

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

17 novembre 2022

**L'AUDIT
DES INSTANCES D'ASILE**

Échange de vues

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INTÉRIEUR,
DE LA SÉCURITÉ, DE LA MIGRATION ET
DES MATIÈRES ADMINISTRATIVES
PAR
MME **Eva Platteau****SOMMAIRE**

Pages

I. Procédure	3
II. Exposé introductif	6
III. Discussion	21

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

17 november 2022

**DE AUDIT
VAN DE ASIELINSTANTIES**

Gedachtewisseling

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR BINNENLANDSE ZAKEN,
VEILIGHEID, MIGRATIE EN
BESTUURSZAKEN
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Eva Platteau****INHOUD**

Blz.

I. Procedure	3
II. Inleidende uiteenzetting	6
III. Bespreking	21

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

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Sigrid Goethals, Yngvild Ingels, Koen Metsu
Ecolo-Groen	Julie Chanson, Simon Moutquin, Eva Platteau
PS	Hervé Rigot, Daniel Senesael, Eric Thiébaud
VB	Ortwin Depoortere, Dries Van Langenhove
MR	Philippe Pivin, Caroline Taquin
cd&v	Franky Demon
PVDA-PTB	Nabil Boukili
Open Vld	Tim Vandenput
Vooruit	Bert Moyaers

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Christoph D'Haese, Tomas Roggeman, Darya Safai, Valerie Van Peel
N., Wouter De Vriendt, Claire Hugon, Stefaan Van Hecke
Khalil Aouasti, Hugues Bayet, André Flahaut, Ahmed Laaouej
Frank Troosters, Tom Van Grieken, Hans Verreyt
Denis Ducarme, Philippe Goffin, Florence Reuter
Jan Briers, Nahima Lanjri
Gaby Colebunders, Greet Daems
Katja Gabriëls, Marianne Verhaert
Ben Segers, Anja Vanrobaeys

C. — Membres sans voix délibérative / Niet-stemgerechtigde leden:

Les Engagés	Vanessa Matz
INDEP	Emir Kir
ONAFH	Emir Kir

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

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

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a consacré sa réunion du 4 octobre 2022 à un échange de vues concernant l'audit des instances d'asile avec MM. Wim Haesen et Jan Heylen, représentants de Capgemini, et avec la secrétaire d'État à l'Asile et la Migration, adjointe à la ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique.

I. — PROCÉDURE

Plusieurs membres regrettent que le rapport d'audit n'ait été remis à la commission qu'au début de la réunion.

M. Ortwin Depoortere, président de la commission de l'Intérieur, de la Sécurité, de la Migration et des Matières administratives, a dénoncé la réception tardive du rapport d'audit et a suggéré qu'une deuxième réunion y soit consacrée.

M. Theo Francken (N-VA) dénonce le fait que la secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration, Mme Nicole De Moor, n'a pas partagé le rapport d'audit avec la commission plus tôt parce que le rapport n'était soi-disant pas finalisé. Pourtant, le document reçu par les membres de la commission au début de la réunion indique "juin 2022" comme date.

En outre, la secrétaire d'État a déjà communiqué l'audit aux médias. Face à ce constat, l'orateur a demandé à la présidente de la Chambre d'insister auprès de la secrétaire d'État pour qu'elle transmette le rapport aux membres, mais cette dernière a refusé, affirmant qu'elle n'avait pas partagé l'audit avec la presse. Pourtant, le matin de la réunion, les médias ont rapporté qu'ils avaient eu accès aux conclusions de l'audit. En outre, une photographie montre la secrétaire d'État en train de présenter l'audit aux journalistes.

La secrétaire d'État serait d'avis que l'audit a été commandé par son prédécesseur et qu'elle est donc compétente pour décider de son sort. Cependant, l'orateur est d'avis que puisque l'audit a été financé par des fonds mis à disposition après un vote de la Chambre sur le budget, les députés devraient pouvoir exercer un contrôle sur l'audit. L'orateur demande que la discussion de l'audit soit poursuivie à une date ultérieure et que cette situation soit portée à l'attention de la Conférence des présidents, car les députés méritent plus de respect.

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft haar vergadering van 4 oktober 2022 gewijd aan een gedachtewisseling met de heren Wim Haesen en Jan Heylen, vertegenwoordigers van Capgemini, en met de staatssecretaris voor Asiel en Migratie, toegevoegd aan de minister van Binnenlandse Zaken, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing, over de audit van de asielinstanties.

I. — PROCEDURE

Meerdere leden betreuren dat het auditverslag pas bij aanvang van de vergadering aan de commissie wordt bezorgd.

De heer Ortwin Depoortere, voorzitter van de commissie voor Binnenlandse Zaken, Veiligheid, Migratie en Bestuurszaken, laakt de laattijdige ontvangst van het auditverslag en stelt voor om een tweede vergadering aan de audit te wijden.

De heer Theo Francken (N-VA) hekelt dat de staatssecretaris voor Asiel en Migratie, mevrouw Nicole De Moor, het auditverslag niet eerder met de commissie gedeeld heeft, omdat het rapport zogenaamd niet afgerond was. Toch staat op het document dat de commissieleden bij aanvang van de vergadering ontvangen hebben "juni 2022" als datum vermeld.

Bovendien bezorgde de staatssecretaris de audit al wel aan de media. In reactie daarop verzocht de spreker de Kamervoorzitster om er bij de staatssecretaris op aan te dringen het verslag te bezorgen, maar die laatste weigerde dat met de boodschap dat ze de audit niet met de pers gedeeld had. Toch berichtten de media op de ochtend van de vergadering dat ze de conclusies van de audit hadden kunnen inkijken. Bovendien blijkt uit een foto dat de staatssecretaris de audit zelf ten aanzien van journalisten heeft toegelicht.

De staatssecretaris zou van mening zijn dat de audit door haar voorganger zelf besteld werd en dat ze daardoor bevoegd is om te beslissen wat er met die audit gebeurt. De spreker is echter de mening toegedaan dat, aangezien de doorlichting gefinancierd werd met middelen die ter beschikking werden gesteld na een stemming in de Kamer over de begroting, de volksvertegenwoordigers toezicht moeten kunnen uitoefenen over de audit. De spreker vraagt dat de bespreking over de audit op een latere datum wordt voortgezet en dat deze kwestie aangekaart wordt bij de Conferentie van voorzitters, aangezien de Kamerleden meer respect verdienen.

M. Hervé Rigot (PS) se rallie à l'observation de M. Francken. Ce rapport d'audit est un texte essentiel pour l'avenir de la politique d'asile. Si l'orateur n'avait pas consulté les médias, il n'aurait eu aucune information pour pouvoir poser des questions pertinentes sur le rapport. Une nouvelle réunion s'impose pour permettre aux membres de la commission d'avoir un débat sur le fond.

Mme Eva Platteau (Ecolo-Groen) adhère aux remarques des intervenants précédents. Elle n'est pas non plus satisfaite du déroulement des événements, d'autant plus que l'audit était également important pour le groupe Ecolo-Groen dans la mesure où il peut servir de base à un débat constructif.

L'intervenante remet en question l'apparition de la secrétaire d'État dans les médias, lors de laquelle elle a préconisé une fusion des services d'asile et de migration. L'intervenante ne voit aucun inconvénient à ce que la secrétaire d'État élabore une vision politique, mais elle souligne que de nombreux processus de changement échouent en raison du caractère top down des décisions qui sont en outre prises sans impliquer les principales parties prenantes. L'oratrice pense non seulement au Parlement, mais aussi aux employés de Fedasil, de l'Office des Étrangers (OE), du Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides (CGRA), à qui l'idée d'une fusion est présentée par les médias, avant même que le Parlement ait eu le temps d'examiner l'audit et de mener un débat démocratique à ce sujet. L'intervenante estime donc que l'approche adoptée par la secrétaire d'État n'était pas la bonne et souscrit à la proposition du président de revenir sur l'audit à une date ultérieure.

L'intervenante examinera l'audit avec attention et s'intéresse notamment à la méthodologie utilisée. Qui a été interrogé: uniquement des fonctionnaires ou également des personnes qui sont ou ont été en procédure, des juristes en droit de l'immigration et la société civile? Le groupe Ecolo-Groen a toujours préconisé une approche à 360° de l'audit. Non seulement la rapidité de la procédure est importante, mais aussi son accessibilité et la confiance dans les services. La secrétaire d'État a conclu dans les médias qu'une approche en chaîne et une fusion s'imposaient. L'intervenante souligne toutefois qu'il ne s'agit pas d'une chaîne de montage de voitures, mais de personnes et de dossiers complexes. Il convient donc de prêter attention à la qualité de la procédure, à l'humanité des décisions et au respect de l'État de droit, y compris les possibilités de recours.

M. Dries Van Langenhove (VB) reproche à la secrétaire d'État de vouloir rehausser son profil, ce qui compromet

De heer Hervé Rigot (PS) sluit zich aan bij de opmerking van de heer Francken. Dit auditverslag is een essentiële tekst voor de toekomst van het asielbeleid. Indien de spreker de media niet had geraadpleegd, had hij geen informatie gehad om op basis daarvan relevante vragen te kunnen stellen over het verslag. Er is een nieuwe vergadering nodig om de commissieleden de kans te bieden het debat ten gronde te voeren.

Mevrouw Eva Platteau (Ecolo-Groen) sluit zich aan bij de opmerking van de eerdere sprekers. Ze is evenmin tevreden over de loop van zaken, zeker aangezien de audit ook voor de Ecolo-Groen-fractie belangrijk was als basis voor een constructief debat.

De spreekster plaatst vraagtekens bij de passage van de staatssecretaris in de media, waarbij ze pleitte voor een fusie van de asiel- en migratiediensten. De spreekster heeft er geen problemen mee dat de staatssecretaris een politieke visie ontwikkelt, maar wijst erop dat veel veranderingsprocessen niet slagen omdat er top-down beslissingen worden afgekondigd zonder de belangrijkste stakeholders te betrekken. De spreekster denkt daarbij niet alleen aan het Parlement, maar ook aan de werknemers van Fedasil, de Dienst Vreemdelingenzaken (DVZ), het Commissariaat-generaal voor de Vluchtelingen en de Staatlozen (CGVS), die via de media het idee van een fusie krijgen voorgeschoteld, zelfs nog vóór het Parlement de tijd heeft gekregen om de audit in te kijken en er een democratisch debat over te voeren. De spreekster meent dan ook dat de aanpak van de staatssecretaris niet de juiste was en sluit zich aan bij het voorstel van de voorzitter om op een later moment op de audit terug te komen.

De spreekster zal de audit aandachtig bekijken en is benieuwd naar de gehanteerde methodologie. Wie werd er bevraagd: enkel ambtenaren of ook mensen die zich in de procedure bevinden of die die hebben doorlopen, advocaten in het vreemdelingenrecht en het middenveld? De Ecolo-Groen-fractie heeft steeds gepleit voor een 360°-aanpak van de audit. Niet alleen de snelheid van de procedure is belangrijk, maar ook de toegankelijkheid ervan en het vertrouwen in de diensten. De staatssecretaris concludeerde in de media dat een ketenaanpak en een fusie zich opdrongen, maar de spreekster benadrukt dat het in dezen niet gaat over een autoassemblagelijijn, maar over mensen en complexe dossiers. Er moet dan ook de nodige aandacht gaan naar de kwaliteit van de procedure, de menselijkheid van de beslissingen en de inachtneming van de rechtsstaat, inclusief de mogelijkheden om in beroep te kunnen gaan.

De heer Dries Van Langenhove (VB) verwijt de staatssecretaris profileringsdrang, die de goede werking van

le bon fonctionnement du Parlement. Il souligne qu'une réunion mal préparée est une réunion improductive. Pour pouvoir mener un débat approfondi sur l'audit et l'avenir des services d'asile et de migration, les membres de la commission auraient dû recevoir le rapport plus tôt. L'orateur espère que cela ne se reproduira pas à l'avenir.

Mme Greet Daems (PVDA-PTB) rejoint les intervenants précédents et souscrit à la suggestion du président. La stratégie de la secrétaire d'État entrave les membres de la commission dans l'exercice de leurs fonctions de contrôle. Le fait que les médias aient obtenu le scoop témoigne d'un manque de respect.

M. Ben Segers (Vooruit) rappelle que l'intention de réaliser un audit a été incluse dans l'accord de gouvernement à la demande du groupe Vooruit. L'orateur apprécie que la Chambre reçoive le rapport d'audit, car il sait que cela n'est pas une évidence. Il se rallie à la suggestion du président et suggère que la présente réunion se limite à la présentation afin que les membres aient le temps de lire d'abord le rapport d'audit.

Mme Nahima Lanjri (cd&v) estime que l'importance de l'audit ne peut être sous-estimée. L'intention d'organiser un audit figurait également dans l'accord de gouvernement conclu lors de la précédente législature et faisait partie du programme électoral du groupe cd&v. L'ensemble du gouvernement a également soutenu la décision de réaliser effectivement l'audit au cours de cette législature. Le champ de l'audit a également été élargi pour comprendre non seulement l'OE, mais aussi le CGRA, Fedasil et le Conseil du Contentieux des Étrangers (CCE).

