres institutions se retrouvent dans une situation semblable. La transition vers une institution publique moderne est également particulièrement difficile pour les MRAH, par exemple. Tout comme au WHI, les initiatives prises par la fonction publique en vue de moderniser le fonctionnement ne percolent pas : des procédures telles que le New Way of Working (NWOW), le Business Process Re-engineering (BPR), le Business Process Modelling (BPM), le Lean Academy, etc. ne sont pas appliquées.

4.13 Finances

4.13.1 Chiffres et contexte

La situation financière du mastodonte qu'est le WHI est précaire. L'institution n'est en effet pas uniquement supposée effectuer de nombreuses missions, elle doit également investir dans des travaux permanents et structurels dans ses sites, alors que ceux-ci sont souvent en mauvais état. Dans ce contexte, il est utile d'indiquer que l'Institut royal belge des Sciences naturelles reçoit des subsides supplémentaires pour la rénovation de son musée depuis 2018 (2018 : 343.891 € ; 2019 : 1.027.492 €).

Nous comparons la situation financière du WHI à celle de nos voisins des MRAH et à celle de l'AfricaMuseum de Tervuren qui a été complètement rénové en 2018.

	AfricaMuseum	MRAH	WHI
Recettes	19.561.000	17.300.840	14.427.734
Dépenses	18.127.000	17.499.295	14.257.148
Source de revenus			
Dotation	10.197.000	13.987.496	12.437.107
Recettes propres (entrées, shop, subsides pour projets, etc.)	9.364.000	3.313.344	1.990.627

Cette comparaison permet de tirer les conclusions suivantes :

- La dotation de l’AfricaMuseum s’élève à 82% de celle du WHI, mais la surface de ce musée ne s’élève qu’à 31% de celle du MRA (11.000 m² par rapport à 35.000 m²). En outre, l’AfricaMuseum a été entièrement restauré et n’a pas de sites extérieurs.
- Depuis la rénovation de l’AfricaMuseum, la part des entrées dans les recettes propres a fortement augmenté, pour atteindre 3.382.000 € en 2019. Ce n’aurait pas été le cas sans la rénovation.
- En 2019, l’AfricaMuseum a obtenu 4.967.000 € de subsides pour des projets, souvent des projets de recherche scientifique, mais aussi de nombreux autres. Le WHI n’a obtenu que très peu de subsides pour des projets de recherche.
- Avec une fréquentation comparable, les MRAH ont généré beaucoup plus de recettes propres. Les subsides pour des projets y sont pour beaucoup.

4.13.2 Subsides pour projets

L’Institut des Sciences naturelles suit la même évolution que l’AfricaMuseum en ce qui concerne les subsides obtenus pour des projets. En 2019, l’institution a reçu une dotation de 16.580.000 €, généré 4.194.000 € en recettes propres (entrées), et décroché pas moins de 9.890.284 € en subsides. La recherche de subsides, tant pour des projets de recherche que pour des projets destinés au public (expositions) est devenue une constante dans le monde muséal. Des moyens externes développent le rayonnement du musée et génèrent à leur tour de nouveaux moyens avec de nouveaux projets et plus de visiteurs. Il s’agit donc d’un développement particulièrement dynamique.

Le WHI ne dispose actuellement pas du personnel compétent pour réaliser des dossiers de projets ou pour effectuer le suivi de ceux-ci. Le chef du personnel scientifique a par ailleurs indiqué que tous les appels à projet de BELSPO ne correspondent pas aux champs d’action du WHI d’une part et que d’autre part, seul 1 dossier sur 4 est honoré. Il n’est dès lors pas utile de mobiliser du personnel dans ce domaine. Toutefois, si l’institution ne développe pas activement, et de façon proactive, des dossiers répondant aux appels à projets, elle n’obtiendra jamais les fonds nécessaires à la recherche. En 2020, la majorité des subsides BELSPO ont été investis dans des dossiers relatifs au climat, à l’histoire coloniale et aux applications informatiques.

Les expositions sont touchées par le même phénomène : sans subsides, elles n’obtiennent que très difficilement un rayonnement (inter)national. La spirale négative de manque de recherche de subsides doit absolument être renversée. Plusieurs services publics et autres universités disposent de membres de personnel travaillant exclusivement sur la recherche de moyens externes, évidemment en étroite collaboration avec les services concernés. Le

recrutement d'un tel personnel peut rapporter gros. L'obtention de projets facilite l'obtention de projets : une spirale positive.

Le secteur muséal est aussi de plus en plus actif dans le financement participatif (crowd funding), et ce, pour des projets bien adaptés à la communication et à la participation. Un exemple typique : la restauration d'un blindé. Cette organisation demande cependant aussi du personnel.

4.13.3 Boutique – Horeca – MICE

Les boutiques, l'Horeca et les MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) constituent une autre source de revenus. Aux IWM, ces activités commerciales font l'objet d'une société propre, l'IWM Trading Company, qui a rapporté 5,6 millions £ à l'institution en 2019.

Les boutiques sont très importantes pour les musées. Pour produire un bénéfice, elles doivent être attractives, proposer des produits dans le vent et suivre les dernières évolutions du marché. Si les boutiques de musées peuvent bien sûr proposer des livres, elles ne doivent pas s'y limiter. À Tongres, le Musée gallo-romain a revu son offre en la matière avec Standaard Boekhandel. En 2019, l'institution a vendu 3.010 livres, dont la moitié des ouvrages pour enfants et des BD. Le musée a également vendu 2.620 publications propres.

Au niveau des musées fédéraux, les MRBAB se trouvent en tête du classement. En 2015, leurs différentes boutiques ont généré un chiffre d'affaires de 2,79 millions €. Les frais d'achat s'élevaient à 1,37 million € et les frais en personnel à 479.000 €. Le bénéfice net s'élevait donc à 941.000 €. Les MRBAB sont d'ailleurs une des plus grandes librairies en Belgique dans la niche des livres d'art.

Une boutique de musée fonctionne toutefois largement grâce aux gadgets. Le musée de l'Armée à Paris dispose aussi d'une librairie prestigieuse qui représente 70% du volume de vente total, mais qui n'enregistre que 30% des bénéfices. La plus grande partie du chiffre d'affaires est réalisée sur des objets relatifs à Napoléon. Au Mémorial de la Bataille de Waterloo 1815, les gadgets Napoléon l'emportent sur les livres à son propos. Des produits du terroir, comme la Waterloo Beer, The Beer of Bravery avec sa cruche en terre cuite, remportent beaucoup de succès.

Un bel exemple d'une boutique plus réduite par sa taille mais très rentable est celle d'Autoworld, le musée de l'Automobile privé situé dans le Parc du Cinquantenaire.

Les sites du WHI n'ont soit pas de boutique, soit une boutique peu séduisante qui est exploitée par – ou au profit de – une asbl. Il s'agit ici d'un important manque à gagner pour

le WHI. Les chiffres de vente soumis par les asbl ne disent pas grand-chose du potentiel des boutiques.

Le volet Horeca est également laissé aux asbl. Les accords conclus par le Musée gallo-romain de Tongres et l’AfricaMuseum de Tervuren avec Bistro Garden, une filiale de Lunch Garden, sont des exemples de bonnes pratiques. Cette société a aménagé le Bistro Bacchus à Tongres et le Bistro Tembo à Tervuren. L’aménagement intérieur de ces bistrots fait largement référence au sujet illustré par le musée en question. La carte est de qualité et propose des produits régionaux, ainsi que des plats « romains » et « africains ». Un bon restaurant ne génère pas uniquement des revenus pour l’institution, il attire aussi des visiteurs et stimule le développement touristique autour du site.

La location de salles (MICE) peut également rapporter des moyens financiers supplémentaires. Les infrastructures du WHI ne permettent actuellement pas une exploitation à grande échelle. L’activité est menée, mais de façon réduite.

4.13.4 Fonctionnement financier

Un dernier point pouvant améliorer la situation financière de l’institution est un suivi financier. Sans calendrier financier détaillé et sans suivi mensuel, il n’est pas possible de rectifier le tir en temps utile. La problématique de la Covid en 2020 a retardé de nombreux recrutements. Vu le manque de suivi, il n’a pas été possible d’opérer un ajustement budgétaire dans les temps, qui aurait pourtant permis de transférer des moyens prévus pour le personnel vers le fonctionnement et les investissements. Un montant record de 2.180.000 € est dès lors resté inutilisé. Les MRAH ont réussi à limiter ce montant à 783.000 €.

Les grands musées et les institutions publiques disposent tous d’un système de contrôle interne (SCI). Ce système ne contrôle pas uniquement les dépenses, il permet aussi une utilisation optimale des crédits disponibles en fonction des objectifs prioritaires de l’institution. Un SCI peut être appliqué à toutes les activités du WHI. Le modèle INTOSAI (INTOSAI GOV – 9100 Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector) a été développé spécifiquement pour les établissements publics et l’administration.

4.13.5 Conclusions en matière de finances

La situation financière du WHI est problématique. La comparaison avec d’autres acteurs du secteur permet d’identifier des éléments qui pourraient optimiser cette situation de manière structurelle :

- Une augmentation structurelle de la dotation ;
- Des investissements dans les sites généreraient plus de visiteurs et donc plus de revenus ;
- Le développement de l’Horeca et des boutiques sur les sites ;

- Une attention accrue pour le marketing touristique ;
- Une recherche continue de subsides octroyés pour des projets de recherche et de médiation ;
- Un suivi mensuel de la situation financière et l'introduction d'un système de contrôle interne.

4.14 Conclusion et recommandations à la suite de l'analyse externe

Le *benchmarking* et les *good practices* permettent de proposer une série d'éléments visant le futur positionnement externe du WHI. Ces éléments peuvent aider à déterminer les ambitions, les priorités et les objectifs de l'institution.

1. Le WHI a plus de missions que n'importe quelle autre institution belge ou étrangère que nous avons étudiée. L'analyse des missions indique toutefois qu'aucune autre institution ne dispose d'aussi peu de moyens humains et financiers que le WHI. En outre, le WHI doit faire face à un manque absolu d'investissements structurels. Sans amélioration structurelle à ce niveau par les autorités, le WHI sera toujours à la traîne, quelle que soit la réorientation donnée.
2. Le WHI, quant à lui, doit aussi faire de gros efforts afin de générer plus de revenus, en attirant plus de visiteurs, certes, mais aussi et surtout en partant activement à la recherche de subsides. La constatation qu'il n'y a pas assez de personnel et de moyens pour la recherche et les projets de médiation ne suffit donc pas. Les subsides de projet visent précisément une augmentation des moyens et de la dynamique d'une institution. Il en est de même pour l'Horeca et les boutiques : le blocage actuel doit être rompu afin de générer des revenus comparables à ceux des autres musées. Un meilleur suivi financier et l'introduction d'un système de contrôle interne peuvent constituer un grand pas en avant.
3. En comparant les sites, nous constatons une nette disparité entre le MRA et les autres sites. Le MRA doit adopter le rôle de musée national, et pour ce faire, suivre les bons exemples remarqués à l'étranger. Une rénovation complète – tant de l'infrastructure que de la muséologie – est une condition sine qua non. Sans cette rénovation, le Musée ne pourra jamais assumer ce rôle et la différence avec les autres grands musées nationaux ne pourra aller que croissante.

Pour les autres sites, il faut surtout regarder comment évoluent les autres musées de guerre belges liés à un endroit historique. Chaque site devra faire l'objet d'un ancrage dynamique dans un domaine thématique et/ou une région touristique ; tant le WHI dans son ensemble que les différents sites doivent faire l'objet d'un renforcement identitaire. L'institution doit absolument mettre cette idée en œuvre,

tant au niveau du contenu qu'au niveau de l'organisation. Des investissements seront indispensables, mais ils seront plus réalistes et pourront être inscrits dans des partenariats. Une stratégie selon laquelle les moyens sont investis au niveau des sites semble la plus efficace, à court terme et dans l'attente d'une décision définitive relative à l'avenir du MRA.

Le WHI n'est actuellement pas en mesure d'effectuer pleinement ses autres missions, comme la gestion des collections, la gestion des archives et la communication. Une constante est cependant le grand retard numérique. Chaque domaine spécifique demandera des solutions créatives et tournées vers l'avenir. Si le personnel et les moyens demeurent inchangés, des choix structurels et des priorités ne manqueront pas de s'imposer. Il sera alors primordial de tenir bon, même face aux pressions externes (politiques, asbl, etc.).

Les réponses structurelles aux problèmes de management, de RH, de finances et de logistique revêtent la même importance. Le fonctionnement de l'institution souffre d'une organisation interne bancal et de l'absence ou de la non-application de procédures. Les réflexes sectaires des départements, services et sites devront être surmontés, faute de quoi, l'institution n'a aucun avenir. Une bonne culture d'entreprise avec un objectif commun effacera largement l'insatisfaction du personnel.

4. Enfin, un des plus grands défis du WHI par rapport au monde extérieur sera de regrouper ses divers domaines d'action dans un *Unique Selling Proposition* (USP), sans pour autant perdre de vue la renommée des sites et produits déjà bien établis. Il y aura alors lieu de développer une stratégie de communication ambitieuse (cf. l'IWM en 2011 ou le musée In Flanders Fields actuellement). L'USP choisi doit lier notre rôle en tant que musée national à nos sites, avec nos autres missions et avec les autres acteurs belges travaillant sur des thèmes relatifs à la guerre. Un dénominateur commun donc, qui nous lie aux autres institutions au niveau international, mais qui, simultanément, nous en distingue.

Cette USP est déjà avancée depuis la création du WHI et doit aussi devenir le thème de la rénovation du MRA : « Belgium, Battlefield of Europe ». Ce thème donne en effet tout son sens au réaménagement du MRA en tant que musée (inter)national, établit un lien parfait entre tous nos sites aux quatre coins du pays, permet la collaboration avec tous les niveaux de pouvoir et les autres acteurs belges et est, en même temps, un thème international à grand potentiel touristique. Le champ d'action est resté relativement inexploré jusqu'à présent. Il y a maintenant lieu de développer cette USP à tous les niveaux et d'y consacrer le personnel et les moyens requis.

5 Analyse SWOT WHI

	Positive impact	Negative impact
INTERNAL	<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>
EXTERNAL	<u>Opportunities</u>	<u>Threats</u>

<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>
<u>Organisation & cadre institutionnel</u> - Le fait que le WHI est (en Belgique) quasi la seule institution en matière d'histoire des conflits, ce qui permet de jouer un rôle important dans ce domaine, soit comme organisateur, soit comme coordinateur d'activités - Rayonnement (inter)national - Création WHI = regroupement de différents organismes et disciplines sous une coupole centrale	<u>Organisation & cadre institutionnel</u> - L'intégration des différentes composantes en une seule institution n'est pas encore accomplie : dès lors, perception que le WHI n'est qu'une coupole chapeautant quatre entités - La combinaison de deux missions (institution d'intérêt public et institution scientifique) produit des tensions par rapport aux priorités du WHI - Manque d'entente entre certains sites et l'administration centrale (chacun travaille dans son coin, sans se soucier des autres) - Rayonnement scientifique insuffisant - Grande incertitude relative à la concrétisation du statut en ce qui concerne la gestion scientifique - Perception de certaines entités qu'elles perdent leur identité ou sont reléguées à l'arrière-plan - De nombreux collaborateurs voient le WHI comme une coupole chapeautant les quatre entités constituantes

<u>Management</u> - Un comité de direction (CoDir) a été mis en place et dirige le WHI de façon collégiale - La relation entre les membres du CoDir est excellente et les différends sont toujours réglés sereinement, à la satisfaction de chacun - Le CoDir assure l'équilibre entre les différentes missions du WHI - Le CoDir compte tant des membres administratifs que scientifiques - Le CoDir a informé le personnel de sa vision à plusieurs reprises (vœux de Nouvel An, présentation projet PPP) - Le CoDir a établi une relation constructive avec les syndicats	<u>Management</u> - Trop de conseils et comités dans le processus décisionnel (CoDir, CA, CCB, Conseil scientifique, Conseil du Patrimoine,...) - La relation entre le CA et la direction pourrait être meilleure - Trop peu de management transversal : de nombreuses décisions doivent parvenir à la direction avant d'être approuvées - Manque de vision à long terme, ce qui complique la définition des priorités - Manque d'ambition, d'idées innovantes ou révolutionnaires - L'impression de toujours travailler dans l'urgence - Manque d'unité entre les directeurs, ce qui crée une confusion auprès du personnel. Ceci est renforcé par l'absence d'une définition claire des tâches de l'un et de l'autre - Manque de procédures internes et si elles existent, elles ne sont pas toujours suivies
--	---

<u>Ressources humaines</u> - Grand savoir-faire et larges connaissances du personnel administratif et scientifique, qui dispose de qualifications uniques - Bonne volonté, enthousiasme, sens du devoir, esprit d'équipe et passion présents auprès d'une partie du personnel et c'est ce personnel qui fait avancer le WHI - Réactivité et flexibilité du personnel et des collaborateurs	<u>Ressources humaines</u> - Manque de personnel et de compétences dans les processus d'appui : administration, logistique, CIS, HR, infra - Manque de management des compétences : personnel dans les mauvaises fonctions - Danger de perte d'expertise (également diminution des connaissances au niveau du matériel et des techniques) par les nombreux départs à la pension et une importante rotation du personnel - Les différents statuts du personnel compliquent la gestion - Les rémunérations différentes pour un même travail frustrant certains membres du personnel - Manque de bonne volonté, d'enthousiasme, de sens du devoir et d'esprit d'équipe pour une partie du personnel - Pas de descriptions de fonction, ni pour le collaborateur, ni pour son service - Manque de gestion de la motivation : pas de formations continues pour rester à jour (e.a. dans la numérisation des méthodes de travail), manque de perspectives de carrière, pas de promotions, le sentiment d'être sous-évalué et manque tant de reconnaissance que de sanctions, pas de corporate training (qui nourrit le sentiment de cohésion), manque de culture d'entreprise, ce qui entraîne un manque de solidarité parmi les membres du personnel - Certains ressentent un sentiment de démotivation générale, un malaise, une résignation - Charge de travail démesurée et irréaliste pour certains collègues - Manque de transparence en matière de gestion du personnel - Le petit volume de l'organisation et les limites imposées en matière de promotion (peu ou pas de rangs élevés) inciteront le personnel à préférer d'autres organisations au sein de la fonction publique
---	---

<u>Partenariats</u> - Le WHI est soutenu par un grand nombre d'asbl et de bénévoles très qualifiés - Contacts internationaux, surtout au niveau muséal - Soutien de la Défense à différents niveaux - La direction travaille avec succès à des partenariats pour BB et Liberation Garden - Le Conseil du Patrimoine est un moyen idéal pour promouvoir et coordonner les collaborations et valoriser le WHI	<u>Partenariats</u> - Risques de conflits d'intérêts pour les membres du personnel qui sont aussi membres d'une asbl « amie » - Manque de transparence dans les partenariats - Manque d'intérêt pour les asbl, ce qui peut nuire à l'image du WHI
<u>Budget et Finances</u> - Dotation fixe de la Défense - Possibilité de générer des revenus	<u>Budget et Finances</u> - Recherche de revenus (parrainage, fonds) trop peu développée - Le développement de recettes alternatives (HORECA, SHOP, LOCATION SALLES) reste difficile - Procédures administratives pointilleuses en matière d'achats - La structure financière ne reflète pas l'organigramme - Pas de construction fondée des estimations budgétaires - Pas de plan d'investissements à court, moyen et long terme - Les processus développés par la firme DELOITTE tardent à se mettre en place - Nécessité continue de s'appuyer sur un tiers (la firme Deloitte) pour la clôture des comptes. Trop peu de connaissances et de compétences parmi le personnel pour gérer cet aspect en interne - Pas de rapportage financier périodique - Manque de sens de l'urgence par rapport à l'optimisation des processus budgétaires et financiers

<u>Infrastructure</u> - Nombreuses et réparties sur tout le pays - La rénovation de nos salles et sites (expositions permanentes récentes (Bordiau III, Boyau de la Mort,...)) - Infrastructure mise à disposition gratuitement (excepté Breendonk) par l'autorité fédérale (Régie des Bâtiments et la Défense). Le WHI supporte uniquement les charges locatives et non les charges de propriétaire - La direction a élaboré les principes d'un PPP pour le MRA et les a faits approuver par la Régie des Bâtiments et le précédent ministre	<u>Infrastructure</u> - Infrastructures en mauvais état, surtout au MRA (salles des expositions permanentes, sanitaires, ascenseurs, éclairage, ...), bâtiments vétustes (problèmes de conservation des pièces de collection et des archives) - Trop peu de capacités de stockage pour les pièces de collection - Accès PMR - Investissements dans les infrastructures gérées par des tiers (Régie, Défense) - Manque de clarté par rapport aux priorités au niveau des investissements pour les visiteurs : faut-il investir dans le MRA vu qu'il s'agit du site phare du WHI, alors que cela demande des centaines de millions ou plutôt dans les sites « provinciaux » qui demandent nettement moins de moyens
<u>Événements et expositions</u> - Le WHI a réussi à réaliser de grands projets ambitieux en très peu de temps (Au-delà de la Grande Guerre 1918-1928, Guerre-Occupation-Libération, les colonnes de la liberté, 2 x 21 juillet,...) - Le WHI a utilisé les commémorations de la PGM et SGM pour attirer l'attention sur son existence	<u>Événements et expositions</u> - Parfois pas totalement adapté au personnel et aux moyens disponibles - Trop d'attention pour des expositions temporaires et des commémorations - Manque d'investissements dans les expositions permanentes - Grand manque de projets pour le grand public – trop de projets niches et globalement trop peu de projets porteurs, ce qui ne fait qu'augmenter la confusion - Expositions vieillissantes / muséologie surannée - Manque de vision à long terme - Manque d'instruments numériques répondant aux exigences actuelles - Absence d'analyse coûts/revenus lors de la rédaction du plan d'activités
<u>Communication</u> - Lancement de nos visites virtuelles - Utilisation des réseaux sociaux pour annoncer des activités	<u>Communication</u> - Communication interne insuffisante (accentuée par la Covid) - Manque d'harmonie dans les communications des six sites (pages Facebook différentes, etc.) - La renommée du produit WHI laisse à désirer / Manque de visibilité auprès du grand public - Les instruments de communication (site Internet, dépliants,...) peuvent être mieux utilisés

<u>Patrimoine</u> - Très varié et unique - Dispersion des sites WHI sur toute la Belgique - La diversité, la beauté et la valeur historique de nos différents sites - Nos collections et objets uniques qui peuvent raconter une histoire (inter)nationale de niveau mondial - Produits connus (MRA, Breendonk, Boyau de la Mort, War Dead Register...) / Le renom international de certains sites (MRA et Breendonk) - La participation active dans le monde muséal par le biais de l'ICOMAM - Le travail mémoriel (et donc la durabilité) et la combinaison des deux : de nombreuses possibilités	<u>Patrimoine</u> - Pas de politique promotionnelle - Disponibilité en ligne des collections - Pas de revue scientifique - Retard en matière de catalographie, conservation préventive, numérisation, accès numérique et manque de vision à long terme en la matière - La gestion d'un très grand nombre de pièces de collection est compliquée par le manque de place, de politique d'aliénation (collection superflue, endommagée ou qui ne répond pas aux objectifs de l'institution), la répartition des collections sur plusieurs sites, dépôts et réserves, internes et externes. Le récolement a pris du retard - Trop de dons sont acceptés sans respecter les procédures établies
<u>Logistique</u> - Un service logistique complet a été créé	<u>Logistique</u> - Pas de compétences clairement établies et de trop nombreuses responsabilités, ce qui nuit à la capacité (événements, téléphone fixe, photocopieurs, Proximus, accès à Internet compris) - Organisation logistique : manque de procédures internes suffisamment claires, efficaces et souples - Usage insuffisant des instruments informatiques - Implémentation des procédures établies par un consultant externe toujours pas exécutée

<u>Sites</u>	<u>Sites</u>
- Grand intérêt de Breendonk pour tout ce qui touche à la transmission de la Mémoire et des valeurs démocratiques : atout pour le public scolaire - Site MRA : prestigieux et bien situé, au cœur de Bruxelles, capitale de l'Europe et à 500 m des institutions européennes - Bastogne se trouve dans une zone très touristique et dispose sans nul doute d'une grande attractivité par rapport au passé de la ville pendant la SGM. La présence d'autres musées dédiés à ces événements peut être vue comme une démultiplication de l'intérêt - Les sites du Kemmelberg et du Boyau de la Mort (en bientôt d'Ypres comme dépôt ouvert) se situent au centre d'une région importante pour le tourisme de guerre et peuvent donc plus facilement attirer des visiteurs que d'autres sites du WHI moins bien situés	- L'ambiance surannée du MRA ne pourra être effacée que moyennant une rénovation en profondeur. Le rafraîchissement des salles n'est pas à la hauteur du prestige du bâtiment qui est considéré comme le site phare du WHI - Le site de Bastogne est de facto divisé en deux et sera géré à l'avenir par le WHI et par l'intercommunale IDELUX, mais l'accord de coopération n'est pas encore établi. En outre, la partie WHI (Vehicle Restoration Centre et dépôt ouvert) est probablement moins attractive que la cave McAuliffe - La division des activités entre le site de Breendonk et l'asbl Les Amis de Breendonk manque de clarté - Pas de personnel propre en permanence au Kemmelberg, ouverture limitée - Landen est encombré (pièces de collection et matériel général) et l'infrastructure est en mauvais état - Par la présence des services centraux sur le site du MRA, un responsable de site n'a pas été désigné, comme c'est pourtant le cas pour les autres sites (Breendonk, Bastogne, Brasschaat) - Brasschaat : l'état pitoyable de l'infrastructure, l'absence de personnel WHI à temps plein, la situation difficile et le manque d'intérêt de la part des autorités locales font du site un endroit peu attractif

Opportunities	Threats
<u>Organisation et cadre institutionnel</u> - Il existe un soutien politique pour faire du projet WHI un succès - Institution unique dans son domaine, avec une gestion multiple - Le WHI est une institution scientifique sous la tutelle du ministre de la Défense, ce qui constitue certainement un atout pour une l'institution liée à la Défense	<u>Organisation et cadre institutionnel</u> - La structure complexe de l'État belge / Le WHI est une institution fédérale dont le domaine d'activité (culture, enseignement, tourisme, patrimoine immobilier) est une responsabilité régionale : difficulté à développer une vision nationale, partenaires multiples, ... - L'évolution politique de la Belgique : ambitions régionalistes, désintérêt pour tout ce qui est « national » - Relation organisme d'intérêt public – établissement scientifique – institution liée à la Défense - Le soutien politique risque de disparaître si les problèmes en matière de RH, Fin, Log ne sont pas résolus - Toujours pas de contrat de gestion entre le WHI et le gouvernement. Le WHI ne sait donc pas ce que le monde politique attend de lui
<u>Management</u> - La création du WHI peut donner un nouveau souffle et un nouvel élan au MRA - L'éducation à la mémoire est un atout qui doit être utilisé et qui peut augmenter le soutien au WHI - L'automatisation des procédures comme dans les autres institutions et dans la fonction publique pourrait être étendue au WHI - Des techniques modernes de management devraient être appliquées au WHI : change Mgt, Lean, BPR, BPM, NWOW, etc. - Nouveaux membres du CA – nouveau départ. Développer une vision d'avenir de façon conjointe	<u>Management</u> - Manque de clarté quant au rôle et aux responsabilités du CA - La politisation de décisions techniques peut entraver l'exécution des missions du WHI

<u>Gestion</u> - Nouveau gouvernement/ministre ayant un intérêt pour le thème - La conclusion d'un contrat de gestion avec un accord de coopération avec la Défense peut offrir plus de clarté et de nouvelles perspectives au WHI - Revalorisation du site du Cinquantenaire avec des moyens européens dans le cadre du programme de relance post-Covid - Contact avec d'autres institutions scientifiques comme annoncé par le secrétaire d'État chargé de la politique scientifique	<u>Gestion</u> - Accords non respectés (Sart-Hulet) - Manque d'intérêt politique pour l'extension du WHI dans le Parc du Cinquantenaire (PPP)
<u>Ressources humaines</u> - Renouveler la mise à disposition de personnel militaire - Les départs à la pension sont une occasion de recruter de nouveaux profils et de nouvelles compétences - Vaccination efficace / disparition Covid : méthodes de travail plus adaptées au fonctionnement quotidien pour les activités avec le public - La pandémie a créé de nouvelles habitudes de travail qui peuvent augmenter la motivation du personnel (télétravail, horaires plus flexibles,...)	<u>Ressources humaines</u> - Probable difficulté à trouver du personnel adapté pour des fonctions très spécifiques - Les procédures Selor sont longues et complexes : de bons candidats peuvent décrocher - Les plans proposés pour faciliter et étendre la mobilité des fonctionnaires (lettre ministre de la fonction publique) vers d'autres secteurs peuvent engendrer un « brain drain » et une perte de compétences - Impact du confinement sur les méthodes de travail : le télétravail sera diminué pour certains collaborateurs, ce qui peut être négatif pour leur motivation - Le support technique proposé par d'autres institutions (Persopoint, Crescendo) pose problème
<u>Partenariats</u> - Le lien historique avec la Défense peut offrir de nouvelles opportunités en matière d'acquisition de pièces uniques, d'organisation d'événements (par la Task Force), la gestion des sites, etc. - Le soutien dynamique de structures externes (ex. : Brussels Museums) - Possibilités de nouveaux partenariats dans le cadre du Conseil du Patrimoine : Bourg Léopold, Eben-Emael	<u>Partenariats</u> - La dissolution graduelle du lien avec la Défense et donc une perte de connaissances (ex. : matériel lourd) - Dépendance de la position de la Défense, soutien qui n'est pas toujours garanti en ces temps budgétaires difficiles