Il est positif que l'audit existe maintenant, à un moment où la chaîne d'asile est sous pression. Il est temps de procéder à des réformes pour améliorer l'ensemble de la procédure d'asile et il est préférable de procéder à de telles réformes sur la base d'une bonne évaluation de ce qui fonctionne bien et de ce qui ne fonctionne pas. Un des points positifs est le fonctionnement indépendant du CGRA, qui devrait certainement être préservé. L'octroi des visas humanitaires constitue en revanche une faiblesse.

L'intervenante comprend la demande des orateurs précédents de disposer de suffisamment de temps pour examiner le rapport et d'avoir ensuite un débat sur le fond. En tant que partisane de la démocratie parlementaire, elle se rallie à la proposition du président, même si elle estime qu'il est positif que les membres de la commission recevront une explication lors de la présente réunion. En outre, l'intervenante souligne que,

het Parlement in het gedrang brengt. De spreker stipt aan dat een slecht voorbereide vergadering een onproductieve vergadering is. Voor een grondig debat over de audit en de toekomst van de asiel- en migratiediensten hadden de commissieleden het verslag eerder moeten ontvangen. De spreker hoopt dat dit zich in de toekomst niet meer zal voordoen.

Mevrouw Greet Daems (PVDA-PTB) sluit zich aan bij de voorgaande sprekers en het voorstel van de voorzitter. De strategie van de staatssecretaris belemmert de commissieleden in de uitoefening van hun controletaak. Het getuigt van een gebrek aan respect dat de media de primeur hebben gekregen.

De heer Ben Segers (Vooruit) herinnert eraan dat het voornemen om een audit uit te voeren op verzoek van de Vooruit-fractie in het regeerakkoord werd opgenomen. De spreker waardeert dat de Kamer het auditverslag ontvangt, omdat hij weet dat niet vanzelfsprekend is. Hij sluit zich aan bij het voorstel van de voorzitter en stelt voor om de huidige vergadering te beperken tot de presentatie, zodat de leden de tijd hebben om het auditverslag eerst door te nemen.

Mevrouw Nahima Lanjri (cd&v) meent dat het belang van de audit niet onderschat kan worden. Het voornemen om een audit te organiseren werd ook tijdens de vorige legislatuur in het regeerakkoord opgenomen en maakte eveneens deel uit van het verkiezingsprogramma van de cd&v-fractie. De hele regering stond ook achter de beslissing om de audit tijdens deze legislatuur werkelijk uit te voeren. De scope van de audit werd ook verruimd van de DVZ tot het CGVS, Fedasil en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen (RvV).

Het is een goede zaak dat de audit er nu is, op een moment dat de asielketen onder druk staat. Het is tijd voor hervormingen om de hele asielprocedure te verbeteren. Dergelijke hervormingen kunnen het best plaatsvinden op grond van een goede evaluatie van wat er goed en niet goed gaat. Een van de goede punten is de onafhankelijke werking van het CGVS, die zeker behouden moet blijven. Een pijnpunt is daarentegen de toekenning van humanitaire visa.

De spreekster begrijpt het verzoek van de vorige sprekers om de tijd te krijgen om het verslag door te nemen en vervolgens het debat ten gronde te voeren. Als voorstandster van de parlementaire democratie kan ze instemmen met het voorstel van de voorzitter, al vindt ze het een goede zaak dat de commissieleden al tijdens de huidige vergadering een toelichting zullen krijgen. Bovendien stipt de spreekster aan dat in het verleden

par le passé, les rapports d'audit n'étaient pas toujours remis aux députés, mais étaient seulement disponibles pour consultation.

La commission décide que la réunion du 4 octobre 2022 se limitera à une présentation par les représentants de Capgemini Belgium et à un échange de vues avec ceux-ci, ainsi qu'à une présentation par la secrétaire d'État. L'échange de vues avec cette dernière se poursuivra à une date ultérieure.

II. — EXPOSÉ INTRODUCTIF

A. Exposé introductif de la secrétaire d'État à l'Asile et la Migration

Mme Nicole De Moor, secrétaire d'État à l'Asile et la Migration, adjointe à la ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique, se félicite de l'intérêt porté à l'audit des services d'asile et de migration. Il est manifeste que tout le monde est préoccupé par le fonctionnement des services d'asile et de migration et par les points à améliorer dans ce domaine. La secrétaire d'État estime que c'est la première fois qu'un audit des services fait autant parler de lui.

Selon la secrétaire d'État, la présentation de cet audit n'est que le début des débats au sein de la commission. Après la présentation de l'audit par leurs auteurs, les membres du Parlement vont avoir la possibilité de leur poser directement des questions et de dialoguer avec eux. La secrétaire d'État ajoute que les discussions politiques sur les résultats de l'audit et les recommandations à mettre en œuvre pourront se poursuivre ultérieurement.

La secrétaire d'État rappelle qu'une réforme en profondeur de l'asile et de la migration est en cours depuis le début de la législature, tant sur le plan législatif que sur le plan organisationnel. Ainsi, le Code de la migration prend progressivement forme et des politiques proactives ont été conçues et sont mises en œuvre.

L'audit présenté s'inscrit dans le cadre de ces réformes. La mission consistait à réaliser une analyse des quatre services actifs dans la politique d'asile et de migration, à savoir le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides (CGRA), l'Office des étrangers (OE), Fedasil et le Conseil du contentieux des étrangers (CCE). L'audit a examiné comment le traitement des dossiers d'asile et de migration pourrait être amélioré et comment les différents services pourraient collaborer plus efficacement.

auditverslagen niet altijd aan de Kamerleden bezorgd werden, maar dat er enkel inzage mogelijk was.

De commissie besluit dat de vergadering van 4 oktober 2022 beperkt zal worden tot een toelichting en gedachtewisseling met de vertegenwoordigers van Capgemini België, evenals een toelichting van de staatssecretaris, en dat de gedachtewisseling met die laatste op een latere datum zal worden voortgezet.

II. — INLEIDENDE UITEENZETTING

A. Inleiding door de staatssecretaris voor Asiel en Migratie

Mevrouw Nicole De Moor, staatssecretaris voor Asiel en Migratie, toegevoegd aan de minister van Binnenlandse Zaken, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing, verklaart dat ze verheugd is dat er zoveel interesse wordt getoond in de audit van de asiel- en migratiediensten. Het is duidelijk dat iedereen wakker ligt van de werking van de asiel- en migratiediensten en de verbeterpunten op dat vlak. De staatssecretaris is dan ook van oordeel dat er nog nooit zoveel is gesproken over een audit van de diensten.

Volgens de staatssecretaris geeft de toelichting van deze audit slechts het startschot voor de commissiedebatten. Nadat de auditers de audit hebben toegelicht, krijgen de parlementsleden de mogelijkheid om hen rechtstreeks vragen te stellen en met hen in dialoog te treden. De staatssecretaris voegt eraan toe dat het politieke debat over de auditresultaten en de ten uitvoer te leggen aanbevelingen later zal kunnen worden voortgezet.

De staatssecretaris wijst erop dat er sinds het begin van de regeerperiode wordt gewerkt aan een grondige hervorming van asiel en migratie, zowel wat wetgeving als wat organisatie betreft. Zo krijgt het Migratiewetboek krijgt stilaan vorm, werd het aanklappend beleid uitgedacht en wordt dat beleid in de praktijk gebracht.

De voorliggende audit is ingebed in die hervormingen. De opdracht bestond erin een analyse te maken van de vier diensten die werken binnen het asiel- en migratiebeleid, namelijk het Commissariaat-generaal voor de Vluchtelingen en Staatlozen (CGVS), de Dienst Vreemdelingenzaken (DVZ), Fedasil en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen (RvV). Er werd nagegaan hoe de verwerking van de asiel- en migratiedossiers verbeterd kan worden en hoe de verschillende diensten efficiënter kunnen samenwerken.

Cet audit s'inscrit également dans l'accord de gouvernement qui stipule que "Les services belges d'asile et migration, y compris l'OE font l'objet d'un audit externe et sont optimisés en vue d'une organisation performante, y compris une numérisation approfondie des processus administratifs internes."

En vue de garantir la transparence, le choix a été fait de présenter cet audit à la commission. Une telle présentation n'était pas obligatoire, mais la secrétaire d'État estime important que les résultats de cet audit soient partagés avec les membres du Parlement et la population pour ensuite s'atteler concrètement à l'exploitation de ses résultats. Jusqu'à présent, trop d'audits sont souvent restés lettre morte.

Capgemini Belgique s'est penché en toute indépendance sur les questions de recherche et a mené une enquête très large auprès de toutes les organisations avec lesquelles les services d'asile et migration sont amenés à travailler, à savoir les organisations partenaires, les villes et communes, les ambassades, etc.

B. Présentation de MM. Wim Haesen et Jan Heylen, représentants de Capgemini

M. Jan Heylen, représentant de Capgemini, souhaite informer les membres de l'approche méthodologique de l'audit avant de se pencher sur le contenu même. Les questions à investiguer proposées dans le cadre de l'audit, relevaient de six domaines:

- la chaîne de la migration en vue de son optimisation;
- les aspects liés au personnel et à l'organisation;
- la numérisation;
- l'OE;
- Fedasil;
- le CCE.

Cet audit a débuté dans le courant des mois de novembre et décembre 2021 avec une *desk research*. La documentation existante et les données déjà disponibles ont été complétées par des entretiens menés avec des collègues étrangers. Sur cette base, une approche structurée a ensuite été élaborée selon le plan de projet avec plus d'une centaine d'interviews et de sessions de travail impliquant des personnes différentes travaillant

Met deze audit wordt voorts gevolg gegeven aan het regeerakkoord, waarin het volgende wordt aangegeven: "De Belgische asiel- en migratiediensten, inclusief de Dienst Vreemdelingenzaken, ondergaan een externe audit en worden geoptimaliseerd met het oog op een performante organisatie, met onder andere een door-gedreven digitalisering van de interne administratieve processen."

Om de transparantie te waarborgen werd ervoor gekozen deze audit in de commissie toe te lichten. Zulks is geen verplichting, maar de staatssecretaris vindt het belangrijk dat de resultaten van deze audit worden gedeeld met de parlementsleden en met de bevolking, opdat men vervolgens concreet aan de slag zou kunnen gaan met de conclusies. Tot dusver zijn al te veel audits zonder gevolg gebleven.

Capgemini België heeft de onderzoeksvragen volstrekt onafhankelijk bekeken en heeft een heel breed onderzoek gevoerd bij alle organisaties waarmee de asiel- en migratiediensten moeten samenwerken, namelijk de partnerorganisaties, de steden en gemeenten, de ambassades enzovoort.

B. Uiteenzetting van de heren Wim Haesen en Jan Heylen, vertegenwoordigers van Capgemini

Alvorens in te gaan op de inhoud van de audit, verschaft de heer Jan Heylen, vertegenwoordiger van Capgemini, toelichting over de methodologische aanpak. De onderzoeksvragen van de audit betroffen zes thema's, namelijk:

- de migratieketen, met het oog op de optimalisering ervan;
- de personeels- en de organisatiegebonden aspecten;
- de digitalisering;
- de DVZ;
- Fedasil;
- de RvV.

Deze audit is in de loop van november en december 2021 van start gegaan met *desk research*. De bestaande documentatie en de reeds beschikbare gegevens werden aangevuld via gesprekken met buitenlandse collega's. Op die basis werd vervolgens overeenkomstig het projectplan een gestructureerde benadering uitgewerkt; dat gaf aanleiding tot meer dan honderd interviews en werksessies met diverse professionals ter zake. Het

dans le domaine. Il s'agit non seulement de directeurs mais aussi d'autres personnes travaillant à d'autres niveaux de la chaîne, afin de rassembler les informations de manière la plus complète possible. Des enquêtes ont également été réalisées auprès des communes belges, de magistrats et d'un nombre important d'experts.

Ensuite, un comité de pilotage, composé de fonctionnaires dirigeants et d'autres parties prenantes, a été créé et s'est réuni tous les mois pour aborder non seulement des éléments de contenu mais aussi répondre à des questions relatives au pilotage du projet.

Pour terminer, une phase de validation finale est intervenue, au cours de laquelle les questions ont été examinées en toute objectivité avec, pour résultat, un rapport univoque et complet traduit dans les deux langues.

M. Wim Haesen, représentant de Capgemini parcourt succinctement les six domaines évoqués et aborde en premier lieu la chaîne de la migration. Comment l'optimiser et en assurer le monitoring de manière intégrée?

Le premier maillon est constitué par l'OE auprès duquel les personnes se signalent et sont interviewées, éventuellement via la cellule Dublin. Le maillon suivant est le CGRA qui prend une décision susceptible de faire l'objet d'un recours.

Le premier problème constaté, selon l'orateur, est le manque de personnel au sein du service Interview. Le flux entrant des cinq dernières années comparé aux normes que le personnel doit atteindre met en évidence ce problème.

La cellule Dublin signale également un manque de personnel. Dans la mesure où il n'existe pas de normes en termes d'output, il est plus compliqué d'évaluer ce déficit en personnel. Par ailleurs, ce service rencontre également des problèmes d'efficacité et de priorisation. Si on examine l'année 2021, on constate 12.500 hits Dublin, 8.000 demandes envoyées, 4.800 accords et 800 transferts effectifs. Cela s'explique en partie par le fait que "Dublin" ne fonctionne pas en Europe, mais aussi par le fonctionnement de la cellule Dublin. Ont-ils transmis toutes les demandes et répondu à toutes les demandes entrantes? Du point de vue de la priorisation, il existe un problème également. En effet, le service connaît un déficit en personnel, mais prête une partie de celui-ci au service Interview.

Concernant le CGRA, il faut aussi conclure à un déficit en personnel si l'on compare l'arriéré et les normes en

betrof niet alleen directeurs, maar ook andere mensen op andere niveaus binnen de keten, teneinde de informatievergaring zo volledig mogelijk te maken. Voorts werden enquêtes gehouden bij Belgische gemeenten, magistraten en een groot aantal deskundigen.

Vervolgens werd een stuurgroep opgericht, bestaande uit leidinggevende ambtenaren en andere stakeholders. Die groep heeft maandelijks vergaderd, niet alleen om inhoudelijke thema's te bespreken, maar ook om vragen inzake de aansturing van het project te beantwoorden.

Het project werd afgerond met een validatiefase. In dat stadium werden de vragen heel objectief onderzocht, hetgeen geleid heeft tot een eenduidig en volledig verslag dat in beide landstalen beschikbaar is.

De heer Wim Haesen, vertegenwoordiger van Capgemini, overloopt kort de zes voormelde thema's en gaat om te beginnen in op de migratieketen. Hoe kan die worden geoptimaliseerd, en kan de monitoring ervan op geïntegreerde wijze verlopen?

De eerste schakel is de DVZ, waar de betrokkenen zich aanmelden en worden ondervraagd, eventueel via de cel Dublin. De volgende schakel is het CGVS; dat neemt een beslissing waartegen beroep kan worden ingesteld.

Het eerste vastgestelde probleem is volgens de spreker het personeelstekort bij de dienst Interview. De vergelijking van de instroom tijdens de jongste vijf jaar met de normen die het personeel moet halen, geeft duidelijk aan dat dit een knelpunt is.

De cel Dublin maakt eveneens gewag van een personeelstekort. Aangezien er ter zake geen outputnormen zijn, is het personeelstekort aldaar moeilijker in te schatten. Bovendien doen ook de doeltreffendheid en het stellen van prioriteiten een probleem rijzen voor die dienst. In 2021 waren er 12.500 Dublin cases, 8.000 uitgaande verzoeken, 4.800 akkoorden en 800 effectieve transfers. Die situatie kan deels worden verklaard door het feit dat "Dublin" binnen Europa niet werkt, maar ook door de werking van de Cel Dublin. Heeft die cel alle verzoeken doorgegeven en heeft zij alle inkomende verzoeken beantwoord? Ook het stellen van prioriteiten is een probleem. De dienst kampt inderdaad met een personeelstekort, maar een deel van het personeel wordt ter beschikking gesteld van de dienst Interview.

Ook met betrekking tot het CGVS leidt de vergelijking van de achterstand met de outputnormen tot de conclusie

matière d'output. Par ailleurs, des problèmes de répartition des tâches et de délais de traitement sont à relever.

En ce qui concerne le CCE, l'orateur indique que des problèmes se posent à trois niveaux: les délais de recours et de l'inscription au rôle, la tenue des audiences et le prononcé des arrêts. L'audit conclut que le délai pour l'inscription au rôle est trop long (entre 16 et 60 jours). En tenant compte du délai de recours de 30 jours, cela signifie qu'il peut se passer 90 jours avant qu'un recours soit inscrit au rôle. Lors des procédures en suspension ou annulation, un délai de 21 jours est prévu pour le dépôt d'un mémoire de synthèse dont la plus-value n'est pas claire. La rédaction de ce mémoire de synthèse n'intervient d'ailleurs que rarement. En plein contentieux, la tenue d'une audience peut être remplacée par une procédure écrite. Le président de la chambre dispose d'un délai de dix jours pour valider la proposition de recourir à cette procédure. Il faut également compter un délai maximal de 42 jours pour la rédaction des arrêts, délai qui est laissé à la discrétion du magistrat même. Sachant que les magistrats tiennent toutes les quatre semaines une audience, il serait préférable qu'ils rendent leurs arrêts endéans ce délai. L'intervenant remarque que ce sont d'ailleurs les magistrats qui utilisent ces 42 jours, qui contribuent à la formation de l'arriéré. Ensuite, la transmission des documents par voie postale et non par voie électronique génère également une perte de temps.

Quelles sont les recommandations par rapport à la chaîne de la migration? Le domaine de l'asile et la migration est une activité de volumes. Pourtant, on dispose de trop peu de données et le personnel ne dispose pas non plus de système de mesure. La collecte de données doit être presque réalisée de manière manuelle, ce qui pose problème. Dans ce cadre, l'intervenant préconise en premier lieu d'éliminer les goulots d'étranglements. Cela passe par du personnel supplémentaire auprès de du service Interview, de la cellule Dublin et du CGRA car l'arriéré se situe actuellement au niveau de ces maillons de la chaîne.

En deuxième lieu, l'orateur préconise de limiter le temps de transfert des dossiers. Actuellement, les dossiers sont encore transmis par porteur (par exemple, de l'OE vers le CGRA; et du CGRA vers le CCE). Ce transfert peut parfois durer jusqu'à dix jours. Si les goulots d'étranglement sont éliminés, ce délai de transfert devrait alors diminuer.

La troisième recommandation concerne les processus de fonctionnement interne de la cellule "Dublin" et du CGRA. Concernant la cellule "Dublin", l'orateur recommande la réalisation d'une analyse des tâches afin de la rendre plus performante. En ce qui concerne

dat er sprake is van een personeelstekort. Bovendien moet worden gewezen op manco's in verband met de taakverdeling en de behandelingstermijnen.

Wat de RvV betreft, geeft de spreker aan dat er problemen zijn op drie vlakken: de beroepstermijnen en de rolstelling, de organisatie van de zittingen en de uitspraak van de arresten. Uit de audit blijkt dat de termijn voor de rolstelling te lang is (tussen 16 en 60 dagen). Rekening houdend met de termijn van 30 dagen om beroep aan te tekenen, kan het dus 90 dagen duren voordat een beroep op de rol wordt gezet. Bij procedures tot schorsing of annulatie is in een termijn van 21 dagen voorzien om een synthesesamenvatting in te dienen, waarvan de meerwaarde evenwel niet duidelijk is; een dergelijke samenvatting wordt dan ook zelden opgesteld. Bij de procedure van volle rechtsmacht kan een zitting worden vervangen door een schriftelijke procedure. De kamervoorzitter beschikt over tien dagen om het voorstel daartoe goed te keuren. Tevens moet rekening worden gehouden met een termijn van maximum 42 dagen om de arresten te schrijven; de magistraten bepalen zelf hoelang ze daarover doen. Aangezien de magistraten om de vier weken zitting houden, zouden ze hun arresten het best binnen die termijn indienen. De spreker merkt op dat de achterstand trouwens in de hand wordt gewerkt door de magistraten welke die 42 dagen ten volle gebruiken. Vervolgens gaat ook tijd verloren doordat documenten met de post in plaats van elektronisch worden verstuurd.

Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd met betrekking tot de migratieketen? Asiel en migratie zijn een beleidsdomein waarin pakken dossiers en gegevens omgaan. Er zijn echter te weinig gegevens beschikbaar en het personeel beschikt evenmin over meetinstrumenten. De gegevensvergaring moet bijna volledig manueel gebeuren, wat dus problematisch is. In dat verband bepleit de spreker in eerste instantie de *bottlenecks* weg te werken. Dat kan door extra personeel in te zetten bij de dienst Interview, de Cel Dublin en het CGVS, aangezien de achterstand momenteel bij die schakels in de keten te situeren valt.

In tweede instantie stelt de spreker voor de dossiers sneller over te dragen. Momenteel worden de dossiers nog per bode bezorgd (bijvoorbeeld van de DVZ naar het CGVS en van het CGVS naar de RvV). Soms kan het tot tien dagen duren vooraleer een dossier op zijn bestemming is. Wanneer de *bottlenecks* zijn weggewerkt, zou ook die bezorgingstermijn moeten verminderen.

De derde aanbeveling heeft betrekking op de interne werkingsprocessen van de Cel Dublin en van het CGVS. De spreker stelt voor het takenpakket van de Cel Dublin onder de loop te nemen om die cel meer slagkracht te geven. Het CGVS meldt dat de theoretische doorlooptijd

le CGRA, ce dernier fait état actuellement d'un délai de traitement théorique de 97 jours. L'intervenant précise à cet égard que l'audit n'a pas permis de vérifier si ce délai était avéré. Une deuxième raison qui justifie cette analyse des tâches est d'examiner la répartition des tâches actuelles au sein de la cellule "Dublin" et du CGRA. Pour l'instant y travaillent surtout des niveaux A qui sont chargés de prendre des décisions. Selon l'intervenant, il est possible d'être plus efficient en confiant à des membres du personnel de niveau B des tâches de soutien spécialisées.

En ce qui concerne le CCE, l'orateur préconise un recours accru à la boîte aux lettres électronique (J-box), ce qui permettrait de réduire le délai de recours et de mise au rôle à 30 jours. Cette piste a été discutée avec des avocats et des magistrats qui, pour la plupart, ont déclaré que cela devait être possible. Les étapes relatives au mémoire de synthèse et à la validation par le président de la chambre peuvent par ailleurs être remises en question. Quant à la rédaction des arrêts, cela doit pouvoir se réaliser dans les 28 jours.

Ensuite, M. Wim Haesen revient sur l'approche à développer au sein de la chaîne de la migration et son suivi. Comment est-il possible d'analyser et de traiter au mieux le flux entrant et les phénomènes migratoires? Comment est-il possible d'améliorer la collaboration entre les différents maillons de la chaîne et comment garantir un meilleur rapportage? L'idée de départ est de créer une cellule indépendante de monitoring ou une cellule coordinatrice, le cas échéant au sein du SPF Intérieur qui chapeauterait les quatre entités. Elle aurait pour mission d'analyser et de suivre le flux entrant et les phénomènes sur la base de données fournies par les quatre entités, car il n'existe pour l'instant pas de système qui permette de les collecter automatiquement. Elle serait également chargée de préparer la politique et de faire rapport. Quant au cabinet, il doit définir les objectifs, de même que convenir des *Key Performance Indicators* (KPI) et *Service Level Agreements* (SLA) au sein de l'ensemble de la chaîne de la migration et garder le pouvoir de décision finale.

En ce qui concerne les aspects liés au personnel (deuxième domaine investigué), une première question de l'audit portait sur la manière de faire face aux fluctuations. Selon l'intervenant, il convient tout d'abord d'avoir un plan d'action en fonction du flux des demandes. Ce plan doit être prêt avant que l'augmentation des demandes ne survienne et qu'un arriéré se crée.

thans 97 dagen bedraagt. De spreker verduidelijkt in dat verband dat bij de audit niet kon worden nagegaan of die termijn klopt. Die analyse van het takenpakket is tevens vereist om de huidige taakverdeling tussen de Cel Dublin en het CGVS na te gaan. Voor het ogenblik werken daar vooral personeelsleden van niveau A, die de beslissingen moeten nemen. Volgens de spreker kan efficiënter worden gewerkt door aan personeelsleden van niveau B gespecialiseerde ondersteunende taken op te dragen.

Wat de RvV betreft, stelt de spreker voor dat meer gebruik zou worden gemaakt van de elektronische postbus (J-box); aldus zou de termijn voor het indienen van beroep en voor de rolstelling kunnen worden teruggedrongen tot 30 dagen. Dat denkspoor werd doorgesproken met advocaten en magistraten; volgens de meesten van hen moet zulks haalbaar zijn. Voorts worden de syntheseseminarie en de goedkeuring door de kamervoorzitter ter discussie gesteld. De arresten zouden binnen een termijn van 28 dagen moeten kunnen worden geschreven.

Vervolgens komt de heer Wim Haesen terug op de aanpak van de migratieketen en de monitoring ervan. Hoe kunnen de instroom en de migratie het best worden geanalyseerd en behandeld? Hoe kan de samenwerking tussen de diverse schakels van de keten worden verbeterd en hoe kan men voor een betere rapportering zorgen? Het ligt in de bedoeling een onafhankelijke monitoringcel of een coördinerende cel op te richten, eventueel bij de FOD Binnenlandse Zaken, die als overkoepelend orgaan voor die vier entiteiten zou fungeren. Die cel zou worden gelast de instroom en de verschijnselen te analyseren en te monitoren op basis van de gegevens die de vier entiteiten verstrekken; momenteel bestaat er immers geen systeem waarmee die gegevens automatisch kunnen worden verzameld. Beleidsvoorbereiding en rapportering zouden als bijkomende taken aan die cel worden toegewezen. Het kabinet moet de doelstellingen bepalen, alsook de *Key Performance Indicators* (KPI) en de *Service Level Agreements* (SLA) binnen de hele migratieketen uitzetten. De eindbeslissing zou nog steeds bij het kabinet liggen.

Aangaande de personeelsgebonden aspecten – het tweede onderzochte domein – werd via een eerste onderzoeksvraag nagegaan hoe met de fluctuaties wordt omgegaan. Volgens de spreker dient men eerst en vooral te beschikken over een actieplan dat is afgestemd op de vragenstroom. Dat plan moet klaar zijn voordat de aanvragen een stijgende tendens vertonen en voordat een achterstand ontstaat.