<u>Budget et finances</u> - Une fois achevé, le contrat de gestion permettra de mieux évaluer les besoins - Il doit être possible de trouver des sources de financement autres que la dotation annuelle : parrainage de projets (UE, BELSPO); extensions des activités commerciales (HORECA et SHOPS sur les sites), merchandising, locations de salles pour des activités de RP, etc. - La proximité de l'UE en combinaison avec le cadre prestigieux du Cinquantenaire peut permettre l'obtention de fonds européens (ex. : budgets à diviser entre les institutions) - Des moyens peuvent être libérés dans le cadre des programmes de relance	<u>Budget et finances</u> - Manque de budgets : moyens de fonctionnement en diminution : incertitude par rapport à la dotation (subsides en baisse), recettes en baisse car moins de visiteurs en périodes de confinement - Des subsides extraordinaires pour la rénovation des sites et pour le PPP ne seront (probablement) pas disponibles - Réduction ou stagnation des subsides de l'État post-Covid. Crise économique suite au confinement - Les coûts des nouveaux projets augmentent vu que le public devient toujours plus exigeant - Économies linéaires van 2% sur les frais de personnel - Économies imprévues
<u>Infrastructure</u> - Arriver à un accord de coopération avec la Défense, permettant une gestion similaire sur tous nos sites [anciens et nouveaux] - Site MRA : Les travaux de toiture, une éventuelle revalorisation du site du Cinquantenaire dans son ensemble (collaboration avec les voisins, arcades attirant le public) peuvent augmenter l'attractivité du site pour les visiteurs (inter)nationaux - Réalisation du PPP au MRA	<u>Infrastructure</u> - Le mauvais état des bâtiments du MRA et les calamités qui s'ensuivent (inondations, chauffage défectueux, ...) - Dépendance de tiers (Régie des Bâtiments – La Défense) - La politique de mobilité de la Région bruxelloise : accessibilité MRA (transport + parking) - Incertitude quant au statut définitif des sites Défense - Le classement des sites par des autorités externes entrave la gestion

<u>Événements et expositions</u> - Avec de nouvelles expositions permanentes ou temporaires sur les nouveaux sites, répondre à la mission du WHI en touchant de nouveaux groupes cible - Le site d'Ypres peut constituer un nouveau dépôt (éventuellement accessible au public) - Le fait que le Cinquantenaire soit le 3^e site touristique le plus visité de Bruxelles - La proximité d'autres musées prestigieux (Musées d'Art et d'Histoire, Autoworld) - La présence du WHI auprès des instances internationales (ICOM, ICOMAM, Commission internationale d'Histoire militaire, organisation de colloques internationaux) - Large intérêt public pour l'histoire militaire (succès des commémorations 75^e anniversaire libération) - La fin des grandes commémorations PGM et SGM permet d'organiser des activités autour d'autres thèmes - Changement de population et nouvelles tendances sociétales : nouveau discours + thèmes innovants (post '45) afin de coller à l'histoire contemporaine des conflits - Élargissement de la thématique aux Droits de l'Homme et possibilités d'actualisation sur différents sites - Développement des visites scolaires sur tous les sites - Possibilité de participer à de gros événements communs qui bénéficient d'une large visibilité (Nocturnes), ainsi qu'un réseau inter-musée important - Meilleure utilisation des développements technologiques pour augmenter l'attractivité de nos expositions	<u>Événements et expositions</u> - La crise sanitaire et les fermetures à répétition ; la culture et l'éducation négligées depuis mars 2020 - Moins d'intérêt pour la culture et l'histoire auprès des jeunes (moins d'heures de cours) - Concurrence des productions virtuelles et/ou événements grand public - Concurrence sur le marché des loisirs traditionnels (après Covid) - Concurrence d'acteurs, privés ou publics, ayant plus de moyens que le WHI sur le marché de l'Histoire et de la Mémoire - Certains délais sont beaucoup trop courts pour la préparation d'événements ou d'expositions - Fin des grandes commémorations PGM et SGM : intérêt pour l'histoire en baisse - Doutes par rapport au retour des visiteurs (nationaux, internationaux, scolaires) après de longues périodes de fermeture cause Covid. Relance des visites scolaires après la période de la Covid - Tant que l'accord avec les MRAH n'est pas signé, comme prévu par l'AR du 15 novembre 2020, le statut de la collection Porte de Hal reste incertain
<u>Communication</u> - Nouveau plan de communication avec la mise en place du futur site Internet - Le contrat relatif au marketing touristique est une opportunité pour adapter notre stratégie de communication aux nouveaux besoins	<u>Communication</u> - Manque de publication périodique relative aux activités et le travail scientifique du WHI pour augmenter la renommée et la visibilité de l'institution

<u>Patrimoine</u> - Les anciennes salles qui sont uniques au monde - La participation active au monde scientifique ou académique p.e. par le biais d'une politique de publication - La disponibilité en ligne des collections d'étude et de référence permettrait de rendre le WHI et ses musées plus accessibles pour le public	<u>Patrimoine</u> - Coût croissant des pièces de collection - Pas de politique d'aliénation : il n'est actuellement pas possible d'aliéner certaines pièces de collection à caractère industriel, post-45, provenant de la Défense et qui n'apportent rien aux missions du WHI
<u>Sites</u> - L'acceptation du site d'Eben-Emael proposé par la Défense constituerait un atout important pour le patrimoine du WHI - La mise à disposition d'Ypres et de Beauvechain comme dépôts permettra de diviser les collections de manière plus logique, de mieux les gérer et de les rendre accessibles au public (concept de dépôt ouvert) dans des lieux qui attirent déjà des visiteurs	<u>Sites</u> - Dans l'absence d'une décision relative au PPP (ou la proposition d'un financement alternatif), une rénovation en profondeur du MRA reste incertaine - Incertitude par rapport au site de Brasschaat, par manque de volonté politique des autorités locales - L'environnement muséal de Bastogne Barracks ne peut pas concurrencer celui du Bastogne War Museum - Aucune certitude relative à la collaboration avec l'intercommunale Idelux pour la gestion du site de Bastogne Barracks

6 Mission, vision et valeurs

6.1 Cadre

La raison d'être du WHI est: « L'organisme a pour objet d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion du patrimoine mobilier, immobilier et immatériel des conflits armés sur le sol belge et des conflits armés impliquant des Belges à l'étranger, et de présenter l'histoire et la mémoire de ces conflits dans un contexte militaire, politique, technologique, économique, social et culturel tant européen qu'international, d'une manière qui intègre les valeurs d'une société démocratique et qui contribue au rayonnement de la Belgique ».

Les cinq missions du WHI, sont :

1. La gestion, l'acquisition, la conservation et la restauration de collections d'objets, de documents et de témoignages immatériels en rapport avec l'objet de l'organisme ;
2. La gestion de sites propres, l'organisation et la coordination d'un réseau de sites militaires historiques, composé de sites propres, de sites en concession et de sites associés ;
3. Le développement d'une médiation muséale et patrimoniale variée, créative et stimulante en vue de présenter au public une expérience particulière et enrichissante en matière d'histoire des conflits armés et de promouvoir l'accès du public aux collections par le biais d'expositions ou d'autres canaux ;
4. La transmission de la mémoire combattante et de la mémoire des victimes tant civiles que militaires des conflits armés dans lesquels des Belges ont été engagés ainsi que de l'expérience des conflits armés sous toutes leurs formes ; l'organisme assure la surveillance de l'entretien des nécropoles militaires, des pelouses d'honneur, des enclos des fusillés et des mémoriaux nationaux propriétés de l'État fédéral ;
5. La recherche scientifique et de l'encouragement de la recherche scientifique en rapport avec tous les éléments énumérés dans le présent article.

6.2 Ambition

Le WHI a pour ambition, en tant qu'unique institution de son genre en Belgique, de devenir LA référence en matière de préservation du patrimoine militaire (collections, sites historiques, patrimoine immatériel), d'histoire des conflits armés sous tous ses aspects, et de la transmission de la mémoire des conflits armés autour du thème « Belgique, champ de bataille de l'Europe ». En d'autres termes, nous souhaitons qu'à terme, toute personne qui évoque la conservation du patrimoine ou toute activité permettant de transmettre le souvenir des conflits sur le territoire belge ayant concerné ou concernant des Belges (fussent-ils combattants ou victimes), pense d'abord à s'adresser au WHI.

Cette vision donne au WHI un rôle central dans la gestion du patrimoine militaire, dans l'organisation d'événements de commémoration et la transmission de la mémoire, rôle qui peut être tantôt celui d'organisateur, tantôt celui de coordonnateur.

6.3 Vision

Les missions du WHI peuvent être regroupées suivant deux axes principaux : un axe « muséal », qui regroupe la préservation du patrimoine et sa mise en valeur muséale, qui présente l'histoire des conflits armés de manière systématique, objective, scientifique et un axe « mémoire », qui lui-même peut être subdivisé en une partie « commémoration », qui met l'accent sur la reconnaissance vis-à-vis de ceux qui ont souffert du fait des conflits et une partie « transmission de la mémoire », qui a une connotation plus éducative voire politique, au sens noble du terme, en convoyant des valeurs considérées comme universelles telles que la tolérance, le respect de la diversité et la démocratie.

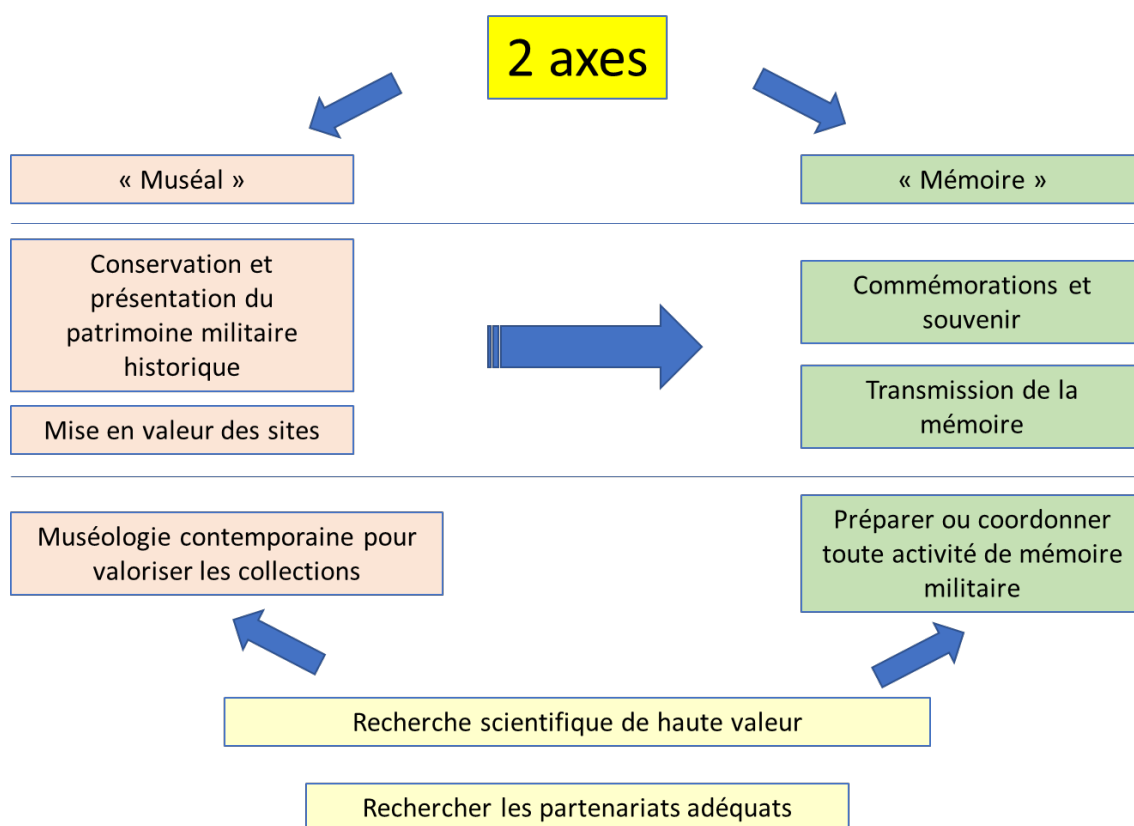


Fig. 1 : les missions du WHI

Les différentes missions ont de toute évidence un lien entre elles : la préservation des collections et des sites n'a de sens que dans la mesure où on peut les mettre à la disposition du public. La tenue d'expositions temporaires ou la présentation permanente des collections dans un musée participe activement à la transmission de la mémoire des faits et des personnes concernées.

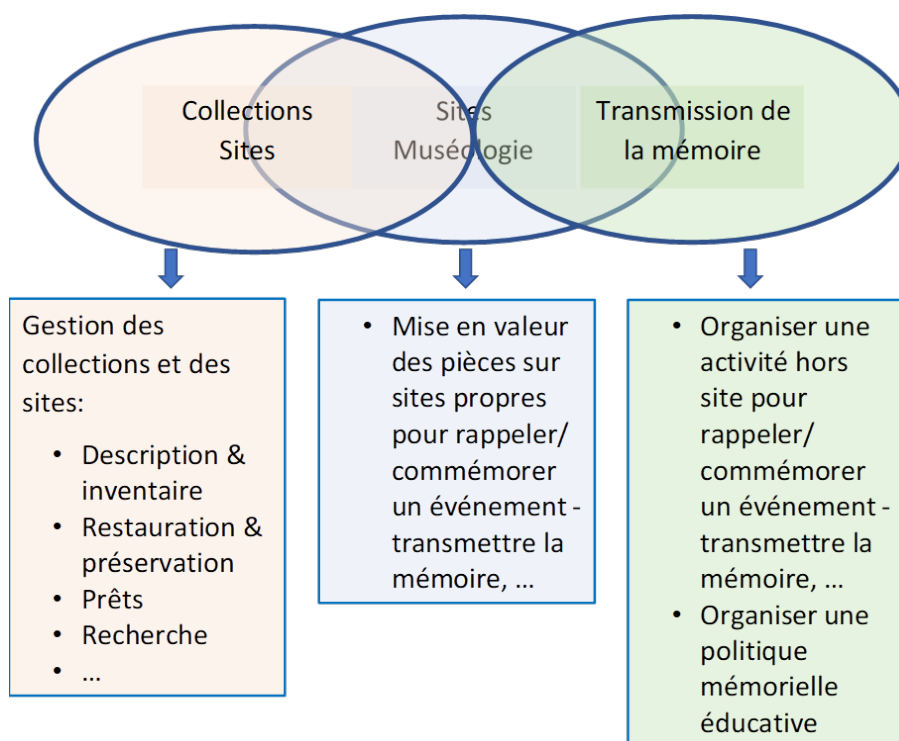


Fig. 2 : les interactions entre les missions primaires du WHI

Les interactions entre la gestion des collections, la médiation muséale et la transmission de la mémoire - tant dans sa dimension pédagogique que dans sa dimension commémorative - ainsi que les autres événements mémoriels indiquent que toutes les activités de l'institut doivent être élaborées dans une vision globale et que les sites et les services de l'institut doivent travailler de manière transversale pour accomplir sa mission générique de transmission du souvenir et de la mémoire vers le public, et atteindre ses objectifs.

Des événements mémoriels spécifiques continueront à être organisés tels que le Train des 1000 qui emmène environ tous les trois ans un millier d'étudiants de fin de secondaire au camp d'Auschwitz ou le pèlerinage de Breendonk. En ce qui concerne ce dernier, il est envisagé d'étendre le champ d'action à l'enclos des Fusillés de Bruxelles et au Monument national de la Résistance à Liège, dans une tournante trisannuelle. Les associations patriotiques seront bien entendu associées à ces manifestations.

D'autres événements analogues à ceux qui ont commémoré la fin des deux guerres mondiales continueront à être développés, entre autres en étroite collaboration avec la

Défense. Pour ce faire, une cellule 'Planification des commémorations' sera mise en place au sein de la Défense et le WHI en fera structurellement partie. Une attention particulière sera accordée à la période post-45 et à la Guerre froide.