Ensuite, il importe également de mobiliser toutes les ressources possibles internes et externes. À l'heure actuelle, on travaille uniquement avec des statutaires et des contractuels, mais il est important de diversifier les ressources possibles.

Ainsi, on peut créer un pool externe composé de collaborateurs qui travaillent pour le pool en allant aider les services qui sont dans le besoin. Dans le cadre de l'audit, il a été demandé s'il était possible de créer un pool pour l'ensemble de la chaîne de la migration. Après investigation, il a été constaté que cela était plutôt possible pour les niveaux B et C mais pas pour les niveaux A en raison de la longueur de leur formation, et pour les attachés du CCE en raison de leur indépendance. Ensuite, il est possible de travailler aussi avec des *stand-by resources* à savoir des personnes travaillant dans d'autres départements qui vont aider un département externe en cas de nécessité. Par ailleurs, il existe aussi les "*special federal forces*", pool constitué de fonctionnaires fédéraux.

Concernant le recrutement, thématique sur laquelle l'orateur reviendra plus tard, d'autres types de contrats peuvent être envisagés comme les contrats intérimaires ou les contrats Rosetta, voire des contrats conclus dans le cadre de *bodyshopping*.

En outre, il convient d'accélérer l'*onboarding*.

Une deuxième question liée au personnel sur laquelle s'est penché l'audit, concernait la rapidité pour engager des nouveaux collaborateurs. Actuellement tous les membres du personnel sont recrutés par le Bureau de sélection de l'administration fédérale (Selor), à l'exception du personnel contractuel au sein de Fedasil. Or la procédure "Selor" est très lourde et très longue. Aujourd'hui, il existe deux initiatives en cours pour résoudre ce problème; à savoir, d'une part, la "*fast lane procedure*", procédure qui est une procédure du Selor plus rapide pour le recrutement massif de membres de personnel et, d'autre part, une nouvelle procédure de recrutement pour les services certifiés qui peuvent eux-mêmes procéder aux recrutements. À l'issue de l'audit, ces deux initiatives étaient envisagées très clairement.

M. Wim Haesen aborde deux questions additionnelles liées directement à l'engagement du personnel.

La première concerne la rotation du personnel. Il a été constaté qu'elle était très élevée parmi les membres de personnel engagés sous contrat Rosetta et parmi les *protection officers*. Les contrats Rosetta prennent fin dès

Vervolgens is het tevens belangrijk dat alle mogelijke interne en externe menselijke middelen worden ingezet. Momenteel werkt men enkel met vastbenoemde en contractuele personeelsleden; het is echter belangrijk uit alle mogelijke bronnen te putten.

Aldus kan een externe pool worden samengesteld met medewerkers die bijspringen in de diensten waar dat nodig is. In het kader van de audit rees de vraag of het mogelijk is een pool voor de volledige migratieketen op te richten. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat zulks veeleer mogelijk is voor de B- en C-niveaus, maar niet voor de A-niveaus, vanwege de duur van hun opleiding, en evenmin voor de attachés van de RvV, vanwege hun onafhankelijkheid. Daarnaast kan ook gewerkt worden met stand-bypersoneel, met andere woorden mensen die in andere afdelingen werken maar indien nodig een externe afdeling kunnen bijstaan. Daarnaast zijn er ook de "*special federal forces*", een pool van federale ambtenaren.

Wat de werving betreft – een thema waarover de spreker het later uitvoeriger zal hebben – kunnen nog andere vormen van arbeidsovereenkomsten worden overwogen, zoals tijdelijke overeenkomsten of Rosetta-overeenkomsten, of zelfs overeenkomsten die worden gesloten in het raam van *bodyshopping*.

Bovendien moet het tempo van de *onboarding* worden opgevoerd.

Een tweede personeelskwestie die bij de audit werd onderzocht, is de snelheid waarmee nieuw personeel in dienst wordt genomen. Behalve de contractuele personeelsleden binnen Fedasil worden alle personeelsleden thans geworven via het selectiebureau van de federale overheid (Selor). De Selor-procedure is echter bijzonder omslachtig en tijdrovend. Er lopen momenteel twee initiatieven om dat probleem te verhelpen: de "*fast lane-procedure*", zijnde een snellere Selor-procedure voor de massale werving van personeel, en een nieuwe wervingsprocedure voor de gecertificeerde diensten die zelf personeel mogen werven. Na afloop van de audit werd heel duidelijk dat beide initiatieven het overwegen waard zijn.

De heer Wim Haesen brengt nog twee thema's ter sprake die rechtstreeks verband houden met de personeelswerving.

Het eerste gaat over het personeelsverloop. Er werd vastgesteld dat dit heel groot is bij de personeelsleden met een Rosetta-overeenkomst en bij de *protection officers*. De Rosetta-overeenkomsten lopen af wanneer

que leurs bénéficiaires atteignent l'âge de 26 ans. Dès lors, ils quittent le département ou ne réussissent pas les tests pour devenir statutaires. L'intervenant attire l'attention sur l'existence de cours au sein du SPF Intérieur qui permettent de préparer les collaborateurs à la réussite des tests. Il est donc utile d'accompagner ces personnes, qui connaissent déjà le travail, dans la réussite de ces tests afin de les conserver comme membres de personnel. Concernant les *protection officers*, le problème résulte du caractère trop général du recrutement. Dès lors, il importe de mettre en place des recrutements spécifiques basés sur le profil de *protection officer* afin de conserver plus longtemps les membres de personnel recrutés au sein du CGRA.

La deuxième question additionnelle relative à l'engagement du personnel porte sur l'organisation de la formation qui doit être améliorée. Actuellement, les personnes recrutées, surtout les niveaux A, suivent la formation pendant quelques mois et puis commencent seulement à travailler concrètement sur des dossiers. Pour accélérer la formation, il serait opportun d'attribuer directement les dossiers les plus faciles aux nouveaux collaborateurs. Deuxièmement, une meilleure organisation de la formation suppose que cette formation soit dispensée en dehors du service afin de ne pas impacter négativement la capacité de ce dernier.

Parmi les domaines d'investigation de l'audit figurent également les pistes possibles concernant la numérisation et la gestion des données? Il convient de distinguer, selon l'orateur, la numérisation de la partie liée à la migration, de celle de l'asile. En ce qui concerne la partie relative à l'asile, il existe déjà une initiative de numérisation entre l'OE, le CGRA et le CCE, bien que cette initiative soit tout à fait à ses débuts. Néanmoins, la conceptualisation, elle-même déjà bien avancée, a été examinée par un *enterprise architect*, issu de Capgemini, qui a estimé qu'il s'agissait d'une bonne et simple solution architecturale. Il est toutefois compliqué de déterminer ce qui doit encore être numérisé car les responsables de projet ne sont pas encore suffisamment loin dans leur plan. Par exemple, le workflow n'est pas encore détaillé. L'intervenant recommande d'impliquer Fedasil dans le projet étant donné qu'il existe plusieurs interactions entre cette agence et les autres services. Il convient également d'établir une feuille de route avec des objectifs intermédiaires réalisables, en particulier ceux qui apportent le plus de valeur ajoutée. Ainsi, débiter la numérisation des tâches liées au travail logistique pourrait être opportun. Enfin, il est crucial de disposer de la même traduction de données au sein de l'ensemble de la chaîne de la migration. Par exemple, le concept de "demandeur d'asile" doit être le même au sein de l'OE, du CGRA et du CCE. Il est également possible, selon l'orateur, de profiter du projet européen en cours et

de begunstigden de leeftijd van 26 jaar bereiken. Zij verlaten dan ook het departement of slagen niet voor de examens om statutair ambtenaar te worden. De spreker vestigt de aandacht op de cursussen die binnen de FOD Binnenlandse Zaken worden georganiseerd om de medewerkers op die examens voor te bereiden. Het is dus zinvol hen te begeleiden opdat zij slagen voor die examens en zij aan boord kunnen worden gehouden; ze zijn immers al vertrouwd met het werk. Wat de *protection officers* betreft, is het probleem een gevolg van de te algemene werving. Daarom is het belangrijk dat er specifiek wordt geworven op basis van het profiel van de *protection officer* om aldus de personeelsleden van het CGVS langer in dienst te kunnen houden.

Het tweede bijkomende thema met betrekking tot de personeelswerving betreft de organisatie van de opleiding; die is voor verbetering vatbaar. Thans volgen de nieuwe personeelsleden, en dan vooral die van niveau A, de opleiding gedurende enkele maanden en beginnen zij pas daarna concreet op de dossiers te werken. Om de opleiding sneller te doen verlopen, zouden de gemakkelijkste dossiers meteen al aan de nieuwe medewerkers moeten worden toegewezen. Ten tweede houdt een betere organisatie van de opleiding in dat ze buiten de dienst wordt verstrekt, opdat de capaciteit van die dienst er geen negatieve gevolgen van ondervindt.

Een ander onderzoeksdomein van de audit zijn de mogelijkheden inzake digitalisering en gegevensbeheer. Er moet volgens de spreker een onderscheid worden gemaakt tussen de digitalisering met betrekking tot migratie en die met betrekking tot asiel. Voor het deel met betrekking tot asiel bestaat er al een – weliswaar heel pril – digitaliseringsinitiatief waarbij de DVZ, het CGVS en de RvV betrokken zijn. Toch staat men al vrij ver met de eigenlijke conceptualisering ervan. Een *enterprise architect* van Capgemini heeft het initiatief onder de loep genomen en geoordeeld dat het om een goede en eenvoudige architectonische oplossing gaat. Niettemin valt moeilijk te bepalen wat nog moet worden gedigitaliseerd, aangezien de projectverantwoordelijken nog niet ver genoeg staan met hun plan. Zo is de workflow nog niet gedetailleerd uitgewerkt. De spreker beveelt aan Fedasil bij het project te betrekken, daar dat agentschap op meerdere vlakken interageert met de andere diensten. Er zou ook een stappenplan moeten worden uitgewerkt met haalbare tussentijdse doelstellingen, waarbij het vooral moet gaan om doelstellingen die de grootste meerwaarde bieden. Zo zou het een goed idee zijn om te beginnen met de digitalisering van de logistieke taken. Ten slotte is het van cruciaal belang dat de gegevens in de hele migratieketen op dezelfde manier worden vertaald. Zo moet onder het begrip "asielzoeker" hetzelfde worden verstaan in de DVZ, het CGVS en de RvV. Volgens de spreker kan ook

d'utiliser le *data model* en question afin d'éviter de devoir réaliser la traduction. La mise en œuvre d'un *data model* est toujours plus compliquée que sa conceptualisation.

M. Wim Haesen poursuit avec la chaîne de la migration, en particulier l'accès et le séjour. Les questions qui se posaient, portaient sur la manière dont la chaîne de la migration pouvait être renforcée et optimisée. Comment mieux appréhender au sein de la partie migration la charge de travail fluctuante? Comment améliorer la relation avec le citoyen-migrant?

L'orateur précise que le point de départ de la chaîne migratoire se situe au niveau des communes et des ambassades, car c'est là que la demande est introduite. Dans un certain nombre de cas, ces dernières peuvent fournir certains documents à la personne concernée, mais les dossiers plus complexes sont envoyés à l'OE. Ce dernier prend ensuite une décision, qui est transmise aux communes et aux ambassades. Celles-ci communiquent à leur tour la décision à l'intéressé.

Les problèmes que l'on observe au niveau de la chaîne sont liés à une charge de travail excessive et à un arriéré important. De plus, les attachés doivent trop souvent s'occuper de tâches logistiques. En effet, les communes et les ambassades envoient de nombreux documents (par courrier diplomatique ou électronique) à l'OE lorsqu'une demande est introduite. Traiter ces informations de façon à les intégrer correctement dans le dossier représente un travail considérable. La charge de travail est par ailleurs fluctuante, en particulier pour les visas d'étudiants et les visas de court séjour, avec un pic pendant les mois d'été.

En ce qui concerne la collaboration avec les communes, les auteurs de l'audit ont constaté une grande disparité entre les communes en fonction de leur taille, de leur degré de numérisation et de leur expertise en matière de migration. Pour ce qui est de la collaboration avec les postes diplomatiques, on constate une forte rotation du personnel dans ces postes, ce qui est problématique. Le même problème se pose au niveau de la collaboration avec le Service des Tutelles du SPF Justice, ce dernier ayant beaucoup de mal à trouver des tuteurs.

En outre, le contrôle et le soutien des communes et des ambassades sont défaillants. Le service en charge de cette mission compte quatre personnes. En conséquence, les communes ne sont contrôlées qu'une fois toutes les x années et certaines ne le sont

het lopende Europese project van pas komen en zou van dat *data model* gebruik kunnen worden gemaakt om die vertaling niet zelf te moeten uitvoeren. De uitvoering van een *data model* is altijd complexer dan de conceptualisering ervan.

De heer Wim Haesen gaat door op het thema van de migratieketen en vooral op de toegang en het verblijf. De vragen die zijn gerezen, hadden betrekking op de wijze waarop de migratieketen kon worden versterkt en geoptimaliseerd. Hoe kan binnen het deel over migratie beter worden omgesprongen met de wisselende werklast? Hoe kan de relatie met de burger/migrant worden verbeterd?