En outre, la transmission de la Mémoire suppose aussi des « actions » spécifiques adressées à la jeunesse et matérialisées dans un volet éducatif conséquent, lequel doit servir au monde enseignant et scolaire, en étroite collaboration avec les Communautés, et contenir de façon intrinsèque les valeurs éthiques de la Démocratie. Il va de soi, que cette Mémoire doit également s'appuyer sur des bases historiques solides.

Par ailleurs, en tant qu'institution scientifique fédérale, il est essentiel que toutes nos activités soient soutenues par une recherche scientifique de qualité et fournissent de la sorte une base solide à notre public. Afin d'augmenter la visibilité de l'institut, la mise en ligne des collections (en commençant par les pièces maîtresses) et d'une partie des archives et de la photothèque sera développé dans les toutes prochaines années.

De même, la relance d'une politique de publication est nécessaire afin de permettre aux historiens de partager le résultat de leurs recherches et partant, de renforcer le rayonnement scientifique du WHI. Ces publications auront pour thème « Belgium, Battlefield of Europe » et le WHI collaborera pour ce faire avec des universités, des institutions scientifiques et des musées belges et étrangers.

Les activités du WHI sont réparties sur différents sites historiques très représentatifs et porteurs quant à l'accomplissement de ces missions. Cette variété complète utilement le site muséal du Cinquantenaire qui propose un panorama complet de l'histoire des conflits vécus en Belgique ou par les Belges depuis six cents ans jusqu'à l'époque actuelle. La visite des sites historiques (Dodengang, Kemmelberg, Bastogne Barracks, Breendonk) doit donc être organisée de telle sorte qu'elle puisse donner aux visiteurs l'envie de vouloir replacer leur expérience dans un cadre plus large et se rendre donc au MRA. Inversement, un visiteur du MRA devrait être incité à se rendre dans un des sites historiques pour approfondir sa curiosité de manière plus spécifique. Cette vision pourra ultérieurement être étendue à tous les sites associés et partenaires du WHI au sein du Conseil du Patrimoine qui illustrera parfaitement le thème porteur du WHI, « Belgium, Battlefield of Europe ».

La mise en valeur des sites nécessite cependant d'importants investissements en matière d'infrastructure. Le WHI compte sur la recherche de moyens nouveaux pour réaménager le MRA et augmenter son attractivité. De manière plus générale, le WHI souhaite collaborer avec tous les partenaires impliqués dans le site du Cinquantenaire pour en renforcer l'accueil, l'attractivité et le rayonnement.

Des investissements majeurs mais aussi d'importantes réfections devront être engagés sur les autres sites, en particulier à Breendonk (construction d'un espace réflexif, réfection de la toiture), à Bastogne (aménagement d'un « open depot » véhicules blindés) et au Kemmelberg (construction d'un bâtiment d'accueil et de mise en perspective du site). Ce n'est qu'à condition de la remise en état et de l'amélioration de ces sites que les parcours muséaux concernés pourront être revus en profondeur ou modernisés selon les cas.

Le WHI développe une solution structurelle pour la problématique des dépôts. Bastogne Barracks dispose déjà d'un dépôt ouvert au public avec du matériel roulant de la Seconde Guerre mondiale, dont le développement continue et qui doit prendre place dans une dynamique locale. Deux nouveaux dépôts vont voir le jour, à Ypres pour du matériel roulant post-45 et à Beauvechain pour les aéronefs et patrimoine associé. Les collections proviendront des sites de Brasschaat et de Landen, que la WHI va quitter, ainsi que du dépôt de Sart-Hulet, déjà fermé. Des moyens importants seront nécessaires pour un aménagement tout aussi efficient qu'attractif de ces dépôts et leur exploitation doit également pouvoir s'appuyer sur un ancrage local. Au vu de la nature technique de ces collections historiquement récentes, une collaboration étroite avec la Défense est de mise.

Il est de la volonté du WHI que les sites puissent développer des activités propres qui leur permettront de mieux encore valoriser leur potentiel, tout en s'appuyant sur leur ancrage local. Les responsables locaux des sites seront donc encouragés à formuler des propositions concrètes qui seront soumises à approbation pour s'assurer de la cohérence avec le programme global d'activités du WHI. Une fois confirmées, elles pourront être développées, avec les ressources propres du site concerné et, si nécessaire, avec appui des services centraux. Des partenariats ponctuels avec les autorités locales ou des partenaires privés doivent être possibles.

Le transfert du Fort d'Eben-Emael vers le WHI demandé par la Défense permettra d'étoffer la gamme de site historique du WHI, pour autant que les moyens nécessaires à son maintien en état soient prévus. Ce site est actuellement géré par une ASBL qui, après le transfert, devrait continuer à assurer l'exploitation du site. Avec le musée de Leopoldsburg et le site réaménagé de la cave McAuliffe de Bastogne Barracks, le WHI disposera de trois sites, qui constituent l'embryon du réseau des sites en concession et associés tel que prévu par la loi portant création du WHI. La cellule appui au Conseil du Patrimoine a pour ambition de stimuler l'extension de ce réseau et de, soit organiser elle-même, soit de coordonner avec les partenaires au sein de ce Conseil, toute activité d'envergure dans le cadre de l'histoire des conflits armés, tant sur le plan national que sur un plan plus régional ou local.

À la demande de la Défense, le WHI reprendra à son compte l'entretien des sépultures militaires actuellement sous sa responsabilité, pour autant que les moyens nécessaires à l'accomplissement de cette mission nouvelle suivent (personnel, moyens matériels, budget). Ce transfert vient en complément logique de la surveillance de l'état des sépultures qui fait partie des missions actuelles du WHI. Cette activité ne pourra que renforcer l'ancrage local du WHI par une approche globale de la gestion des sépultures, en ce compris l'inventorisation et l'attention voulue pour celles qui ne ressortent pas de la gestion actuelle par la Défense. En outre, des initiatives continueront à être entreprises pour inventorier les tombes de combattants décédés pendant un conflit se trouvant en dehors des cimetières militaires.

La création du WHI a vu les missions vis-à-vis des vétérans de l'ancien Institut des Vétérans réparties entre l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle pour ce qui concerne les compétences, droits et obligations en matière d'aide sociale, et le WHI pour les compétences, droits et obligations en matière de mémoire et de communication. Par

ailleurs, la définition du statut de vétéran, les droits y afférents et les conditions d'accès restent de la compétence de la Défense. Il est souhaitable que les vétérans puissent se voir attribuer la reconnaissance qu'ils méritent. Outre d'éventuels avantages matériels ou sociaux, que par ailleurs leur statut actuel ne leur reconnaît pas encore, il serait hautement bienvenu que des manifestations de commémoration et de reconnaissance des sacrifices accomplis et des efforts consentis soient organisées à leur intention. Le WHI devrait, en étroite collaboration avec la Défense, prendre à sa charge la mise à l'honneur de nos vétérans. En matière de reconnaissance, il n'y aurait à terme plus lieu de distinguer les vétérans des anciens combattants.

Pour l'ensemble de ces missions, une étroite collaboration entre le WH et la Défense semble plus que nécessaire. Citons, et la liste n'est pas exhaustive : la restauration de matériel lourd, la préparation de cérémonies et de commémoration, l'hommage aux vétérans, l'accès aux archives,

Attirer un public vers des sujets d'une certaine gravité que constituent les conflits armés nécessite des efforts de communication importants. Trop négligés dans le passé, par les circonstances inhérentes à la création du WHI et par un manque récurrent de personnel spécifique à ce domaine, le WHI entreprend les efforts nécessaires afin d'augmenter sa visibilité et de susciter l'intérêt du public. Une étude sur le marketing touristique est d'ailleurs en cours.

Par ailleurs, le WHI voudrait prendre en compte les évolutions sociétales récentes, en particulier celles concernant le genre et la diversité. Si l'histoire militaire est plus généralement le fait d'acteurs masculins, la place des femmes dans les conflits armés ne peut absolument pas être ignorée. Trop souvent les victimes les plus nombreuses, elles ont aussi démontré leur valeur et leur prépondérance dans la lutte pour la survie des populations civiles, la prise en charge des victimes et le retour à la paix. Des actions seront menées pour donner une place plus importante aux femmes au sein des musées et des expositions et il sera veillé à ce que cette attention devienne systématique dans le développement de toute nouvelle activité. Un même respect pour les personnes LGBTQI+ sera de mise.

Un autre point de préoccupation au sein de la société belge est le rôle joué par notre pays dans ses anciennes colonies. Si le sujet de la colonisation et de la décolonisation n'est pas traité de manière spécifique dans les sites du WHI, il apparaît cependant en filigrane dans plusieurs salles d'exposition du MRA. Le WHI veillera à un traitement plus équilibré de ce passé qui contient bien évidemment des épisodes militaires ainsi qu'une mise en contexte là où cela pourrait s'avérer nécessaire. Pour ce faire, il sera tenu compte des conclusions de la commission parlementaire spéciale Congo.

6.4 Valeurs

Par la transmission de la mémoire, sous toutes ses formes (commémorations, cérémonie de souvenirs, expositions permanentes ou temporaires, élaboration de dossiers pédagogiques, ...), l'institution a pour devoir de transmettre des valeurs considérées comme universelles : la

liberté sous toutes ses formes, le respect de la personne et de sa diversité, les droits humains tels que mentionnés dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme publiée par l'ONU. En toute logique, le WHI promeut également les valeurs prônées par la Défense.

6.5 Déclaration de mission

La déclaration de mission, généralement mieux connue sous le vocable anglo-saxon de « Mission Statement », peut être considérée pour toute organisation qui en publie une comme un manifeste adressé au monde extérieur dans lequel sont reprises ses missions essentielles et sa raison d'être, la vision qu'elle veut développer et qui constitue le cadre général dans lequel les missions seront remplies et enfin, les valeurs qu'elle entend promouvoir au travers de ses activités. Cette déclaration de mission sera en toute logique portée par l'ensemble du personnel de l'organisation.

Une telle déclaration de mission a déjà été développée par le WHI fin 2018 et fut ensuite publiée, après accord du Conseil d'Administration, sur son site web.

Elle est encore actuelle mais nécessite une « mise à jour », entre autres au niveau des missions (entretien des sépultures, accompagnement des vétérans) et des valeurs (genre, (dé)colonisation). Le projet proposé dans le cadre du développement stratégique du WHI est repris ci-dessous.

La version adaptée de la déclaration de mission est reprise en annexe.

7 Objectifs stratégiques du WHI

Les objectifs stratégiques repris ci-dessous se situent sur le même pied et ne sont donc pas classés suivant un ordre de priorité ou d'importance.

1. Présenter les collections et donner aux visiteurs une expérience unique :
 - a. Préserver les collections et soigner leur présentation dans une muséographie contemporaine, utilisant des moyens audiovisuels et numériques adaptés ;
 - b. La présentation de l'histoire des conflits armés s'intéresse tant aux aspects militaires qu'aux aspects politiques, technologiques, économiques, sociaux et culturels ;
 - c. Le thème « Belgium, Battlefield of Europe » doit constituer le fil rouge de toutes les expositions, temporaires ou permanentes.
2. Le WHI se veut être l'opérateur belge essentiel en matière de transmission de la Mémoire des combattants, des vétérans et des victimes (civiles et militaires) des conflits, afin de favoriser, auprès du grand public en général et des jeunes générations en particulier, la réflexion critique, le développement d'une citoyenneté responsable et la promotion des valeurs démocratiques
3. Mettre en œuvre une communication stratégique afin de faire connaître l'institution, ses missions et ses activités. Pour ce faire, un site web sera développé et les médias sociaux seront exploités de manière optimale. Le réseau des sites et des organismes en charge de la préservation du patrimoine militaire constitue une autre base pour atteindre cet objectif.
4. Les collaborations voulues seront recherchées avec d'autres organisations scientifiques, des universités et institutions présentes dans les domaines d'activités du WHI. Il est en effet essentiel que toutes les activités organisées par le WHI, tant dans la mise en valeur des collections que la transmission de la mémoire, s'appuieront sur une recherche scientifique solide. Le WHI s'appuiera sur son Conseil scientifique et sollicitera de manière active ses avis et recommandations.
5. Rechercher et développer des partenariats pour l'exploitation des sites et l'obtention de nouvelles sources de financement. Ces partenaires pourront être issus tant du domaine public, que ce soit au niveau européen, régional ou local, que du monde des entreprises ou du monde associatif.

8 Objectifs opérationnels

8.1 Vers une nouvelle approche des sites

Le WHI, créé le 1er mai 2017, chapeaute les sites Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire (Bruxelles), Mémorial national du Fort de Breendonk (Willebroek), Boyau de la Mort (Dixmude), Bunker de commandement du Mont Kemmel (Heuvelland), Gunfire (Brasschaat), Bastogne Barracks (Bastogne) et le dépôt fermé de Landen. Fin 2020, une évaluation critique du fonctionnement de l'institution a été lancée. Cette évaluation doit déboucher sur un plan stratégique qui définit les grands axes du fonctionnement jusqu'en 2025. Les sites y occupent une place prépondérante.

8.1.1 Problématique

Les analyses interne, externe et SWOT de l'institution ont pointé quelques problèmes structurels relatifs aux sites. Les plus importants parmi ceux-ci :

- les suites néfastes de la séparation entre le WHI et la Défense (e.a. la perte de connaissance en matière de gestion de matériel lourd) ;
- l'infrastructure déficiente de certains sites (surtout à Gunfire et au MRA) ;
- le manque d'investissement au niveau de la muséographie (trop d'attention pour le temporaire ; seule exception : la belle réalisation « Bordiau III » au MRA) ;
- la problématique du personnel (manque de personnes et de compétences) ;
- le manque de clarté au niveau de la relation entre l'administration centrale et les sites ;
- l'absence d'une stratégie de communication forte et le manque d'expertise au niveau du marketing touristique pour attirer plus de visiteurs vers les sites.

Les sites sont la dimension la plus visible du WHI. Ils mettent le public en contact avec l'institution, la rendent tangible, intègrent ses objectifs et assurent son assise. Il est essentiel de miser sur les sites pour augmenter la participation publique au WHI. En outre, les quelque 300.000 visiteurs qui passent par les sites sur base annuelle représentent une importante source de revenus. Vu que la dotation mise à disposition par l'autorité ne cesse de diminuer, il est indispensable d'augmenter ces revenus. Il est donc logique d'accorder une priorité aux sites dans ce plan stratégique.

8.1.2 Plan d'avenir

Le plan d'avenir pour les sites comporte sept grands points d'action, qui doivent renforcer ces sites à tous les niveaux afin d'en faire des entités dynamiques générant plus de visiteurs.

8.1.2.1 *Coopération structurelle avec la Défense*

Les liens entre le WHI et la Défense sont à nouveau renforcés. La coopération se concentrera largement sur les sites ; exception faite du MRA et de Breendonk, la Défense en est d'ailleurs propriétaire. L'idée est d'établir un WIN-WIN à tous les niveaux, avec le WHI comme gardien du patrimoine, des traditions et des valeurs historiques de la Défense.

L'apport du WHI à la Défense se manifestera, entre autres, par :

- la transmission de la mémoire, avec une collaboration intensive au niveau des commémorations : « Remembering the Past, Building the Future » ;
- la formation de militaires au niveau de la gestion de la violence et de l'extrémisme (p.e. : une visite à Breendonk) ;
- l'éducation technico-militaire pour les écoles techniques dans les nouveaux « dépôts ouverts », ce qui est important pour le recrutement (voir point 2) ;
- une attention pour la Défense actuelle sur les différents sites et l'utilisation de certaines pièces du matériel roulant du WHI pour générer l'attention du grand public ;
- la prise en charge des sépultures de guerre.