De spreker verduidelijkt dat de migratieketen begint bij de gemeenten en ambassades, waar de aanvraag wordt ingediend. In een aantal gevallen kunnen ze bepaalde stukken aan de betrokkene bezorgen, maar moeilijkere dossiers worden aan de DVZ overgezonden. De DVZ neemt vervolgens een beslissing die aan de gemeenten en ambassades wordt overgezonden. Die delen op hun beurt de beslissing mee aan de betrokkene.

De problemen in de keten hebben betrekking op de te hoge werkdruk en een grote achterstand. Bovendien moeten de attachés zich al te vaak bezighouden met logistieke taken. De gemeenten en ambassades zenden bij een aanvraag immers heel wat documenten (per diplomatieke post of per e-mail) over aan de DVZ. Het is heel veel werk om die informatie op de juiste manier in de dossiers te verwerken. Daarnaast is er sprake van een wisselende werklast, met name bij studentenvisa en visa voor kort verblijf, waarbij men een piek ziet in de zomermaanden.

Wat de samenwerking met de gemeenten betreft, stelden de auditoren een grote discrepantie vast tussen de gemeenten onderling, afhankelijk van grootte, digitalisatiegraad en expertise inzake migratievraagstukken. Bij de samenwerking met de diplomatieke posten is het problematisch dat er in die posten een groot personeelsverloop bestaat. Dat probleem doet zich overigens ook voor in het kader van de samenwerking met de Dienst Voogdij van de FOD Justitie, die veel moeite heeft om voogden te vinden.

Daarnaast is er onvoldoende controle en ondersteuning voor de gemeenten en de ambassades. De dienst die daarvoor bevoegd is, bestaat uit vier personen. Dat leidt ertoe dat gemeenten maar eens om de zoveel jaar gecontroleerd worden en dat sommige gemeenten slechts

que sporadiquement. Il est donc difficile d'identifier les problèmes et de déterminer à quel niveau ils se situent.

Étant donné qu'il n'existe pas de plateforme numérique pour les échanges avec les communes, la communication papier est encore utilisée dans énormément de cas. En ce qui concerne les échanges avec les ambassades, un système numérique a certes été mis en place, mais il est obsolète: l'envoi de documents se fait donc également par courrier électronique. De plus, il est impossible de suivre l'évolution du dossier et de déterminer s'il est complet, ce qui signifie que les communes, les ambassades et l'OE sont inondés de questions à ce sujet. L'OE n'a pas non plus de contact direct avec le citoyen-migrant et lorsqu'il a besoin d'informations, il est toujours contraint de passer par les communes ou les ambassades.

En théorie, le service du Registre devrait se charger des tâches logistiques, mais dans la pratique, celles-ci sont effectuées par tous les services à tous les niveaux.

Les auteurs de l'audit ont par ailleurs formulé un certain nombre de recommandations en ce qui concerne l'accès et le séjour. Ainsi, l'objectif initial ne devrait pas être de recruter du personnel supplémentaire, mais d'examiner la possibilité de numériser et d'automatiser les tâches logistiques afin de réduire la charge de travail. Il faut toutefois souligner que le personnel qui est actuellement chargé des tâches logistiques risque de ne pas avoir le profil adéquat pour assumer d'autres tâches, telles que la prise de décisions.

À la suite de l'audit, d'aucuns se sont demandé si les tâches logistiques ne devraient pas être centralisées au sein du service du Registre. Les auteurs de l'audit recommandent de commencer par automatiser et numériser ces tâches et d'examiner ensuite si les tâches restantes doivent être centralisées. De plus, les tâches logistiques devraient être retirées des attributions des membres du personnel de niveau A afin que ceux-ci puissent se concentrer sur la prise de décisions. Une telle spécialisation des tâches pourrait générer des gains d'efficacité.

En ce qui concerne la collaboration avec les communes, d'aucuns ont posé la question de savoir si les missions des communes ne devraient pas être transférées à l'OE. Les auteurs de l'audit ont alors interrogé les communes et l'OE sur leur collaboration. Il s'est avéré que ni les communes ni l'OE ne sont favorables à un transfert de tâches. Les auteurs de l'audit considèrent, eux aussi, qu'un tel transfert n'est pas opportun, étant donné que l'OE est déjà confronté à un arriéré et que les communes sont mieux à même de réaliser certaines

sporadisch aan een controle onderworpen worden. Men heeft weinig zicht op waar de problemen zich bevinden en wat die problemen zijn.

Er bestaat geen digitaal platform voor de uitwisseling met de gemeenten, waardoor zeer veel op papier gebeurt. Voor de ambassades bestaat er wel een digitaal systeem, maar aangezien dat verouderd is, worden stukken ook per e-mail verzonden. Bovendien is het onmogelijk om de status en de volledigheid van het dossier te volgen, waardoor zowel de gemeenten, de ambassades als de DVZ daarover overspoeld worden met vragen. De DVZ beschikt evenmin over een rechtstreeks contact met de burger-migrant en moet informatie steeds via de gemeenten of de ambassades opvragen.

In theorie zou de dienst Register de logistieke taken op zich moeten nemen, maar in de praktijk voeren alle diensten en alle niveaus dergelijke taken uit.

Op het stuk van toegang en verblijf hebben de auditeurs een aantal aanbevelingen geformuleerd. Zo zou er in eerste instantie niet ingezet moeten worden op de aanwerving van extra personeel, maar moet er bekeken worden of de logistieke taken gedigitaliseerd en geautomatiseerd kunnen worden om zo de werklast te verlagen. Het gevaar bestaat dan wel dat de personeelsleden die nu moeten instaan voor de logistieke taken, niet het juiste profiel hebben om andere taken op zich te nemen, zoals het nemen van beslissingen.

Naar aanleiding van de audit werd gevraagd of de logistieke taken gecentraliseerd dienden te worden bij de dienst Register. De auditeurs raden aan die taken eerst te automatiseren en te digitaliseren en vervolgens te bekijken of de overblijvende taken gecentraliseerd dienen te worden. Daarnaast moeten de logistieke taken weggenomen worden uit het takenpakket van de personeelsleden van niveau A, zodat zij kunnen focussen op het nemen van beslissingen. Door een dergelijke specialisatie van taken kan er efficiëntiewinst geboekt worden.

Inzake de samenwerking met de gemeenten werd de vraag gesteld of de taken van de gemeenten naar de DVZ dienen overgeheveld te worden. De auditeurs hebben daarop de gemeenten en de DVZ bevestigd over hun wederzijdse samenwerking, waaruit bleek dat de gemeenten noch de DVZ voorstander zijn van een overheveling van taken naar de DVZ. Ook de auditeurs achten dit niet opportuun, aangezien de DVZ al een achterstand kent en de gemeenten bepaalde taken beter zelf kunnen uitvoeren. De DVZ dient wel de cel te versterken

tâches. L'OE devrait toutefois renforcer la cellule chargée des contrôles et du soutien aux communes, ce qui permettrait de mieux cerner les problèmes.

Une plateforme numérique dédiée aux interactions avec les communes et les ambassades devrait par ailleurs être créée afin de réduire la paperasserie et de permettre un suivi de l'état d'avancement du dossier. L'OE devrait également disposer d'un canal direct avec le citoyen-migrant.

En ce qui concerne la charge de travail variable, les auditeurs conseillent d'utiliser les ressources "stand-by", à savoir les membres du personnel d'autres services pouvant être mobilisés durant les périodes d'afflux pour traiter les demandes de visa d'étudiant ou de visa de court séjour, par exemple. Le registre peut également être utilisé plus souvent pour les tâches logistiques en vue d'aider le personnel de niveau A. Dans le même temps, une planification des capacités internes est nécessaire. Les périodes d'afflux précitées coïncident avec les vacances d'été durant lesquelles nombres de membres du personnel prennent congé. Il faudrait en discuter. Enfin, des contrats intérimaires ou le bodys-hopping pourraient être utilisés pour faire face aux périodes d'afflux.

S'agissant de la relation avec le citoyen/migrant, il est recommandé en ce qui concerne la demande de renforcer le rôle d'information. Les communes et les ambassades doivent ainsi être aidées de manière à être elles-mêmes en mesure de donner de plus amples explications. Le site web de l'OE doit contenir suffisamment d'informations qu'il faut mettre à disposition dans un éventail plus large de langues. D'autres options consistent à mettre en place un chatbot auquel les visiteurs du site pourront poser des questions ou un "vérificateur de délais" qui offrira aux demandeurs une prévision du délai dans lequel ils recevront une réponse. Le site web finlandais <https://migri.fi/en/asylum-in-finland> est un bon exemple de mise en œuvre de telles options.

S'agissant du traitement de la demande, les auditeurs conseillent de donner aux communes et aux ambassades un accès au statut des dossiers afin de réduire le nombre de demandes adressées au bureau d'information. Les moyens de ce bureau sont actuellement insuffisants. Il faudrait dès lors les renforcer par le biais d'un système de ticket entre autres. Les services devraient en outre pouvoir prendre contact de manière autonome avec le citoyen/migrant. Enfin, l'élaboration de la décision devrait être plus transparente ce qui permettrait de réduire le nombre de questions y afférentes.

Ensuite, l'orateur aborde la question de savoir comment le CCE doit faire face aux variations des flux entrants. Les

die instaat voor de controles en de ondersteuning van de gemeenten, teneinde in kaart te brengen waar de problemen zich juist voordoen.

Daarnaast zou een digitaal platform opgericht moeten worden voor de interacties met de gemeenten en ambassades om de papieren rompslomp te beperken en een zicht te hebben op de status van het dossier. De DVZ zou tevens moeten beschikken over een direct kanaal met de burger-migrant.

Inzake de wisselende werklust adviseren de auditeurs dat er gewerkt wordt met *stand-by resources*, zijnde personeelsleden van andere diensten die bij piekmomenten ingezet kunnen worden voor bijvoorbeeld het verwerken van aanvragen voor studentenvisa of visa voor kort verblijf. Het register kan ook vaker ingeschakeld worden voor de logistieke taken, ter ondersteuning van de personeelsleden van niveau A. Tevens is er een interne capaciteitsplanning nodig. De voormelde piekmomenten doen zich voor tijdens de zomervakantie, wanneer veel personeelsleden ook vakantie nemen. Dat zou ter discussie gesteld moeten worden. Tot slot zou er gewerkt kunnen worden met interimcontracten of zou men kunnen bodyshoppen om pieken op te vangen.

Inzake de relatie tot de burger-migrant luiden de aanbevelingen voor de aanvraag dat de informerende rol versterkt moet worden. Zo moeten de gemeenten en de ambassades ondersteund worden zodat zij zelf meer uitleg kunnen geven. De website van de DVZ moet voldoende informatie bevatten die beschikbaar moet zijn in een brede waaier van talen. Andere opties zijn een chatbot waaraan bezoekers vragen kunnen stellen of een *time process checker* die aanvragers een inschatting biedt van wanneer ze een antwoord mogen verwachten. Een goed voorbeeld van de implementatie van dergelijke opties is de Finse website <https://migri.fi/en/asylum-in-finland>.

Betreffende de behandeling van de aanvraag raden de auditeurs aan om de gemeenten en de ambassades toegang te verschaffen tot de status van de dossiers, teneinde het aantal vragen aan de infodesk te verminderen. Die infodesk werkt nu met te weinig middelen en zou dan ook versterkt moeten worden met onder andere een ticketingsysteem. Daarnaast zouden de diensten zelfstandig contact moeten kunnen opnemen met de burger-migrant. Tot slot zou er meer transparantie moeten zijn over de totstandkoming van de beslissing, waardoor het aantal vragen daaromtrent zou kunnen verminderen.

Vervolgens gaat de spreker over tot de vraag hoe de RvV moet omgaan met de wisselende instroom.

attachés ne peuvent pas faire partie d'un pool partagé avec d'autres entités car le CCE a un statut d'organisation indépendante. Si un attaché du CCE est affecté au CGRA et qu'il doit y prendre une décision au sujet d'un dossier, il se peut qu'il soit amené à se pencher sur ce même dossier lorsqu'il exercera de nouveau ses fonctions au CCE. Il va sans dire que cette situation n'est pas souhaitable.

En outre, le nombre de magistrats auprès du CCE est défini par la loi et ils sont nommés à vie. Il est ainsi difficile de faire fluctuer leur nombre en fonction des variations de la charge de travail, ce qui est en revanche possible pour le nombre d'attachés. Un quota est en effet imposé aux magistrats en ce qui concerne le nombre d'arrêts qu'ils doivent rendre mensuellement. Ces normes à atteindre sont plus élevées pour les magistrats auxquels est affecté un plus grand nombre d'attachés. En réponse à une question des auditeurs, les magistrats ont indiqué pouvoir travailler avec 50 % d'attachés en plus. Les magistrats continuent toutefois à pouvoir choisir eux-mêmes le nombre d'attachés qui leur sont affectés et rien ne peut leur être imposé en la matière.

Une deuxième question relative au CCE – la plus difficile de l'ensemble de l'audit – concernait l'unité de la jurisprudence dans les procédures en plein contentieux. Les procédures dans le rôle linguistique français aboutissent en effet dix fois plus à des décisions de reconnaissance que les procédures du côté néerlandophone.