L'apport de la Défense envers le WHI comportera, entre autres :

- un engagement en ce qui concerne la maintenance des infrastructures existantes des sites dont elle est propriétaire ;
- la reconnaissance du WHI en tant que partenaire privilégié en matière de support administratif et technique ;
- la mise à disposition de matériel retiré du service et soutien au niveau de la constitution d'une collection relative aux conflits récents ;
- le détachement de personnel militaire (voir point 5) ;
- une représentation au sein du Conseil d'Administration (désignations MoD).

8.1.2.2 *Réorganisation des sites*

Le WHI ferme les sites de Brasschaat et de Landen et crée deux nouveaux sites à Ypres et à Beauvechain. Brasschaat est abandonné à cause de l'infrastructure déficiente, le manque de capacité de stockage (de nombreuses pièces sont dès lors conservées à l'extérieur) et le

caractère peu touristique du site dans son état actuel. Le dépôt de Landen est très décentralisé et peu accessible.

Le site d'Ypres est bien situé et offre 19.000 m² de hangars en bon état. Le site de Beauvechain offre la possibilité d'aménager un nouveau dépôt relatif à l'aviation, pouvant également accueillir des activités de restauration et complétant la section aviation du MRA qui manque de place.

Les sites sont organisés comme suit :

PLATEAU OUEST :

- Dixmude : tranchées 14-18 (lieu de mémoire) ;
- Kemmel : bunker de commandement Guerre froide ;
- Ypres : « dépôt ouvert » matériel roulant post-1945 (ouverture 2026).

PLATEAU CENTRE :

- MRA : aperçu de 10 siècles d'histoire des conflits ;
- Beauvechain : « dépôt ouvert » patrimoine volant .

PLATEAU NORD :

- Breendonk : mémorial résistance et déportation (lieu de mémoire)

PLATEAU EST :

- Bastogne Barracks : « dépôt ouvert » patrimoine roulant 1940-1945

Un concept axé sur l'expérience authentique avec une fonction muséale et de l'histoire vivante est développé pour les trois dépôts ouverts afin d'attirer un large public. Les sites d'Ypres et de Bastogne maintiennent à cet effet une sélection de véhicules opérationnels (en principe des véhicules dont nous possédons plus d'un exemplaire).

Le développement du dépôt ouvert à Ypres est désigné comme projet pilote pour les deux autres. Pour le printemps 2022, le WHI et la Défense développeront ensemble un plan directeur à cet effet, qui abordera entre autres le financement, la muséographie, le déménagement, le personnel, le bénévolat, l'exploitation, les partenariats et le marketing.

La Défense et le WHI constitueront un groupe de travail, dont le WHI assurera le suivi au niveau de la direction.

Le fort d'Eben-Emael est également adjoint au WHI, avec un statut de « site en concession ». Il sera géré par l'asbl qui assure actuellement l'exploitation à la satisfaction générale. La rédaction d'un AR réglant la désignation des sites en concession s'impose.

8.1.2.3 Des investissements équilibrés pour tous les sites

Pour la période 2021-2025, le WHI prévoit, dans les limites de son budget, une série d'investissements équilibrés pour les différents sites :

INVESTISSEMENTS SITES 2021-2025						
	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
MRA	137000	180000	10000	100000	200000	627000
Bastogne	215000	151000	120000	0	0	486000
Breendonk	270000	150000	125000	25000	0	570000
Boyau de la Mort	37000	0	0	0	0	37000
Kemmelberg	18000	0	300000	200000	0	518000
Ypres	0	0	0	300000	300000	600000
Beauvechain	10000	100000	150000	150000	100000	510000
TOTAL	687000	581000	705000	775000	600000	3348000

Dans la perspective de 2030 (bicentenaire de la Belgique), les possibilités en matière de ravalement des façades de l'entièreté du Cinquantenaire sont analysées (e.a. avec Beliris). Cette étude concerne bien sûr le MRA. Une rénovation en profondeur de la muséographie du MRA, dont il avait été question dans le cadre d'un PPP, n'est actuellement pas envisagée. Des rafraîchissements séquencés sont toutefois prévus et ce mouvement a déjà été lancé pour la salle 14-18. À terme, la salle « Armes et Armures » et le hall de l'aviation feront l'objet d'investissements. Dans un futur plus lointain, il sera toujours possible de lancer une rénovation interne, pour autant que les moyens nécessaires à cet effet soient trouvés (estimés à 80 millions d'euros).

Le grand hangar abritant les véhicules de la Seconde Guerre mondiale à Bastogne Barracks est transformé en dépôt ouvert. Des travaux seront entrepris à différents endroits du site et le VRC sera doté d'une nouvelle cabine de sablage. Les travaux à Bastogne seront terminés pour l'ouverture par la Ville et IDELUX de la Cave McAuliffe en 2023. L'ambition est de présenter Bastogne Barracks au public comme un site intégral.

D'importants travaux de toiture sont planifiés au Mémorial national du Fort de Breendonk en 2021 et les deux années suivantes verront une mise à jour complète de la muséographie. L'accueil sera également rénové ; un espace de réflexion destiné aux nombreuses écoles qui visitent le fort sera aménagé.

Quelques travaux de plus petite envergure sont prévus pour le Boyau de la Mort.

Le bunker de commandement à Kemmel est le trésor caché du WHI et le site présentant le plus grand potentiel de croissance. Un bâtiment d'accueil, permettant aussi de contextualiser la Guerre froide et la visite au bunker, augmentera l'accessibilité du site. Au niveau architectural, il s'agira d'une nouvelle construction sobre et moderne érigée à côté du petit bâtiment au-dessus du bunker (p.e. en verre ou en acier Corten), qui respectera l'environnement et son paysage protégé. L'aménagement extérieur du site sera également optimisé.

Ypres devient un nouveau site, où le WHI reprendra 19.000 m² de hangars du CCMP à partir de 2023. La situation est intéressante au niveau touristique et le site est tout proche du bunker de Kemmel. Quatre hangars seront aménagés comme dépôt ouvert pour le matériel lourd post-45, alors que les autres hangars sont réservés au stockage (inaccessible au public). Un concept innovant axé sur l'expérience est développé à cet effet. L'inauguration du site est prévue au printemps 2026.

Un dépôt ouvert est également développé à Beauvechain, dans le prolongement de la base aérienne ; une partie du patrimoine volant du WHI y sera entreposée. Le récit complètera celui du hall de l'aviation au MRA et fera l'objet d'une approche intégrée. La présente législature investira dans la construction d'un hangar pour le C-130 qui vient d'être intégré aux collections et dans sa présentation muséale. Ce chantier est élaboré en étroite collaboration avec l'asbl 1 Wing Historical Centre.

8.1.2.4 Des partenariats actifs

Les investissements prévus par le WHI suffiront pour réaliser les travaux au Boyau de la Mort et à Breendonk, ainsi que pour aménager les sites de Kemmel, Bastogne, Ypres et Beauvechain de façon sommaire. Un développement de qualité requiert cependant des moyens complémentaires qui devront être fournis par des partenaires externes et autres pourvoyeurs de subsides (européens, régionaux, provinciaux, communaux, privés).

Pour le site de Bastogne, une collaboration avec la Ville et IDELUX est évidente, vu qu'ils ont déjà repris une partie du site (la Cave McAuliffe). Pour le Mont Kemmel, une collaboration avec la province de Flandre occidentale est envisageable, vu que le site se situe dans un domaine provincial. Le développement de partenariats pour Ypres et Beauvechain prendra plus de temps, ne fût-ce que parce que les investissements requis sont beaucoup plus importants.

Le réseau « Belgium, Battlefield of Europe » doit jouer un rôle déterminant dans l'identification des partenariats, puisque les entités fédérées et les acteurs régionaux et locaux au niveau du patrimoine militaire et de la Mémoire s'y rencontrent. Le plan d'action, fruit de l'étude sur le marketing touristique, peut activer des partenariats et des collaborations régionales. Les visiteurs ne viennent en effet pas au WHI, mais se rendent dans les Ardennes ou dans le Westhoek, où nos sites s'intègrent dans un récit spécifique.

Bruxelles a également ses particularités touristiques et Breendonk est largement concerné par les visites scolaires.

8.1.2.5 Du personnel pour les sites

Le personnel dévolu aux sites et la manière dont il forme équipe et désire exceller détermineront largement le taux de réussite obtenu. Dans le cadre de la collaboration avec la Défense, du personnel militaire sera à nouveau progressivement détaché, pour atteindre une septantaine de personnes en ETP à l'horizon 2025.

Les profils du personnel à détacher par la Défense seront déterminés par le WHI ; les personnes intéressées pourront, à partir d'un certain âge, poser leur candidature pour ces fonctions. Les modalités sont à déterminer en concertation avec la Défense et seront reprises dans le contrat de gestion et de collaboration conclu avec la Défense.

Vu que le personnel militaire sera amené à changer régulièrement, le WHI doit disposer d'un cadre propre afin d'assurer la continuité. Ce cadre se compose souvent d'un responsable de site et de trois collaborateurs pour l'administration/les finances, la communication/les événements et l'éducation/les écoles/les guides, complété de quelques agents d'accueil propres au site.

Pour les dépôts ouverts, la Défense détachera comme gestionnaire de site adjoint une personne ayant des affinités avec le sujet du site. Il/elle se chargera de la liaison avec les différents services au sein de la Défense et assurera en concertation avec le responsable du site la gestion générale, l'esprit d'équipe et les aspects militaires des ressources humaines. L'accueil (qui exige une formation en sécurité), la gestion des collections et les fonctions techniques sur le site seront assurés par les détachés de la Défense.

Les ressources humaines des sites à l'horizon 2025 :

PERSONNEL SITES	NORD	OUEST	CENTRE	EST	TOTAL
HORIZON 2025	Breendonk	Ypres/Kem./Boyau	MRA / Beauvechain	Bastogne	
Responsable site	1 x A2	1 x A2	1 x A2	1 x A2	
Resp. site adjoint	0	1 x Déf. (Ypres)	1 x Déf. (Beauv.)	1 x Déf.	
Administration / Finances	1 x B	1 x B (3 sites)	1 x B (2 sites)	1 x B	
Comm. / Événements	1 x B (actuel. C)	1 x B (3 sites)	1 x B (2 sites)	1 x B	
Éducation / Guides	1 x B	1 x B (3 sites)	1 x B	1 x B	
Collections	0	1 x Déf. (Ypres)	1 x Déf. (Beauv.)	1 x Déf. (VRC)	
Restaurations	0	Bénévoles asbl	central + Bénévoles asbl	10 x Déf. (VRC)	
Accueil / Sécurité	5 x C	2 x C (3 sites)	4 x C (KLM)		
	1 x Déf.	13 x Déf. (3 sites)	15 x Déf. (2 sites)	3 x Déf.	
Infra / Logistique	2 x Déf.	4 x Déf. (3 sites)	6 x C/D (2 sites)	1 x Déf.	
			4 x Déf. (2 sites)		
TOTAL	12	25	35	20	92
	WHI : 9	WHI : 6	WHI : 14	WHI : 4	WHI : 33
	Défense : 3	Défense : 19	Défense : 21	Défense : 16	Défense : 59

Au niveau de la gestion des collections, chaque plateau dispose d'un responsable des collections qui travaille de manière transversale au sein du cadre technique du Département I et qui organise le récolement en concertation avec les services de collection centraux. Le MRA ne dispose pas d'un responsable des collections propre, vu que le site abrite la plus grande réserve centrale et accueille les services de collection centraux. Breendonk n'a pas de responsable des collections non plus, car le nombre de pièces de collection y est très réduit.

Seul le site de Bastogne dispose d'une capacité professionnelle en matière de restauration de véhicules, mais il agit pour l'entièreté de la collection de véhicules du WHI. Les véhicules post-45 qui exigent une restauration en profondeur sont également traités ici. Les restaurations effectuées par les bénévoles sont habituellement de nature plus restreinte et/ou plus chronophage. La direction technique incombe également au Département I.

Lors de la fermeture de CCMP-Ypres et dans un scénario d'extinction, la Défense pourrait temporairement détacher plus de personnel, si cela peut constituer une solution sociale pour des membres du personnel plus âgés. Le WHI prendra ses responsabilités dans ce cadre et chargera ces personnes de l'aménagement du site.

8.1.2.6 Une définition des rôles claire entre l'administration centrale et les sites

La relation entre l'administration centrale et les sites s'articule autour des axes suivants :

1. En concertation avec les services centraux, les chefs de département établissent les concepts, cadres, systèmes, processus et procédures avec lesquels et grâce auxquels les sites fonctionnent. Quelques exemples : CollecPro, le site Internet, l'intranet, l'ERP, Scope, la sécurité, le système logistique futur, etc.
2. Les gestionnaires de site sont responsables du fonctionnement opérationnel du site. Ils veillent à l'application correcte des directives techniques des départements. Ceci vaut particulièrement pour les responsables administration/finances, communication/événements et éducation/écoles/guides, ainsi que pour les responsables militaires de la collection du matériel lourd.
3. Les services centraux soutiennent les sites dans toutes les affaires qui dépassent le fonctionnement quotidien. Quelques exemples : l'élaboration d'expositions et de dossiers pédagogiques, les grandes campagnes de communication, les déménagements, etc. La responsabilité finale incombe aux départements, qui mènent les projets en concertation avec les gestionnaires des sites.
4. Lors de l'élaboration du budget, la direction et les gestionnaires des sites rédigent ensemble un plan concret pour l'année à venir, sur base de ce qui a été prévu dans le plan stratégique. Ce plan tient compte du personnel, des investissements et du fonctionnement (programmation) et détermine quels projets seront développés par le personnel du site et quels projets seront pris en charge par les services centraux. Les moyens financiers requis font l'objet de postes séparés du budget. Les plans annuels des sites s'inscrivent dans le plan annuel général de l'institution et sont approuvés par le Conseil d'Administration.
5. Le planning annuel peut être modifié lors de chaque ajustement budgétaire et des glissements budgétaires sont envisageables. Les moyens octroyés aux sites mais non utilisés retournent à l'administration centrale.
6. La responsabilité de l'exécution des plans annuels et des éventuelles adaptations incombe au gestionnaire de site, qui sera aussi évalué par la direction sur cette base. Les services centraux peuvent également être responsables de certains développements, pour autant que ceux-ci soient prévus dans le plan annuel. Leur réalisation est aussi prise en compte lors des évaluations respectives.
7. L'actuelle cellule de coordination adjointe au directeur des Sites est chargée de l'alignement entre les différents sites, ainsi que des dossiers relatifs aux sites qui ne font pas partie des compétences des autres départements, comme la billetterie, l'accueil du public, l'aménagement de la boutique et autres, ainsi que le support administratif. Le directeur représente continuellement les sites au sein du comité de direction. Les gestionnaires des sites lui transmettent un rapport mensuel sur le fonctionnement des sites au sein de leur

plateau, et ce, selon un schéma établi. Une réunion en présentiel est organisée tous les deux mois entre les différents gestionnaires des sites et la direction.

8.1.2.7 La communication axée sur les sites

Le WHI développe un nouveau site Internet qui comprend tant un site « corporate » que des éléments satellites pour les différents sites. Les sites livrent des informations à cet effet et fournissent le contenu des messages destinés aux réseaux sociaux de l'institution.

Chaque plateau disposera à cet effet d'un responsable de la communication qui se concentrera spécifiquement sur la communication régionale relative au site. Il/elle travaillera en étroite concertation avec le service Communication de l'administration centrale et pourra y faire appel pour les grandes campagnes, le graphisme, etc. Le service Communication peut aussi demander la collaboration des responsables régionaux dans le déroulement d'une campagne nationale.

Le budget communication total du WHI pour la période 2021-2025 a été augmenté de 80.000 à 200.000 euros sur base annuelle. Une partie de ce budget est réservée à des actions spécifiques sur les sites. Celles-ci sont reprises dans le plan d'action du marketing touristique, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un accompagnement par un bureau externe. Les responsables centraux et régionaux collaborent en vue de son exécution.

8.1.2.8 Approche commerciale

La dynamisation des sites est d'emblée liée à un réflexe commercial structurel, visant une augmentation de la fréquentation et des recettes générées par les visiteurs. En 2023, les revenus propres doivent égaler ceux de l'année record que fut 2019, pour ensuite augmenter de 5% chaque année.

En 2021-2025, il est également prévu de doter tous les sites d'un accueil moderne et d'une boutique proposant une offre contemporaine. Les investissements tiennent compte des moyens requis, sauf pour le MRA qui fonctionne à ce niveau avec une asbl. En outre, des travaux d'infrastructure s'y imposent. Des glissements internes au sein des budgets prévus pour le MRA sont envisageables.

Les possibilités en matière de « horeca » seront simultanément analysées pour chaque site, en collaboration avec le secteur privé. Il peut s'agir de la simple mise en place de distributeurs de boissons, d'une cafétéria élémentaire ou d'un restaurant en bonne et due forme. Un plan concret pour chaque site doit être prêt fin 2024, afin de lancer les marchés publics.

Les points d'action 4 et 7, relatifs aux partenariats, comportent également une dimension commerciale.

8.1.3 Situation des sites dans l'organigramme du WHI

L'actuel département II « Sites » n'est pas de même nature que les trois autres départements de l'institution : les sites doivent en effet exécuter des missions des départements I (Collections), III (Médiation muséale) et IV (Appui).

Par le passé, il n'était dès lors pas toujours évident de savoir ce qui incombait aux sites ou non. Un organigramme alternatif, sans département des sites séparé, a été évoqué. Les autres départements peuvent alors soutenir les sites ou se situer à leurs côtés. Dans ce contexte, il peut être fait état de la division classique entre une organisation à dominante verticale et une structure à dominante horizontale. La solution théorique se trouve dans un modèle matriciel ou une structure à direction verticale et horizontale. Toutefois, son implémentation dans le cadre du WHI est loin d'être évidente.

Pour le plan stratégique, il a été décidé de ne pas changer la place des sites au sein de l'organigramme et d'évaluer cet organigramme vers la fin de 2023. Il pourrait alors être utile de faire appel à un conseil externe.

8.2 Objectifs opérationnels dans le domaine de la Mémoire

Le WHI se veut être l'opérateur belge essentiel en matière de transmission de la Mémoire des combattants, des vétérans et des victimes (civiles et militaires) des conflits, afin de favoriser, auprès du grand public en général et des jeunes générations en particulier, la réflexion critique, le développement d'une citoyenneté responsable et la promotion des valeurs démocratiques.

Comme cela a été détaillé précédemment, la transmission de la Mémoire comprend deux dimensions, l'une plus anglo-saxonne orientée vers le souvenir pur et la commémoration des drames vécus, communément appelée « Remembrance » et l'autre plus continentale, qui ajoute à la première une réflexion sur les causes et les leçons, notamment éthiques, morales et politiques qu'il est possible de construire sur le fait lui-même. Cette dernière est communément appelée « Transmission de la Mémoire » ou plus simplement « Mémoire ».

L'actualité récente (salut nazi à Breendonk, explosion du nombre des messages de haine sur les réseaux sociaux, mise au jour de mouvements extrémistes violents, racistes et opposés aux valeurs d'une société démocratique) met en évidence plus que jamais la nécessité d'un travail en profondeur de formation à la citoyenneté responsable. Le travail de mémoire, en ce qu'il est fondé sur le rappel des événements du passé et sur les leçons morales, éthiques et politiques qu'il est possible d'en tirer est un outil précieux dans ce domaine et, en conformité avec les dispositions de sa loi organique, le WHI entend poursuivre et approfondir encore son action dans ce domaine.

Cela étant, le WHI entend également continuer à commémorer le souvenir des actions dans lesquelles des Belges ont été engagés et poursuivra sa politique en la matière.

8.2.1 Action dans le cadre de la « Remembrance » :

Le souvenir de la Guerre de Corée et de l'engagement des militaires bénéficiant du statut de vétérans sera rappelé au travers d'une série d'activités spécifiques. Parmi celles-ci, il faut relever des cérémonies dans les cimetières militaires, des présentations spécifiques lors de journées symboliquement fortes comme le 8 mai, le 21 juillet et le 11 novembre, mais aussi la poursuite des publications des témoignages filmés de la série documentaire « Journal de Campagne ».

Enfin, il est prévu de faire un effort tout particulier pour améliorer la signalétique des cimetières militaires et leur visibilité dans l'espace public.

Les budgets suivants ont été prévus pour ces activités :

	Commémoration des vétérans (21 juillet + Corée + autres)	Signalétique des cimetières militaires
	<i>Budget fonctionnement</i>	<i>Budget investissements</i>
2021	10.000€	
2022	10.000€	15.000€
2023	10.000€	15.000€
2024	10.000€	25.000€
2025	10.000€	25.000€
Total	50.000€	80.000€

8.2.2 Actions dans le cadre de la « Mémoire » :

En ce qui concerne la dimension Mémoire, le WHI est confronté à une série de nouveaux défis qu'il y a lieu de prendre en compte et pour lesquels il faut trouver des réponses adéquates.

8.2.2.1 La transmission de la Mémoire à l'heure de la disparition des témoins :

Les années passant, il est de plus en plus difficile de trouver des témoins – notamment des crimes nazis – en état de témoigner et de se déplacer.

Pour anticiper ce phénomène malheureusement naturel, l'ancien IV-INIG avait lancé une campagne d'enregistrement de témoignages. Ces témoignages existent et seront disponibles sur un sous-site du site Internet (en préparation). Ce sous-site consacré spécifiquement aux

témoignages et adapté à un usage dans le monde enseignant portera le titre de « Voix des camps ».

Il y aura lieu dans les années futures à monter les témoignages qui ne le sont pas encore et à les mettre à disposition du public.

Il y a lieu de même à poursuivre les évaluations des techniques alternatives de transmission de la mémoire des témoins et notamment les expériences de « théâtralisation de la Mémoire » menée par certaines compagnies théâtrales spécialisées et déjà mises en œuvre au MRA dans le cadre de la commémoration du centenaire de la Première Guerre mondiale.

Dans ce contexte, le WHI poursuivra son action auprès des écoles et des collectivités locales pour transmettre la Mémoire des crimes nazis et promouvoir les valeurs démocratiques.

Les budgets suivants sont prévus dans le cadre du Plan stratégique :

	Diverses activités de transmission de la Mémoire
	<i>Budget fonctionnement</i>
2021	25.000€
2022	20.000€
2023	20.000€
2024	20.000€
2025	20.000€
Total	105.000€

8.2.2.2 La création d'un module de formation pour les guides :

L'ancienne équipe des guides de l'ancien IV-INIG formés et très conscientisés à leur travail est en voie d'extinction et ne peut être remplacée.

Il y a donc lieu de plus en plus de travailler avec des guides externes, soit payés à la prestation par la personne qui souhaite une guidance, soit travaillant sur base du volontariat. Ces guides doivent être formés, évalués et bénéficier d'une remise à niveau de leurs connaissances et ce pour l'ensemble des sites du WHI et pour les guidances qui accompagnent les expositions temporaires itinérantes.

Il est à noter que cette formation prendra en compte toutes les dimensions du message que veut faire passer le WHI et pas seulement la dimension mémorielle.

Pour rencontrer ce besoin, le WHI mettra sur pied dès 2022 un programme de formation des guides de l'Institut. Ce programme comprendra une formation historique solide, mais également une formation aux valeurs de l'Institut et d'une société démocratique. La formation sera suivie d'une évaluation et seules les personnes ayant réussi cette évaluation

seront autorisées à guider sur les sites du WHI au nom de celui-ci. Il en sera de même pour les expositions temporaires itinérantes.

Les formations seront déclinées par site et par exposition temporaire itinérante.

Elles comprendront une journée de cours « ex cathedra », une journée de guidance sur le site ou autour de l'exposition temporaire itinérante considérée, et une journée d'évaluation in situ (une guidance d'une classe et une guidance du formateur par le candidat guide).

Tous les 5 ans, les guides actifs seront invités à une formation continuée pour faire le point sur l'acquis des connaissances et, le cas échéant, les nouvelles connaissances historiques établies par les recherches les plus récentes.

Le tableau ci-après précise l'engagement du WHI pour ce programme.

	Développer un programme de formation de guides externes
	<i>Budget fonctionnement</i>
2022	10.000€
2023	10.000€
2024	10.000€
2025	10.000€
Total	40.000€

8.2.2.3 Remettre à niveau les expositions temporaires itinérantes et en créer de nouvelles ainsi que des modules de formation :

Pour pouvoir renforcer son action et disposer des outils adéquats, le WHI lancera également un vaste programme de réimpression de ses expositions temporaires itinérantes pour pallier l'usure des exemplaires existants et créera une nouvelle exposition consacrée à l'histoire de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et un module de formation à destination du personnel de la Défense et centré autour du thème « Usage légitime de la force armée, droits de l'Homme et valeurs démocratiques ».

Il est prévu d'engager dans ces différentes actions les montants repris dans le tableau ci-après :

	Développement et réimpression d'expositions temporaires itinérantes et d'un module de formation
	<i>Budget investissements</i>
2021	50.000€
2022	
2023	20.000€
2024	
2025	5.000€
Total	75.000€

8.2.2.4 Le « Train des 1000 » :

À l'instar des éditions précédentes, le WHI, en partenariat avec la Fondation Auschwitz, réalisera un nouveau « Train des 1000 » qui emmènera un millier de jeunes belges et européens à Auschwitz-Birkenau pour un voyage mémoriel entre le 5 et le 10 mai 2022.

Le « Train des 1000 » est une opération à très haute valeur médiatique qui a suscité près de 300 articles dans la presse belge et étrangère lors de l'édition 2015 ce qui suscite un très fort effet multiplicateur au message que le WHI entend faire passer en matière de mémoire des crimes racistes nazis et de transmission des valeurs humanistes.

Le budget prévu pour l'opération tourne aux environs du demi-million d'euros dont la majeure partie est couverte par les paiements des participants et par l'obtention de subsides publics et privés. Le coût pour le WHI est estimé et budgété à 115.000€ dans le budget 2022. Il est à noter que le WHI est candidat pour obtenir une subvention spéciale de l'Union européenne qui pourrait diminuer ce montant d'une manière significative.

8.2.2.5 Remettre à niveau le site web « Belgian War Dead Register » :

Créé voici presque 10 ans, le « Belgian War Dead Register » est en fin de vie du point de vue informatique. Il ne sera en effet bientôt plus supporté par la société qui l'a créé.

Ce site répond à un réel besoin puisqu'il est établi que la dimension généalogique est parmi les premières qui intéressent nos compatriotes, ce que la fréquentation du site confirme.

Le WHI a prévu un montant unique de 36.000€ en 2022 pour acquérir et mettre en ligne un nouveau site intégré au futur nouveau site web de l'Institut.

8.2.3 Investir dans le personnel

Le plan pluriannuel pour le personnel se base sur le planning pluriannuel financier et présente un budget en équilibre (en partant des paramètres dont nous disposons

aujourd'hui). Sur base des chiffres et besoins en notre possession, nous avons fait une projection du nombre de membres du personnel et leurs grades qui travailleront au WHI dans les années à venir. Tout le monde ne travaille pas à temps plein (p.e. les chargés de mission), mais l'approche budgétaire en tient néanmoins compte.

8.2.3.1 Statut et problématique

Les analyses interne, externe et SWOT ont révélé à plusieurs reprises un manque de personnel, ainsi qu'un manque de compétences spécifiques.

Lors de la rédaction du plan préalable à la création du WHI en 2017, un total de 258 membres du personnel avait été avancé pour le fonctionnement de l'institution dans tous ses domaines d'activité (212 sans le MRA + un équivalent de 40 pour le MRA via PPP + 6 pour Kemmel et le Boyau qui seraient réglés ultérieurement).

Dans l'exercice MAESTRO, rédigé à la demande du Conseil d'Administration dès 2019, l'administration avait estimé les besoins totaux à 256, y compris les sépultures à reprendre de la Défense, mais sans tous les besoins des sites.

Fin 2021, le personnel structurel du WHI comptera 126 civils, 34 militaires sur la liste A et 7 chargés de mission à temps partiel. Les militaires de la liste A sont des membres du personnel dont le WHI peut récupérer le budget lors de leur départ à la pension, en vue d'un recrutement de civil. Outre ces 149 membres du personnel structurel, il existe une liste B comprenant 38 militaires en scénario d'extinction, pour lesquels le WHI paie uniquement les indemnités, mais qui sont à charge de la Défense pour les autres dépenses.

D'un point de vue budgétaire, les problèmes suivants se posent :

- Les enveloppes Personnel des quatre institutions réunies (moins économies, plus indexations) ne permettaient dès le départ pas de payer les 258 membres du personnel préconisés.
- La solution promise en 2017 de l'annulation de l'exploitation des sites du Boyau de la Mort et de Kemmel par des militaires du CCMP-Ypres n'a jamais été mise en œuvre (6 personnes). Depuis 2019, il n'y a plus assez de militaires pour organiser le gardiennage du MRA. Le WHI a dû recruter du personnel à cet effet et a dû faire appel à une société de gardiennage externe qui actuellement coûte 660.000 € sur base annuelle. Le WHI n'a pas reçu de budget supplémentaire pour y faire face. Ce personnel est donc à charge du budget de fonctionnement, qui est dès lors fort sollicité.
- Lorsque des militaires de la liste A partent à la pension, ce budget peut servir au recrutement de civils. Le recrutement de personnel statutaire implique cependant une importante contribution au pôle des parastataux, qui n'est pas prévue budgétairement non plus. Ces contributions sont permanentes et cumulatives pour chaque nouveau membre du personnel payé par des moyens libérés de l'enveloppe A. En 2021, ce montant s'élève à 881.201,11 € et en 2025, il s'élèvera à 1.440.911,91 €. Ceci est intenable pour le WHI. Une

augmentation de la dotation à hauteur de ces montants revient à une opération blanche pour l'État fédéral, car ces moyens sont déjà prévus pour les militaires, bien que sous une autre forme et par le biais d'une autre caisse.

- Aucun personnel n'est prévu pour les missions complémentaires, telles que le transfert des sépultures de guerre de la Défense (estimé à 5 + 2 fonctions). La réorganisation des sites, quant à elle, crée des besoins supplémentaires. L'investissement dans les sites est perçu comme une importante priorité de la gestion, vu le contact avec le public, qui peut en outre être une belle source de revenus propres. L'expérience de ces 4 dernières années a démontré, entre autres à Gunfire et à Breendonk, que le fonctionnement des sites sans personnel compétent en suffisance, n'est pas une solution.