Une piste de solution pourrait consister à mettre en place des groupes de travail internes afin de promouvoir les échanges entre les deux rôles linguistiques. Des directives pourraient également être élaborées pour les juges ou des contrôles de qualité pourraient être prévus en tenant toutefois compte de l'indépendance des magistrats. Les dossiers pourraient être examinés au sein de chambres unifiées ou d'une assemblée générale, bien que cela nécessite beaucoup de temps. Par analogie avec la procédure d'annulation, on pourrait également, par le biais d'une modification législative, limiter la procédure à la validation ou au refus d'une décision. Un raisonnement mécanique pourrait également être privilégié par le biais d'une telle modification législative.

Le CGRA devrait en outre s'adresser plus souvent au Conseil d'État en cas de problèmes en matière d'unité de la jurisprudence, ou il faudrait mettre en place une procédure de recours au sein du CCE avec les magistrats les plus expérimentés en tant que juges. Ces deux dernières solutions seraient cependant particulièrement chronophages. Capgemini conseille que l'on continue à publier des rapports concernant l'unité de la jurisprudence dès lors que les auditeurs ont constaté durant

De attachés kunnen geen deel uitmaken van een gezamenlijke pool met de andere entiteiten vanwege het onafhankelijke statuut van de Raad. Indien een attaché van de RvV ingezet zou worden bij het CGVS en daar een beslissing zou moeten nemen over een dossier, is het mogelijk dat hij, wanneer hij opnieuw bij de RvV aan de slag zou zijn, zich zou moeten buigen over datzelfde dossier. Dat is uiteraard niet wenselijk.

Bovendien is het aantal magistraten bij de RvV bij wet bepaald en zijn ze levenslang benoemd. Het is dan ook moeilijk om hun aantal te laten fluctueren afhankelijk van de wisselende werklast, maar dat is wel mogelijk voor het aantal attachés. De magistraten hebben immers quota inzake het aantal arresten dat ze per maand moeten wijzen. Die outputnormen zijn hoger voor magistraten aan wie meer attachés zijn toegevoegd. In antwoord op een bevraging door de auditeurs gaven de magistraten aan dat ze met 50 % meer attachés kunnen werken. Het blijft echter zo dat de magistraten het aantal toegevoegde attachés zelf kunnen kiezen en dat men hen ter zake niets kan opleggen.

Een tweede vraag inzake de RvV – de moeilijkste van de hele audit – betrof de eenheid van rechtspraak in de procedures in volle rechtsmacht. In procedures op de Franstalige taalrol worden immers tien keer meer beslissingen tot erkenning uitgesproken dan bij de procedures aan Nederlandstalige kant.

Een mogelijke oplossing zou erin kunnen bestaan intern werkgroepen op te richten teneinde uitwisselingen tussen de beide taalrollen te bevorderen. Ook zouden er richtlijnen opgesteld kunnen worden voor de rechters of zouden er kwaliteitscontroles ingesteld kunnen worden, evenwel rekening houdend met de onafhankelijkheid van de magistraten. Dossiers zouden in verenigde kamers of in een algemene vergadering besproken kunnen worden, al vergt dat veel tijd. Via een wetswijziging zou men tevens de procedure kunnen beperken tot de bekrachtiging of weigering van een beslissing, naar analogie van de annulatieprocedure. Met een dergelijke wetswijziging zou ook een mechanische redenering bevorderd kunnen worden.

Daarnaast zou het CGVS vaker de Raad van State moeten aanzoeken bij problemen inzake eenheid van rechtspraak, of zou men binnen de RvV een beroepsprocedure moeten inrichten met de meest ervaren magistraten als rechters. Deze twee laatste oplossingen zouden echter aardig wat tijd kosten. Capgemini adviseert dat men blijft rapporteren over de problemen inzake de eenheid van de rechtspraak, aangezien de auditeurs in hun gesprekken met de betrokken magistraten

leurs entretiens avec les magistrats concernés que ces derniers n'étaient pas tous conscients des problèmes à cet égard.

L'orateur aborde ensuite de manière plus approfondie le modèle de financement de Fedasil. Les arriérés des autres services impactant Fedasil, l'agence demande de disposer d'un mécanisme de financement automatiquement lié au nombre de demandeurs d'asile, à l'instar de l'Office national de l'Emploi (ONEM) en ce qui concerne l'allocation de chômage.

Capgemini n'a pas suivi Fedasil dans son raisonnement. L'ONEM reçoit en effet des recettes fiscales qui sont spécifiquement réservées aux allocations de chômage. Fedasil connaît en outre une structure variable de coûts qui compliquerait les contrôles si un mécanisme automatique de financement était instauré.

L'orateur traite enfin de la recommandation d'évoluer vers une structure unique. Cette question n'a pas été posée dans le cadre de l'audit. Capgemini a tout de même développé ce point après avoir constaté que nombre des problèmes observés étaient liés à la structure des différents services.

Il existe quatre entités distinctes à ce stade. Une cellule de monitoring et de coordination qui assurerait le pilotage de ces quatre entités est envisagée. Capgemini estime toutefois qu'il faut encore aller plus loin en fusionnant les services, ce qui est déjà possible en Finlande et au Royaume-Uni. Les services défendent leur indépendance en faisant valoir que leur mission est spécifique, mais l'orateur considère que cet argument n'est pas suffisant.

L'orateur passe en revue les avantages d'une structure unique. Il ne comprend qu'une procédure qui pourrait être réalisée avec une efficacité accrue. Les membres du personnel feront l'objet d'une plus grande attention. Une collaboration existe en outre déjà dans le domaine des ressources humaines. Si les différents collaborateurs travaillent dans une structure plus grande, ils disposeront d'une flexibilité et de possibilités d'évolution accrues. Leur absence constitue en effet un problème actuellement pour les officiers de protection du CGRA.

Dans le domaine de la gouvernance, il sera plus facile de contrôler l'ensemble de la chaîne et la responsabilité sera partagée pour le budget de manière à ce que l'impact ne se fasse plus ressentir dans une telle mesure au niveau de Fedasil. S'agissant de la culture, la polarisation eux/nous sera réduite. À l'heure actuelle,

vaststelden dat die zich niet allemaal bewust waren van de problemen op dit stuk.

Vervolgens gaat de spreker dieper in op het financieringsmodel van Fedasil. Aangezien de achterstanden bij de andere diensten een impact hebben op Fedasil, verzoekt het agentschap om een automatisch aan het aantal asielzoekers gelinkt financieringsmechanisme, naar het voorbeeld van de financiering van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) met betrekking tot de werkloosheidsuitkering.

Capgemini is Fedasil niet in die redenering gevolgd. De RVA ontvangt immers fiscale ontvangsten die specifiek voor werkloosheidsuitkeringen worden voorbehouden. Daarnaast heeft Fedasil te maken met een variabele kostenstructuur, wat de controle bemoeilijkt indien er een automatisch financieringsmechanisme zou worden ingevoerd.

Tot slot behandelt de spreker de aanbeveling om te evolueren naar een eengemaakte structuur. Dit was geen vraag die in het kader van de audit gesteld werd. Capgemini heeft dit punt toch uitgewerkt na constatacie dat tal van vastgestelde problemen gelinkt waren aan de structuur van de verschillende diensten.

Op dit moment bestaan er vier aparte entiteiten. Er wordt nagedacht over een coördinerende monitoringcel die de sturing over die vier entiteiten zou verzekeren. Capgemini is echter de mening toegedaan dat men nog een stap verder moet gaan door de diensten te fuseren. In Finland en het Verenigd Koninkrijk is dat reeds mogelijk. De diensten verdedigen hun zelfstandigheid door te verwijzen naar het feit dat ze een specifieke opdracht hebben, maar dat is voor de spreker geen afdoende reden.

De spreker overloopt de voordelen van een eengemaakte structuur. Er is maar één proces, dat vlotter zal kunnen worden uitgevoerd. Er zal meer gefocust kunnen worden op de personeelsleden. Bovendien wordt reeds samengewerkt op het gebied van HR. Wanneer de verschillende medewerkers in een grotere structuur werken, zullen ze meer flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden hebben. Het gebrek daaraan is nu immers een probleem voor de *protection officers* bij het CGVS.

Op het vlak van governance zal het makkelijker zijn om de hele keten te monitoren en zal er een gedeelde verantwoordelijkheid zijn voor het budget, zodat de impact zich niet meer in dergelijke mate bij Fedasil zal doen voelen. Qua cultuur zal er minder wij-zij-denken zijn. Sommige diensten kijken momenteel immers neer

certaines services regardent d'autres services de haut. Un système unique de logiciel serait en outre mis en place pour l'ensemble des services et un seul service d'appui serait nécessaire pour les différentes entités. Enfin, le demandeur d'asile n'a que faire qu'il existe différentes entités, il souhaite simplement obtenir une réponse à sa demande d'asile.

M. Jan Heylen, représentant de Capgemini, présente ensuite les conclusions de l'audit. De nombreuses possibilités d'optimisation ont été avancées en vue d'améliorer la fluidité de la chaîne. Par exemple, il est possible de supprimer de nombreux goulots d'étranglements au sein du CGRA, de la cellule Dublin et du service Interview. Il convient de limiter la durée de transfert et d'améliorer les processus internes. Une cellule coordinatrice de monitoring serait bénéfique pour l'ensemble de la chaîne.

En ce qui concerne le personnel, il serait possible de mieux gérer les fluctuations en mobilisant les ressources, en disposant à l'avance d'un plan d'action adéquat, en prévoyant une bonne intégration, une procédure accélérée pour les nouveaux recrutements et, à titre général, une procédure plus fluide pour les recrutements.

En ce qui concerne la numérisation, il convient de poursuivre dans la voie empruntée, même si le processus n'en est encore que dans sa première phase. Il convient de continuer à aligner le modèle de données pour qu'il englobe l'ensemble de la chaîne et qu'il résiste à l'épreuve du temps. Il convient de poursuivre l'élaboration de la feuille de route y afférente. Dans le cadre de cet exercice, il conviendra d'associer d'emblée Fedasil.

Enfin, en ce qui concerne la structure, peu d'arguments peuvent être avancés en faveur de structures distinctes. Capgemini recommande dès lors une structure unique.

C. Conclusion de la secrétaire d'État à l'Asile et la Migration

La secrétaire d'État souhaite remercier les représentants de Capgemini pour leur exposé détaillé et pour le travail intensif qu'ils ont fourni ces derniers mois afin d'effectuer cet audit. On peut percevoir que tout le monde a mis du cœur à l'ouvrage pour réaliser ce document et que les services ont également communiqué, en toute honnêteté, leurs points faibles.

Bien qu'il s'agisse d'un audit externe réalisé par une instance indépendante, cet audit a néanmoins été effectué en coopération avec les services de l'asile et de la migration eux-mêmes, de sorte que cet audit leur a également permis de se remettre en question. La secrétaire d'État souligne que les services ont collaboré de manière très constructive et souhaite donc remercier

op andere diensten. Daarnaast zou er één softwaresysteem ingevoerd kunnen worden voor alle diensten en zou er maar één ondersteunende dienst nodig zijn voor de verschillende entiteiten. Tot slot heeft de asielzoeker er geen boodschap aan dat er verschillende entiteiten bestaan, maar wil hij gewoon een antwoord op zijn asielaanvraag.

De heer Jan Heylen, vertegenwoordiger van Capgemini, presenteert vervolgens de conclusies van de audit. Er werden tal van optimalisatiemogelijkheden aangehaald om de keten vlotter te laten verlopen. Zo kunnen er heel wat bottlenecks weggewerkt worden bij het CGVS, de cel Dublin en de dienst Interview. De transfertijd moet beperkt worden en interne processen moeten verbeterd worden. Een coördinerende monitoringcel zou de gehele keten ten goede komen.

Op het vlak van personeel kunnen fluctuaties beter aangepakt worden door *resources* te mobiliseren, op voorhand een goed actieplan klaar te hebben, te voorzien in een goede *onboarding*, een *fastlane*-procedure voor nieuwe aanwervingen en een vlotter verloop van de aanwerving in het algemeen.

Aangaande de digitalisering moet men voortgaan op de ingeslagen weg, ook al bevindt men zich nog maar in een eerste stadium. Het datamodel moet verder gealigneerd worden zodat het de hele keten beslaat en toekomstbestendig is. De bijbehorende *road-map* moet verder worden uitgewerkt. Bij die oefening moet Fedasil van meet af aan betrokken worden.

Wat tot slot de structuur betreft, zijn er weinig argumenten voor aparte structuren. Capgemini beveelt dan ook een eengemaakte structuur aan.

C. Conclusie van de staatssecretaris voor Asiel en Migratie

De staatssecretaris wenst de vertegenwoordigers van Capgemini te danken voor hun gedetailleerde uiteenzetting en voor het intensieve werk dat ze de afgelopen maanden hebben geleverd om de audit uit te voeren. Men kan voelen dat eenieder met passie aan het document gewerkt heeft en dat ook de diensten hun pijnpunten eerlijk hebben gedeeld.

Hoewel het een externe audit betreft door een onafhankelijke instantie, gebeurde die doorlichting wel in samenwerking met de asiel- en migratiediensten zelf, waardoor dit ook voor hen een moment van zelfreflectie was. De staatssecretaris benadrukt dat de diensten zeer constructief hebben meegewerkt en wil dan ook het voltallige personeel en de leidinggevenden van de

explicitement l'ensemble du personnel et des dirigeants des quatre services qui se sont prêtés ouvertement à cet exercice.