L'institution a également besoin de compétences spécifiques :

- C'était déjà le cas en 2017 dans les entités qui ont fusionné. Des recrutements étaient censés apporter une réponse, mais à cause du manque de perspectives à long terme, les bons profils n'ont pas pu être attirés.

- La diminution de militaires et donc la disparition de leurs compétences spécifiques ont entraîné la perte de beaucoup de connaissances, entre autres techniques. Ces militaires étaient en effet largement chargés de l'entretien et de la gestion du matériel lourd. Leurs compétences techniques sont difficiles à trouver parmi le personnel civil.

Enfin, les audits de la Cour des Comptes et de Mensura ont pointé des manquements au niveau de la gestion. Deux plans d'action ont été rédigés pour y remédier. Le personnel actuel fait également preuve d'une certaine lassitude ou même de mécontentement, entraînant démotivation et départs. Le Plan stratégique doit apporter une réponse à ce niveau.

8.2.3.2 Points de départ du planning pluriannuel 2021-2025

Dans le cadre du nouveau plan stratégique, la vision budgétaire pour le planning pluriannuel du personnel 2021-2025 se base sur les prémisses suivantes :

- l'enveloppe du personnel du planning pluriannuel de l'institution
- la charge salariale et les départs attendus (pensions et autres) du personnel civil, des militaires sur les listes A et B et les salaires des PVE et chargés de mission
- le montant cumulatif du pôle des parastataux auquel le WHI pense avoir droit (voir annexe A)
- les économies linéaires du gouvernement : 1 x, 2 x, 3 x et 4 x 229.000 € par an

- le partenariat avec la Défense et l'accord avec le MoD et la Défense visant la mise à disposition progressive en 2025 et de façon structurelle ensuite de 65 militaires pour la mission relative aux sites et sépultures de guerre ; le WHI les met sur une liste C et détermine les profils pour lesquels les militaires à partir d'un certain âge peuvent se porter candidats.
- le choix prioritaire du renforcement des sites pour lesquels un cadre de personnel avait été défini, qui est repris dans le Plan stratégique et qui prévoit 33 civils du WHI (qui sont déjà largement en service) et 58 personnes nouvellement détachées de la Défense.

Il ne faut pas uniquement renforcer le cadre du personnel. Le personnel en place doit aussi avoir des perspectives de carrière (promotions et éventuelle statutarisation des contractuels).

8.2.3.3 Planning pluriannuel personnel 2021-2025

8.2.3.3.1 Évolution du budget Personnel

	2021	2022	2023	2024	2025
+ Enveloppe personnel civil	€ 7.413.000,00	€ 9.054.000,00	€ 9.273.000,00	€ 9.687.000,00	€ 10.101.000,00
+ Enveloppe militaires liste A	€ 2.064.000,00	€ 1.722.000,00	€ 1.401.000,00	€ 1.085.000,00	€ 769.000,00
+ Pôle des parastataux	€ 881.201,11	€ 1.063.672,16	€ 1.169.150,84	€ 1.403.958,49	€ 1.440.911,91
- Économies		€ 458.000,00	€ 687.000,00	€ 916.000,00	€ 916.000,00
- Charge salariale existante personnel civil et militaire	€ 9.169.909,07	€ 8.575.846,75	€ 8.142.599,95	€ 7.843.548,58	€ 7.798.547,43
- Charge salariale recrutements et promotions 2022-2025	€ 581.457,85	€ 2.560.765,37	€ 2.927.506,74	€ 3.347.049,73	€ 3.543.315,97
TOTAL	€ 606.834,19	€ 245.060,04	€ 86.044,15	€ 69.360,18	€ 53.048,51

Les soldes positifs en 2021, 2022 et 2023 sont nécessaires pour pouvoir payer le cadre du personnel actuel et les recrutements prévus en 2024 et 2025, lorsque les économies linéaires auront le plus d'impact.

8.2.3.3.2 Évolution du cadre du personnel

L'établissement du cadre du personnel est basé sur les besoins totaux exprimés dans l'exercice MAESTRO de 2019, qui ont été réduits proportionnellement pour tous les grades afin de se conformer au budget du personnel mentionné ci-dessus. Les répartitions dans les différentes sections de l'institution seront établies chaque année lors de la rédaction du budget et du plan annuel de l'institution (qui comprend un plan de personnel). Seule la répartition pour les sites et les sépultures de guerre a été arrêtée, car elle figure parmi les priorités et fait partie de la collaboration renouvelée avec la Défense.

L'évolution prévue des effectifs :

Membres du personnel 2021 - 2025					
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025
Mgt 3	1	1	1	1	1
Mgt 2	1	1	1	1	1
SW4	0	0	0	0	0
SW3	0	0	2	2	2
SW2	1	2	0	0	1
SW1	9	10	10	10	9
A4	0	0	0	0	0
A3	2	2	4	4	4
A2	9	11	10	10	11
A1	17	21	21	21	20
B	28	41	42	45	48
C	34	41	46	48	45
D	23	21	21	20	20
Total	125	151	158	162	162
MIL-A	34	29	18	13	8
MIL-B	38	34	31	25	27
MIL-C	0	27	43	44	65
Total	72	90	92	82	100
MISSION	7	7	7	7	7
Total	204	248	257	251	269

En 2025, le WHI comptera 269 membres du personnel (militaires et civils), dont 242 de façon structurelle (= sans les militaires de la liste B). Ce nombre s'approche des 258 et 256 mentionnés ci-dessus, annoncés en 2017 et depuis 2019 respectivement, cependant sans les missions complémentaires et la priorité mise sur les sites. Le cadre permet de déployer

toutes les dimensions de l'institution. En comparaison avec les institutions à l'étranger remplissant des missions comparables, le personnel du WHI demeure très limité.

Au niveau de la direction, un trajet basé sur des objectifs est proposé à tous les membres de la direction, pour qu'ils puissent évoluer vers un A3/SW3 en 2023. Un A3 supplémentaire est en outre recruté dans une fonction commerciale, ce qui permet de rétablir l'équilibre linguistique à ce niveau. Lors d'une prochaine législature, une évolution des membres de la direction vers un A4/SW4 n'est pas exclue.

8.2.3.3.3 Renforcement de tous les domaines

Nouveaux recrutements : 59 civils et 65 militaires

Recrutements à partir de 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Mgt	1					1
SW1		2				2
A3			1			1
A2	3	1				4
A1	3	4				7
B	7	14	2	1		24
C	8	5	4	3		20
Total	22	26	7	4	0	59
MIL-C	0	27	16	1	21	65
Total	22	53	23	5	21	124

Perspectives de promotion : 19 promotions pour le personnel civil

Promotions à partir de 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Mgt A2->A3						0
Promo SW2->SW3			2			2
Promo SW1->SW2		1			1	2
Promo A2->A3			1			1
Promo A1->A2		1			1	2
Promo B->A1	1	1				2
Promo C->B	1		1	2	3	7
Promo D->C		2		1		3
Total	2	5	4	3	5	19

8.2.3.3.4 Investir dans la statutarisation là où c'est possible

36,3% du personnel civil du WHI est actuellement contractuel. Au niveau financier, la plus grande différence se situe dans la contribution au Pôle des parastataux qui est uniquement prévue pour le personnel statutaire. Depuis 2017, presque tous les recrutements au WHI sont statutaires, conformément aux directives fédérales. Les recrutements du passé étaient souvent contractuels, par exemple pour des raisons pratiques au MRA et à Breendonk qui n'employait que des contractuels (a de meilleures conditions).

La distinction entre les différents statuts entraîne beaucoup de discussion, surtout parmi les historiens. Certains d'entre eux ont un statut SW1 avantageux, alors que d'autres sont statutaires A1 et encore d'autres contractuels A1, pour le même travail.

Depuis peu, le service HR encourage les collaborateurs contractuels à participer aux examens généraux du Selor. Le plan pluriannuel 2021-2025 prévoit des moyens pour ouvrir certaines fonctions contractuelles à la statutarisation, pour laquelle une épreuve supplémentaire est organisée.

8.2.3.4 La modernisation de la gestion du personnel et de l'administration du personnel

Dans le courant de 2021, un plan d'action a été élaboré en réponse aux remarques formulées par la Cour des Comptes, relatives à la gestion du personnel de l'institution.

Chaque année, en application du plan stratégique, le comité de direction propose un plan de personnel au Conseil d'Administration, lié au plan annuel et le budget de l'institution.

Avec l'intégration de la gestion du personnel dans PersoPoint, les systèmes de pointage et BI futurs, le service des RH disposera des instruments techniques requis pour organiser une administration du personnel moderne.

Dans le courant de 2021 et 2022, toutes les descriptions de fonction, dont certaines datent d'avant la fusion, seront adaptées à la nouvelle réalité. Ceci constituera d'emblée une bonne base pour les évaluations. Les trajets de formation feront aussi l'objet d'une attention particulière.

8.2.3.5 Une attention pour le bien-être du personnel

À l'avenir, la direction du WHI fera particulièrement attention au bien-être du personnel. L'audit Mensura a également généré un plan d'action. Le retour progressif sur le lieu de travail après la crise sanitaire est évalué dans ce cadre.

8.2.3.6 Payement de la contribution au pool des parastataux pour les militaires remplacés par des civils.

8.2.3.6.1 Contexte :

Au moment de la constitution du WHI le ministre de la Défense Steven Vandeput a pris la décision (courrier référence MOD/ATS5/EP/17-008715) de mettre à la disposition du WHI 152 collaborateurs militaires ou civils de la Défense séparés en 2 listes, A et B. Les collaborateurs de la liste A seraient entièrement à charge du WHI et les collaborateurs de la liste B seraient à charge de la Défense à l'exception de leurs frais de fonctionnement qui eux seraient à charge du WHI. Ces 152 collaborateurs seraient divisés de la manière suivante : 80 collaborateurs sur la liste A et 72 collaborateurs sur la liste B.

A ce groupe de 152 collaborateurs il faut ajouter 3 collaborateurs qui sont arrivés après la décision du ministre et qui ne font pas partie de la liste établie par le ministre pour un total de 155 personnes. Deux collaborateurs sur la liste A, 82 collaborateurs et un sur la liste B, 73 collaborateurs au total.

L'ensemble de ces collaborateurs va progressivement quitter le WHI soit afin de prendre sa pension soit pour remplir d'autres missions.

Ces collaborateurs remplissent aujourd'hui des missions indispensables au bon fonctionnement du WHI. Le conseil de direction a donc pris la décision de remplacer les collaborateurs de la liste A par des agents statutaires civils au fur et à mesure de leurs départs.

Pour son personnel civil le WHI a contribué au pool des parastataux les montants repris ci-dessous :

Année	% Pool	Nb de statutaires civils	Contribution au pool des parastataux
2019	43%	60	1.020.534,02 €
2020	45%	67	1.237.066,47 €

Ce sont les 2 premières années complètes avec le détail de la contribution au pool des parastataux que nous avons obtenu de BOSA. 2017 est une année incomplète et pour 2018 nous n'avons pas reçu de détails.

8.2.3.6.2 Défi du remplacement des militaires par des civils :

L'équivalent du traitement des collaborateurs de la liste A sera transféré à la dotation du WHI. Pour employer des collaborateurs statutaires civils le WHI doit verser une contribution dite au « pool des parastataux » qui est en augmentation et représentait en 2017 38% du salaire brut et en 2024 représentera 57.5% de ce montant. Cette contribution n'est pas payée pour les militaires ou les civils de la Défense et représente donc un coût supplémentaire non négligeable s'ils sont remplacés par des civils statutaires.

Le WHI reçoit un supplément à sa dotation pour couvrir l'augmentation de la contribution au « pool des parastataux ». Ce montant est insuffisant afin de couvrir les montants engendrés par le remplacement des militaires et l'augmentation de la contribution du pool des parastataux du personnel civil. Le résultat est une progressive diminution du nombre de collaborateurs du WHI à budget égal.

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
816.000,00	?	57.000,00	143.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	29.000,00	1.132.000,00€

8.2.3.6.3 Proposition du WHI :

Chaque année au moment de l'élaboration du budget de l'année suivante le WHI va fournir la liste des départs des militaires pour l'année prochaine ainsi que l'estimation du montant nécessaire pour les remplacer par des collaborateurs civils ainsi que la contribution nécessaire au « pool des parastataux ». Ce montant sera ajouté à la dotation. Le montant ajouté à la dotation serait ainsi basé sur le coût moyen nécessaire pour remplacer les collaborateurs militaires qui quittent le WHI et le pourcentage réel de la contribution au pool des parastataux le tout indexé. Il sera donc plus proche de la réalité. L'année suivante, une correction pourra être apportée en cas de départ imprévu d'un ou plusieurs membres du personnel. Un plan de remplacement des militaires sera inclus dans le plan du personnel de l'année en question.

Liste des départs entre 2017 et 2025 pour les collaborateurs de la liste A:

Année	A3	A2	A	C	D	Total
2017		1		1	5	7
2018	1		1	7	4	13
2019				5	7	12
2020				5	5	10
2021				4	5	9
2022				4	4	8
2023				2	1	3
2024			1	6	2	9
2025					2	2
Total	1	1	2	34	35	73

8.2.3.6.4 Estimation du coût de remplacement :

Les coûts de chaque membre du personnel remplacé sont calculés sur base de son niveau et de la grille des salaires suivants fournie par notre Inspecteur des finances.

Barèmes	Stat	Cont
A1	49 011,78 €	57 565,33 €
A2	58 711,69 €	68 958,06 €
A3	76 125,10 €	89 410,47 €
A4	94 540,37 €	111 039,58 €
B	39 492,74 €	46 385,02 €
C	33 776,59 €	39 671,28 €
D	32 133,41 €	37 741,34 €
		- €
SW1	52 294,60 €	
SW2	76 388,30 €	
SW3	94 423,39 €	
SW4	97 483,04 €	

Tous les salaires sont calculés avec des montants à l'index 1.741 afin de faciliter les comparaisons et les calculs. La colonne « contribution non cumulée » représente le montant de la contribution nécessaire au remplacement des militaires qui partent durant l'année en cours. Naturellement le WHI doit continuer à payer les militaires remplacés durant toutes les années précédentes. La colonne « Contribution cumulée de l'année » reprend la contribution au pool des parastataux des années précédentes ajustées au % de la contribution du pool des parastataux de l'année en cours et additionnée de la contribution non cumulée de l'année en cours. Par exemple le WHI doit continuer à payer les remplaçants des 13 militaires partis en 2018 ainsi que ceux partis en 2017 en 2019 et leur contribution au

pool des parastataux augmente de 41% à 43% de leur salaire brut. Sans oublier les personnes parties en 2019. En 2020 il faut rémunérer les remplaçants de personnes parties en 2017, 2018, 2019 et 2020 et la contribution au pool de parastataux passe à 45%. Et ainsi de suite.