Cet audit offre l'opportunité d'examiner ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré. Il ne s'agit donc pas d'une motion de méfiance à l'égard des services. Le personnel qui s'engage chaque jour pour l'asile et la migration, travaille dans des structures qui sont mises en place par la politique.

Cet audit est une réflexion sur la manière dont il est possible de renforcer les services pour faire face à la réalité migratoire d'aujourd'hui, et les préparer pour l'avenir. Pour ce faire, la secrétaire d'État procède comme une fusée à deux étages.

À court terme, elle prend des mesures pour améliorer la coopération entre les services. Cela doit se faire en termes d'approche de la chaîne, de politique du personnel et de numérisation des services.

Cet audit met en lumière plusieurs problèmes dans les différentes étapes du processus administratif. Par exemple, les services ne sont pas assez coordonnés et une vision commune fait défaut. De nombreux services sont confrontés à un manque de personnel, le roulement du personnel est important et le recrutement ainsi que l'affectation de nouveaux collaborateurs prend beaucoup de temps. Les procédures sont également ralenties dès lors qu'on travaille avec de très nombreux dossiers papier et que l'envoi physique de ceux-ci fait perdre beaucoup de temps.

L'audit prévoit différentes pistes complémentaires, par exemple des procédures de recrutement accélérées, des tests de recrutement plus spécifiques par fonction, l'élargissement du *pool* et l'organisation de formations externes. Ces pistes continueront à être examinées.

En ce qui concerne la numérisation, plusieurs actions ont déjà été entreprises, mais il reste encore fort à faire. La secrétaire d'État continue dès lors à miser sur la numérisation approfondie de l'ensemble des services d'asile et de migration. Les procédures et les dossiers sont informatisés au maximum pour les différents services, afin de permettre un travail plus efficace.

Il est essentiel d'y travailler à court terme. La secrétaire d'État souhaite dès lors s'atteler le plus rapidement possible à l'approche en chaîne en mettant en place une structure de gestion composée de représentants des différents services. Cette démarche permettra d'organiser la coopération entre les services à partir d'une vision plus uniforme.

vier diensten uitdrukkelijk bedanken dat ze dit met een open geest hebben gedaan.

De audit biedt een opportuniteit om te bekijken wat goed loopt en wat beter kan. Het is dan ook géén motie van wantrouwen ten aanzien van de diensten. De mensen die zich dagdagelijks inzetten voor asiel en migratie, werken in structuren die vanuit het beleid bepaald worden.

Deze audit is een reflectie over de wijze waarop de diensten kunnen worden versterkt om een antwoord te bieden op de migratierealiteit van vandaag en om hen voor te bereiden op de toekomst. De staatssecretaris hanteert daartoe een "tweetrapsraket".

Op korte termijn neemt zij maatregelen om de samenwerking tussen de diensten te verbeteren. Zulks dient te gebeuren op het vlak van de ketenbenadering, het personeelsbeleid en de digitalisering van de diensten.

De audit brengt een aantal knelpunten in de verschillende fases van het administratieve proces aan het licht. Zo zijn diensten niet voldoende op elkaar ingespeeld en ontbreekt het aan een gemeenschappelijke visie. Veel diensten kampen met een tekort aan personeel, er is een grote *turnover* van personeel en er verstrijkt veel tijd vooraleer nieuwe medewerkers aangeworven en ingezet kunnen worden. Procedures worden dan weer vertraagd omdat nog heel veel met papieren dossiers gewerkt wordt en omdat de fysieke verzending ervan veel tijd kost.

De audit voorziet in verschillende bijkomende pistes, zoals versnelde aanwervingsprocedures, specifiekere sollicitatietests per functie, het uitbreiden van de pool of het inrichten van externe opleidingen. Die pistes zullen een voor een voort bekeken worden.

Op het vlak van digitalisering zijn al stappen gezet, maar blijft er nog veel werk. De staatssecretaris blijft dan ook inzetten op een grondige digitalisering van alle asiel- en migratiediensten. Voor de verschillende diensten worden procedures en dossiers zoveel mogelijk digitaal georganiseerd, zodat er efficiënter kan worden gewerkt.

Het is van essentieel belang om dit reeds op korte termijn aan te pakken. De staatssecretaris wil dan ook heel snel werk maken van die ketenbenadering door een beheersstructuur op te richten met vertegenwoordigers van de verschillende diensten. Op die manier kan de samenwerking tussen de diensten vanuit een meer uniforme visie worden geleid.

Mais une chose est très claire, à plus long terme, le CGRA, Fedasil et l'OE devraient fusionner en un seul service de migration. L'audit montre clairement qu'avec une unité de commandement, il est possible de beaucoup mieux réagir aux fluctuations ou aux nouveaux phénomènes en matière d'asile et de migration.

La secrétaire d'État entend disposer, au cours de cette législature, d'un plan prêt à l'emploi, avec une proposition d'une architecture. L'audit montre clairement que cette fusion permet une organisation plus décisive. Elle mettra donc en place un groupe de travail qui s'appuiera sur les recommandations de l'audit. Ce groupe de travail comprendra des représentants des différents départements.

Avec une organisation unique, il est possible d'être plus concentré et plus efficace. Or, une charge de travail élevée dans un service, entraîne souvent des retards dans les autres services. En travaillant avec une seule organisation, le processus peut être mieux organisé et suivi du début à la fin. L'audit met clairement en avant les avantages d'un tel service unifié.

Un service de migration unique offre en outre une solution pour la répartition des tâches parfois illogique qui s'est installée au fil des ans. Par exemple, Fedasil est actuellement responsable des retours volontaires, alors que l'OE est compétent pour les retours forcés. Depuis cette législature, les retours forcés et obligatoires relèvent toutefois d'une approche globale, à savoir une politique de retour proactive. Il serait dès lors nettement plus logique de réunir ces deux compétences dans une seule structure.

Il y a plus de dix ans, les responsabilités politiques relatives aux domaines de la politique en matière d'asile et de migration avaient déjà été regroupées, l'accès, le séjour et l'accueil étant placés sous une responsabilité politique. Il serait donc logique d'en faire de même pour les services.

L'évaluation des demandes d'asile et le traitement des recours doivent évidemment être effectués par une instance indépendante. C'est déjà le cas et cela doit le rester. Il n'appartient pas au politique d'évaluer qui a droit ou non à une protection.

La secrétaire d'État souligne qu'elle dispose à présent de recommandations claires sur lesquelles elle entend travailler immédiatement; d'abord parce que les citoyens méritent un service de migration qui fonctionne bien; et ensuite, parce que le personnel mérite également

Eén zaak is echter overduidelijk: op langere termijn zouden het CGVS, Fedasil en de DVZ moeten opgaan in één migratiedienst. De audit toont duidelijk aan dat met een eenheid van commando veel beter kan worden ingespeeld op fluctuaties of op nieuwe fenomenen inzake asiel en migratie.

De staatssecretaris wil nog tijdens deze regeerperiode beschikken over een gebruiksklaar plan, met een voorstel van architectuur. Uit de audit blijkt duidelijk dat een dergelijke fusie een besluitvaardiger organisatie mogelijk maakt. Zij zal dus een werkgroep oprichten die met de aanbevelingen van de audit aan de slag zal gaan. Die werkgroep zal bestaan uit vertegenwoordigers van de verschillende departementen.

Met een gecentraliseerde organisatie kan geconcentreerder en doeltreffender worden gewerkt. Een hoge werklast in de ene dienst betekent immers vaak ook achterstand in de andere diensten. Door met één enkele organisatie te werken, kan het proces beter worden georganiseerd en van begin tot eind worden opgevolgd. De audit geeft de voordelen van een dergelijke eenge maakte dienst duidelijk aan.

Eén migratiedienst biedt bovendien een oplossing voor de soms onlogische taakverdeling die door de jaren heen ontstaan is. Zo is Fedasil op dit moment verantwoordelijk voor vrijwillige terugkeer, terwijl de DVZ bevoegd is voor gedwongen terugkeer. Sinds deze regeerperiode zijn gedwongen en verplichte terugkeer echter onderdelen van een overkoepelende aanpak, namelijk het aanklappend terugkeerbeleid. Het zou dan ook veel logischer zijn om beide onder één dak onder te brengen.

Ruim tien jaar geleden werden de politieke verantwoordelijkheden over de verschillende domeinen van het asiel- en migratiebeleid heen al samengebracht, waarbij toegang, verblijf en opvang onder een politieke verantwoordelijke werden geplaatst. Het is dan ook een logische consequentie om dit ook op het niveau van de diensten te doen.

Uiteraard moet de beoordeling van asielaanvragen en de behandeling van beroepsprocedures onafhankelijk gebeuren. Dat is nu al het geval en dat moet zo blijven. Het is niet aan de politiek om te beoordelen wie recht heeft op bescherming en wie niet.

De staatssecretaris benadrukt dat zij thans over heldere aanbevelingen beschikt waarmee zij onverwijld aan de slag wil gaan, in de eerste plaats omdat de burgers een goed werkende migratiedienst verdienen, maar ook omdat het personeel het verdient om in een

de travailler au sein d'un tel service afin de donner le meilleur de lui-même.

La secrétaire d'État indique qu'elle entend commencer à résoudre les problèmes existants, pour que le prochain secrétaire d'État ne doive pas tout recommencer à zéro et qu'il puisse continuer à préparer l'avenir. Elle se met immédiatement au travail, car il n'y a pas de temps à perdre.

Cette discussion n'est pas le point final de l'audit, mais bien le point de départ des débats politiques à propos de l'audit. La secrétaire d'État espère que cette discussion pourra être menée ouvertement. Elle estime néanmoins qu'il est utile de d'abord permettre également à chaque parlementaire de discuter avec les auditeurs.

III. — DISCUSSION

A. Questions et observations des membres

M. Tomas Roggeman (N-VA) fait observer que les différents services demandent davantage de personnel, notamment le service Interviews, la cellule Dublin, les officiers de protection et l'Infodesk. On lit toutefois dans le résumé de l'audit qu'"il ne semble pas opportun de recruter des personnes supplémentaires sur base de la charge de travail actuelle" (p. 8). La numérisation et des modifications apportées aux processus de travail permettraient-elles d'alléger la charge de travail du personnel dans certains autres services?

Le CCE a résorbé une grande partie de l'arriéré, mais le temps de traitement continue à poser problème. Des *quick wins* peuvent-ils être réalisés ou est-ce plutôt lié à un changement de culture ou à d'autres mesures plus radicales?

En ce qui concerne la coopération avec les partenaires de l'accueil, la possibilité d'améliorer les procédures de contrôle a été évoquée. La Cour des comptes a également souligné l'absence fréquente de contrôle des transactions réalisées par Fedasil en vue du financement de l'accueil effectué par des partenaires externes, à l'exception de la Croix-Rouge, le partenaire le plus important, qui représente 80 % du budget. Il y a toutefois d'autres partenaires, comme le très controversé Samusocial. Capgemini a-t-il constaté un contrôle insuffisant en la matière? Les auditeurs ont-ils vérifié les flux financiers? Comment peut-on rectifier le tir?

En ce qui concerne l'enquête menée auprès des communes sur la coopération avec les services d'asile,

dergelijke dienst te werken en er het beste van zichzelf te kunnen geven.

De staatssecretaris geeft aan dat ze de huidige problemen wil beginnen op te lossen, zodat een volgende staatssecretaris niet van nul af aan hoeft te beginnen en de toekomst verder voorbereid kan worden. Ze gaat meteen aan de slag, want er is geen tijd te verliezen.

Deze bespreking is niet het eindpunt van de audit, maar vormt het startpunt van de politieke debatten over de doorlichting. De staatssecretaris hoopt dat die met een open geest gevoerd kunnen worden. Niettemin denkt ze dat het nuttig is om elk parlementslid eerst ook de kans te geven in dialoog te treden met de personen die de audit uitgevoerd hebben.

III. — BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Tomas Roggeman (N-VA) merkt op dat verschillende diensten vragen om meer personeel, zoals de dienst interview, de cel Dublin, de *protection officers* en de infodesk. In de managementsamenvatting van de audit wordt evenwel gesteld dat "het ons niet aangewezen [lijkt] om op basis van de huidige werklust bijkomende mensen aan te werven" (blz. 8). Is het in andere diensten mogelijk om in bepaalde andere diensten de personeelsbezetting te verminderen door middel van digitalisering en wijzigingen in werkprocessen?

Bij de RvV is een groot deel van de achterstand weggewerkt, maar zijn er nog steeds problemen met betrekking tot de doorlooptijd. Zijn er *quick wins* mogelijk of is het eerder een kwestie van een cultuurwijziging of van andere ingrijpendere maatregelen?

Met betrekking tot de samenwerking met de opvangpartners werd gewag gemaakt van de mogelijkheid tot het verbeteren van de controleprocedures. Ook het Rekenhof haalt aan dat de transacties van Fedasil voor de financiering van de opvang door externe partners vaak zonder controle blijft, met uitzondering van het Rode Kruis, de grootste partner, die goed is voor 80 % van het budget. Er zijn echter ook nog partners, zoals het niet-onbesproken Samusocial. Heeft Capgemini vaststellingen gedaan over een gebrekkige controle ter zake? Zijn de auditeurs de financiële stromen nagegaan? Hoe kan dit gecorrigeerd worden?