Année	Nb Départs	Coût salarial non cumulé	% Pool	Contribution non cumulée	Contribution cumulée de l'année
2017	7	253.155,33 €	38%	96.199,03 €	96.199,03 €
2018	13	490.106,65 €	41%	200.943,73 €	304.737,41 €
2019	12	393.816,82 €	43%	169.341,23 €	488.943,88 €
2020	10	329.550,00 €	45%	148.297,50 €	659.982,96 €
2021	9	295.773,41 €	50%	147.886,71 €	881.201,11 €
2022	8	263.640,00 €	53%	138.411,00 €	1.063.672,16 €
2023	3	99.686,59 €	55%	54.827,62 €	1.169.150,84 €
2024	9	315.938,14 €	58%	181.664,43 €	1.403.958,49 €
2025	2	64.266,82 €	58%	36.953,42 €	1.440.911,91 €

Pour la période de 2017 à 2025, le WHI estime la contribution payée au pool des parastataux à un total de **7 508 757.79€**. Les calculs sont effectués à l'index actuel 1.741.

8.2.3.6.5 Conclusion.

La non prise en compte du coût de la contribution payée au pool des parastataux pour les militaires de la liste A quittant le WHI a comme conséquence une aggravation structurelle du manque de personnel déjà chronique. Pour mémoire, alors que le plan ayant entraîné la création du WHI estimait qu'il fallait l'équivalent de 212 collaborateurs à temps plein pour faire fonctionner l'ensemble des sites après la mise en œuvre d'un PPP au MRA (et le transfert au partenaire privé d'un certain nombre de fonctions dans le domaine de l'accueil et dans celui du gardiennage), le subsidy actuel permet, au mieux, de payer 168 collaborateurs.

Les travaux préparatoires au Plan stratégique, qui intègrent l'abandon de la piste d'un PPP, ont mis en évidence qu'il fallait 258 fonctions EFT pour assurer l'activité normale du WHI.

Dans ce contexte, le WHI demande que son budget soit augmenté des sommes nécessaires cumulées pour couvrir le coût de la cotisation au pool des parastataux.

Cela signifie une augmentation du subside pour cette année et pour les années futures de :

Année	Contribution cumulée de l'année
2021	881.201,11 €
2022	1.063.672,16 €
2023	1.169.150,84 €
2024	1.403.958,49 €
2025	1.440.911,91 €

Ce sont ces montants que nous demandons qui soient ajoutés à notre budget dès 2021.

8.2.3.7 Tableaux du personnel

RECRUTEMENTS àpd 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Tota(a)l
Mgt	1					1
SW1		2				2
A3			1			1
A2	3	1				4
A1	3	4				7
B	7	14	2	1		24
C	8	5	4	3		20
Total	22	26	7	4	0	59
MIL-C	0	27	16	1	21	65
Total	22	53	23	5	21	124

Promotions àpd 07/2021 - 2025						
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025	Tota(a)l
Mgt A2->A3						0
Promo SW2->SW3			2			2
Promo SW1->SW2		1			1	2
Promo A2->A3			1			1
Promo A1->A2		1			1	2
Promo B->A1	1	1				2
Promo C->B	1		1	2	3	7
Promo D->C		2		1		3
Total	2	5	4	3	5	19

CHIFFRES PERSONNEL 2021 - 2025					
Niveau	2021	2022	2023	2024	2025
Mgt 3	1	1	1	1	1
Mgt 2	1	1	1	1	1
SW4	0	0	0	0	0
SW3	0	0	2	2	2
SW2	1	2	0	0	1
SW1	9	10	10	10	9
A4	0	0	0	0	0
A3	2	2	4	4	4
A2	9	11	10	10	11
A1	17	21	21	21	20
B	28	41	42	45	48
C	34	41	46	48	45
D	23	21	21	20	20
Total	125	151	158	162	162
MIL-A	34	29	18	13	8
MIL-B	38	34	31	25	27
MIL-C	0	27	43	44	65
Total	72	90	92	82	100
MISSION	7	7	7	7	7
Total	204	248	257	251	269

8.2.3.8 Budget du personnel

2021	WHI	CIVIL	MIL
Enveloppe personnel	€ 9.477.000,00	€ 7.413.000,00	€ 2.064.000,00
Pôle parastataux	€ 881.201,11		€ 0,00
Frais personnel + mission (estimation 31/12/21)	€ 9.169.909,07	€ 7.623.145,74	€ 1.546.763,33
Total	€ 1.188.292,04	€ 671.055,37	€ 517.236,67
Charges salariales PP20	€ 174.162,25	€ 174.162,25	€ 0,00
Charges salariales PP21	€ 85.802,67	€ 85.802,67	€ 0,00
Charges salariales lauréats PP21	€ 88.465,42	€ 88.465,42	€ 0,00
Ajustement charges salariales PP21	€ 9.932,33	€ 9.932,33	€ 0,00
Frais étudiants-PVE-mission	€ 146.422,27	€ 140.422,27	€ 6.000,00
Charges salariales CDD 2021	€ 76.672,92	€ 76.672,92	€ 0,00
MARGE	€ 606.834,19	€ 95.597,51	€ 511.236,67
Dépenses totales en personnel	€ 9.751.366,92	€ 8.198.603,60	€ 1.552.763,33

2022	WHI	CIVIL	MIL
Enveloppe personnel	€ 10.776.000,00	€ 9.054.000,00	€ 1.722.000,00
Pôle parastataux	€ 1.063.672,16		
Economies	€ 458.000,00		
Frais personnel + mission (estimation 31/12/22)	€ 8.575.846,75	€ 7.207.755,17	€ 1.368.091,59
Total	€ 2.805.825,41	€ 2.451.916,99	€ 353.908,41
Charges salariales PP20	€ 505.839,60	€ 505.839,60	€ 0,00
Charges salariales PP21	€ 194.962,95	€ 194.962,95	€ 0,00
Charges salariales lauréats PP21	€ 209.332,85	€ 209.332,85	€ 0,00
Ajustement charges salariales PP21	€ 1.298.923,25	€ 1.298.923,25	€ 0,00
Charges salariales statutarisation	€ 108.896,22	€ 108.896,22	€ 0,00
Charges salariales étudiants-PVE-mission	€ 114.000,00	€ 90.000,00	€ 24.000,00
Charges salariales CDD 2021	€ 128.810,50	€ 128.810,50	€ 0,00
MARGE	€ 245.060,04	-€ 84.848,38	€ 329.908,41
Dépenses totales en personnel	€ 11.136.612,12	€ 9.744.520,54	€ 1.392.091,59

2023	WHI	CIVIL	MIL
Enveloppe personnel	€ 10.674.000,00	€ 9.273.000,00	€ 1.401.000,00
Pôle parastataux	€ 1.169.150,84		
Economies	€ 687.000,00		
Frais personnel + mission (estimation 31/12/23)	€ 8.142.599,95	€ 6.993.715,13	€ 1.148.884,82
Total	€ 3.013.550,89	€ 2.761.435,71	€ 252.115,18
Charges salariales PP20	€ 531.131,58	€ 531.131,58	€ 0,00
Charges salariales PP21	€ 204.711,10	€ 204.711,10	€ 0,00
Charges salariales lauréats PP21	€ 218.799,49	€ 218.799,49	€ 0,00
Ajustement charges salariales PP21	€ 1.728.076,98	€ 1.728.076,98	€ 0,00
Charges salariales statutarisation	€ 154.787,59	€ 154.787,59	€ 0,00
Charges salariales étudiants-PVE-Mission	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 0,00
MARGE	€ 86.044,15	-€ 166.071,03	€ 252.115,18
Dépenses totales en personnel	€ 11.070.106,69	€ 9.921.221,87	€ 1.148.884,82

2024	WHI	CIVIL	MIL
Enveloppe personnel	€ 10.772.000,00	€ 9.687.000,00	€ 1.085.000,00
Pôle parastataux	€ 1.403.958,49		
Economies	€ 916.000,00		
Frais personnel + mission (estimation 31/12/23)	€ 7.843.548,58	€ 7.001.918,86	€ 841.629,72
Total	€ 3.416.409,91	€ 3.173.039,63	€ 243.370,28
Charges salariales PP20	€ 557.688,16	€ 557.688,16	€ 0,00
Charges salariales PP21	€ 214.946,65	€ 214.946,65	€ 0,00
Charges salariales lauréats PP21	€ 229.739,47	€ 229.739,47	€ 0,00
Ajustement charges salariales PP21	€ 1.999.411,42	€ 1.999.411,42	€ 0,00
Charges salariales statutarisation	€ 255.264,03	€ 255.264,03	€ 0,00
Charges salariales étudiants-PVE-Mission	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 0,00
MARGE	€ 69.360,18	-€ 174.010,10	€ 243.370,28
Dépenses totales en personnel	€ 11.190.598,31	€ 10.348.968,59	€ 841.629,72

2025	WHI	CIVIL	MIL
Enveloppe personnel	€ 10.870.000,00	€ 10.101.000,00	€ 769.000,00
Pôle parastataux	€ 1.440.911,91		
Economies	€ 916.000,00		
Frais personnel + mission (estimation 31/12/23)	€ 7.798.547,43	€ 7.061.006,34	€ 737.541,09
Total	€ 3.596.364,48	€ 3.564.905,57	€ 31.458,91
Charges salariales PP20	€ 585.572,57	€ 585.572,57	€ 0,00
Charges salariales PP21	€ 225.693,98	€ 225.693,98	€ 0,00
Charges salariales lauréats PP21	€ 241.226,44	€ 241.226,44	€ 0,00
Ajustement charges salariales PP21	€ 2.140.453,66	€ 2.140.453,66	€ 0,00
Charges salariales statutarisation	€ 260.369,31	€ 260.369,31	€ 0,00
Charges salariales étudiants-PVE-Mission	€ 90.000,00	€ 90.000,00	€ 0,00
MARGE	€ 53.048,51	€ 21.589,60	€ 31.458,91
Dépenses totales en personnel	€ 11.341.863,40	€ 10.604.322,31	€ 737.541,09

9 Budget opérationnel

Le budget opérationnel est repris en annexe 4 du Plan stratégique.

10 Budget pluriannuel

Le budget pluriannuel est repris en annexe 5 du Plan stratégique.

11 Conclusion

Le Plan stratégique 2021-2025 a pour ambition d'offrir une vision d'avenir porteuse de valeur et d'un réel souffle au WHI.

Il se veut dans le droit fil des décisions prises antérieurement par le Conseil d'administration, mais va beaucoup plus loin en intégrant notamment l'évolution de la liste des sites propres, la mise en œuvre d'une nouvelle mission de gestion des sépultures militaires pour le compte de la Défense, le tout dans une épure budgétaire réaliste, assortie des grandes lignes d'une politique de gestion du personnel cohérente et structurelle.

Préparé et négocié entre la direction, le Conseil d'administration et les autorités de tutelle politique et budgétaire, ce Plan stratégique dispose en outre du soutien de tous les acteurs et sera, à ce titre, la source de l'essentiel des actions du WHI dans les années à venir.

En outre, ce Plan stratégique a été l'occasion d'une réflexion avec l'état-major de la Défense, réflexion qui a abouti à la conclusion que le WHI et la Défense sont des partenaires naturels et que cette dimension doit être intégrée dès maintenant dans leurs rapports. Ce partenariat « win-win » s'exprimera au travers de la remise à disposition du WHI de personnel de la Défense pour assurer certaines missions, notamment techniques et de gestion des sépultures militaires et par la mise sur pied, au profit de la Défense, d'une formation à destination du personnel militaire sur le thème : « Usage de la violence légitime, droits humains et valeurs démocratiques ».

A l'issue du trajet de cinq ans qui commence maintenant, le WHI disposera d'une série de sites répartis sur l'ensemble du territoire national, dédiés à des thématiques générales comme le MRA à Bruxelles, ou à des thématiques spécifiques dans les différentes régions, mais toujours en interaction les uns avec les autres et avec l'administration centrale. Dans ce contexte, Breendonk conserve son rôle de « mémoire de pierres » de la Résistance à l'envahisseur nazi et des crimes commis par celui-ci à l'encontre des patriotes, mais aussi de la communauté juive. Les sites du Boyau de la Mort, du Bunker de Commandement du Kemmelberg et de Bastogne Barracks, tous amenés à un plus haut niveau de qualité par une politique équilibrée d'investissement, joueront un rôle central dans l'évocation respectivement de la Première Guerre mondiale, de la Guerre froide et de la Bataille des Ardennes. Les nouveaux sites de Ypres, consacré au matériel roulant d'après 1945 et de Beauvechain qui exposera une partie des collections d'aviation permettront une meilleure gestion de ces matériels et, surtout, une présentation au public dans de bonnes conditions.

Toutes ces évolutions se feront en accord avec des partenaires régionaux et locaux pour renforcer l'ancrage local de nos sites et leur intégration dans le paysage touristique le tout dans une approche résolument orientée vers un renforcement de notre audience tant dans nos sites qu'au travers d'une communication modernisée grâce, notamment, à une nouvelle plateforme web.

Parallèlement, le développement du concept « Belgique, champ de bataille de l'Europe » et la création d'un réseau national dans le domaine du patrimoine et de la mémoire militaire qui intègre les principaux acteurs du secteur, permettra une meilleure interaction entre ceux-ci et donnera au WHI une place claire dans le vaste domaine du patrimoine et de la mémoire militaires.

Nous espérons pouvoir ainsi offrir à tous nos visiteurs un panorama global de l'histoire militaire de nos régions, dans le temps et dans l'espace et proposer des expériences enrichissantes et toujours renouvelées.

Nous comptons aussi que notre travail, notamment dans le domaine de la Mémoire, sera un outil efficace pour encourager nos partenaires et visiteurs à inscrire dans leur quotidien les valeurs démocratiques et de respect des droits humains que nous entendons promouvoir et diffuser. Dans ce contexte, outre la poursuite du travail dans le domaine de l'explication des persécutions politiques et racistes commises en Belgique pendant la Seconde Guerre mondiale, le WHI s'engagera résolument dans une actualisation de ce travail en offrant une place toujours plus large à la mémoire des Vétérans et en expliquant en quoi nos militaires engagés à l'étranger participent à la défense de nos valeurs.

C'est dans ce contexte qu'il sera érigé à Breendonk un espace réflexif qui mettra en évidence la permanence des menaces anti-démocratique et génocidaire et proposera aux visiteurs, et en particulier aux jeunes, des outils de défense démocratique contre les messages de haine et les « fake news ».

Notre travail prendra également en compte l'importance des collections que nous gérons et qui représentent le fond qui nous permet de jouer notre rôle. Ces collections continueront à être enrichies, étudiées, inventoriées et recollées et seront présentées progressivement sur nos sites web pour permettre à chacun de profiter de leur richesse.

Enfin, notre action sera fondée sur un travail scientifique de qualité, appuyé et renforcé par l'action du Conseil scientifique.

Ce plan stratégique - qui se veut à la fois continuité et évolution - offre de nouvelles perspectives tant pour le personnel que pour le public et permettra au WHI de se réinventer. Il faut cependant souligner que le travail ne sera pas simple, au vu notamment des réalités budgétaires imposées au WHI, comme à l'ensemble des administrations fédérales, mais l'ambition est à la hauteur des défis à relever et, il est important de le souligner, cette ambition intègre un réel intérêt pour le bien-être et l'épanouissement du personnel dans l'exercice de son métier.

Les quatre années qui se sont écoulées n'ont pas toujours été faciles et la fusion a pris du temps et généré des crispations et parfois des frustrations, aujourd'hui je vous engage tous à regarder devant vous et à vous inscrire dans cette nouvelle étape de la vie de notre institution.

Le succès est au bout du chemin... !