Inzake de bevraging van de gemeenten over de samenwerking met de asiendiensten zou de spreker

l'intervenant aimerait savoir quelles conclusions peuvent être tirées de cette enquête en matière de soutien aux communes.

En ce qui concerne la numérisation, une estimation des budgets nécessaires pour mener à bien l'ensemble des changements envisagés a-t-elle été établie? Un calendrier de mise en œuvre des différentes recommandations a-t-il par ailleurs été fixé?

Enfin, l'intervenant demande s'il était également prévu, dans le cadre de l'audit, d'évaluer la sécurité des centres d'asile.

M. Theo Francken (N-VA) souligne qu'un délai de traitement de 30 jours par phase pour le CCE est une idée intéressante, qui mériterait certainement d'être incluse dans un futur Code de la migration. L'intervenant n'est toutefois pas convaincu de la nécessité de revoir à la baisse les objectifs de charge de travail pour les magistrats et les attachés du CCE.

Une bonne manière de gérer un afflux fluctuant aurait été de ne pas nommer de manière permanente les magistrats concernés mais de les engager dans un cadre temporaire. L'intervenant estime que cette décision de modifier la loi, suite à un amendement du groupe PS, a été une erreur capitale. Lorsque l'arriéré sera résorbé d'ici un an, les juges auront vraiment beaucoup de temps pour étudier leurs dossiers. Toutefois, en raison de la crise de l'asile, ils auront encore beaucoup de travail, étant donné que la moitié des demandes d'asile sont rejetées.

S'adressant à la secrétaire d'État, l'intervenant souligne qu'elle n'est pas la seule à comprendre que le fonctionnement des différents services n'est pas efficace. C'est toutefois aller un peu vite en besogne que de conclure immédiatement qu'une fusion s'impose. L'intervenant est en revanche d'accord avec Capgemini lorsque le consultant dit que le fait que chaque service a un objectif propre ne constitue pas un argument valable contre la fusion. D'autre part, la possibilité d'être encore mieux à l'écoute des demandeurs d'asile est présentée comme un objectif d'une éventuelle fusion, ce qui, selon l'intervenant, est discutable.

M. Francken s'étonne que la secrétaire d'État annonce subitement une telle fusion, alors qu'elle sait mieux que quiconque à quel point ce dossier est hyper-sensible, compte tenu des récentes grèves et des actions de protestations au sein de Fedasil. Il est pour le moins étonnant, dans ce contexte, d'annoncer de manière unilatérale que cette agence devrait être intégrée dans un service public, avec à la clé la possibilité de relever de l'OE. L'intervenant souligne que les membres du

willen vernemen welke conclusies daaruit getrokken konden worden met betrekking tot de ondersteuning van de gemeenten.

Werd, betreffende de digitalisering, een raming gemaakt van de benodigde budgetten om alle veranderingstrajecten tot een goed eind te brengen? Werd er eveneens een tijdspad uitgestippeld voor de tenuitvoerlegging van de verschillende aanbevelingen?

Tot slot stelt de spreker de vraag of in het kader van de audit gevraagd werd om de veiligheid van de asielcentra te evalueren.

De heer Theo Francken (N-VA) stipt aan dat een doorlooptijd van 30 dagen per fase voor de RvV een interessant idee is, dat zeker opgenomen zou moeten worden in een toekomstig Migratiewetboek. De spreker is er evenwel niet van overtuigd dat de werklastdoelstellingen van de magistraten en attachés bij de RvV verminderd zouden moeten worden.

Een afdoende manier om met een wisselende instroom om te gaan, had erin bestaan de betrokken magistraten niet vast te benoemen, maar in een tijdelijk kader te doen werken. De wetswijziging die daartoe middels een amendement van de PS-fractie werd doorgevoerd, was voor de spreker een kapitale vergissing. Wanneer over een jaar de achterstand is ingelopen, zullen de rechters wel erg veel tijd hebben om hun dossiers te bekijken. Door de asielcrisis zullen ze evenwel nog werk genoeg hebben, aangezien de helft van de asielaanvragen wordt afgewezen.

Ten aanzien van de staatssecretaris wijst de spreker erop dat zij niet de enige is die inziet dat de werking van de verschillende diensten niet efficiënt is. Het is echter nogal kort door de bocht om dan meteen te concluderen dat een fusie vereist is. De spreker is het wel met Capgemini eens dat het argument dat elke dienst een eigen doelstelling heeft, geen reden is om niet te fuseren. Anderzijds werd de mogelijkheid om nog beter naar de asielzoeker te luisteren, aangehaald als een doelstelling van een fusie. Dat is voor de spreker voer voor discussie.

De spreker vindt het opmerkelijk dat de staatssecretaris een dergelijke fusie uit het niets aankondigt, terwijl ze als geen ander weet hoe hypergevoelig dit dossier is, gezien de recente stakingen bij en protestacties van Fedasil. Het is bijzonder om dan top-down aan dat agentschap te communiceren dat het moet worden opgenomen in een overheidsdienst, waar het mogelijkerwijze onder de DVZ zou komen te staan. De spreker wijst erop dat het water de personeelsleden van Fedasil al tot aan de

personnel de Fedasil ont déjà atteint leur limite: ils travaillent d'arrache-pied, trouvent souvent porte close dans leur quête de nouveaux sites pour accueillir des centres ou héberger des initiatives locales d'accueil (ILA), et sont, depuis peu, sans directeur général.

Il est par ailleurs frappant de constater que même dans le contexte d'une éventuelle fusion, la secrétaire d'État souhaite préserver l'indépendance du CGRA. L'intervenant reconnaît que l'avantage d'une telle indépendance est que la secrétaire d'État compétente peut, en cas de critique sur une reconnaissance du statut de réfugié, en rejeter la responsabilité sur le CGRA, contrairement à ce qui est le cas aux Pays-Bas, où ces décisions sont davantage politiques. L'intervenant s'étonne d'autre part de certaines décisions du CGRA. C'est ainsi notamment que le nombre de réfugiés reconnus est le plus élevé d'Europe et que, proportionnellement, ceux-ci représentent une partie nettement supérieure à celle des personnes bénéficiant de la protection subsidiaire. Contrairement à une personne bénéficiant de la protection subsidiaire, un réfugié reconnu jouit dès le premier jour de tous les droits sociaux, le regroupement familial lui est accessible de manière illimitée et son statut, qui ne peut lui être retiré, exclut souvent toute possibilité de renvoi. L'intervenant estime par conséquent qu'un débat parlementaire sur l'indépendance du CGRA s'impose.

M. Hervé Rigot (PS) s'interroge tout d'abord sur la suite des débats; à savoir la présence ou non de Capgemini lors des prochaines auditions. Il est essentiel, selon l'intervenant, que Capgemini soit présent aux côtés de la secrétaire d'État lorsque des questions seront posées lors de ces auditions, notamment sur la méthodologie du travail réalisé.

D'ailleurs, à ce sujet, l'orateur s'interroge sur plusieurs points. Premièrement, M. Hervé Rigot souhaite savoir qui a proposé et décidé de la liste des personnes à auditionner. De même, il souhaite connaître les fonctions occupées par les personnes auditionnées. Par exemple, au sein de Fedasil, aucune audition du personnel de terrain ne semble avoir eu lieu, ce qui crée un déséquilibre entre le volet stratégique et le volet opérationnel. A-t-on travaillé de la même manière au sein de l'OE et de Fedasil? Vu le nombre disproportionné de personnes auditionnées issues de l'OE par rapport à celui des autres services, dont Fedasil, l'orateur ne peut que constater un déséquilibre au point de vue méthodologique qui nécessite des clarifications. Deuxièmement, le membre se demande quels sont les acteurs externes qui ont été impliqués dans l'audit car le rapport en mentionne quelques-uns comme le Centre fédéral Migration (Myria), l'Office National de l'Emploi (ONEM), l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (Forem) et le Médiateur fédéral, en terminant par "etc.". Que recouvre

lippen komt: ze werken zich uit de naad, krijgen vaak het deksel op de neus bij het zoeken naar nieuwe plaatsen voor centra of lokale opvanginitiatieven (LOI's) en zitten sinds kort zonder directeur-generaal.

Daarnaast is het markant dat de staatssecretaris zelfs in het kader van een mogelijke fusie de onafhankelijkheid van het CGVS wil vrijwaren. De spreker erkent dat het voordeel van die onafhankelijkheid is dat de bevoegde staatssecretaris bij kritiek op een erkenning de verantwoordelijkheid kan afschuiven op het CGVS, in tegenstelling tot in Nederland, waar dergelijke beslissingen meer politiek aangestuurd worden. Anderzijds stelt de spreker zich vragen bij een aantal beslissingen van het CGVS. Zo is het aantal erkende vluchtelingen het hoogste in Europa en is hun aandeel veel groter in vergelijking met subsidiair beschermden. In tegenstelling tot een subsidiair beschermde geniet een erkende vluchteling echter vanaf dag één alle sociale rechten, kan er geen rem gezet worden op gezinshereniging, kunnen erkende vluchtelingen vaak niet teruggestuurd worden en kan hun status niet ingetrokken worden. Voor de spreker is een parlementair debat over de onafhankelijkheid van het CGVS dan ook vereist.

De heer Hervé Rigot (PS) heeft in de eerste plaats een vraag over de voortzetting van de debatten, namelijk of Capgemini al dan niet nog aanwezig zal zijn op de volgende hoorzittingen. Volgens de spreker is het essentieel dat Capgemini de staatssecretaris bijstaat wanneer tijdens die hoorzittingen vragen zouden worden gesteld over meer bepaald de gehanteerde methodologie.

De spreker heeft in dat verband meerdere vragen. Ten eerste wil de heer Rigot weten wie de lijst met de te horen personen voorgesteld en definitief vastgelegd heeft. Evenzo wil hij weten welke functies de gehoorde personen bekleden. Zo werd bij Fedasil het veldpersoneel blijkbaar niet gehoord, wat een onbalans creëert tussen het strategische en het operationele onderdeel. Werde op dezelfde wijze te werk gegaan bij de DVZ en Fedasil? In vergelijking met andere diensten, zoals Fedasil, werd een onevenredig groot aantal mensen van de DVZ gehoord; de spreker kan dus niet anders dan een onbalans vaststellen in de werkwijze, die moet worden uitgeklaard. Ten tweede vraagt het lid zich af welke externe actoren bij de audit betrokken zijn geweest, aangezien het verslag er een aantal opsomt, waaronder het Federaal Migratiecentrum (Myria), de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA), de Waalse Dienst voor Beroepsopleiding en Tewerkstelling (Forem) en de federale Ombudsman, maar tegelijk ook afsluit met "etc.". Wie gaat allemaal achter die "etc." schuil? Hoe is

la catégorie “etc.”? Comment cette liste de personnes externes a-t-elle été conçue? Dans ce genre d'exercice, il manque souvent le point de vue des bénéficiaires de la procédure qui ont un intérêt à ce que cela aille vite, et aussi le volet “clients”. Par rapport à ce dernier point, on peut se demander notamment ce qui est fait au niveau des demandeurs de protection internationale pour accélérer et rendre la démarche plus efficace. Les barreaux des avocats ou d'autres associations ou encore des partenaires externes de Fedasil, ont-ils été contactés à ce sujet? Selon l'intervenant, cela a toute son importance, en particulier lorsqu'une réorganisation du modèle est proposée. Cette réorganisation du modèle doit tenir compte également de la perception externe.

M. Simon Moutquin (Ecolo-Groen) souscrit aux remarques de M. Rigot et s'interroge également sur l'implication des personnes exilées dans le cadre des auditions réalisées dans la mesure où elles sont les premières personnes concernées.

Mme Greet Daems (PVDA-PTB) fait siennes les questions posées par MM. Rigot et Moutquin. L'intervenante fait observer qu'elle n'a rien appris à propos du service des Tutelles, alors que l'afflux et l'accueil y posent actuellement de gros problèmes. Pourquoi ce service n'a-t-il pas été inclus dans l'audit et pourquoi n'en est-il pas fait mention dans la liste des personnes interrogées?

B. Réponses

M. Wim Haesen, représentant de Capgemini, précise, en réponse à M. Roggeman, qu'il y a un manque de personnel et un arriéré au sein du service Interview et de la cellule Dublin, ainsi que parmi les officiers de protection. Cependant, sur l'ensemble de la chaîne migratoire, il ne s'indique pas d'engager des personnes supplémentaires. Il serait préférable de réduire la charge de travail par le biais de la numérisation et de l'automatisation.

La numérisation pourrait éventuellement entraîner une réduction des effectifs dans certains services, notamment au sein de la chaîne migratoire, qui est soumise à une lourde charge de travail logistique. Un exercice de numérisation a été lancé pour les autres aspects, mais cet exercice n'est pas encore assez avancé pour pouvoir en dire plus à ce stade.

En ce qui concerne la durée de la procédure auprès du CCE, l'orateur précise qu'il y a trois étapes: l'appel et la mise au rôle, l'audience proprement dite et l'arrêt. Il semble approprié à l'orateur de prévoir 30 jours pour l'appel et la mise au rôle, 30 jours pour l'audience et 30 jours pour l'arrêt.

die lijst van externe personen tot stand gekomen? In dit soort van oefeningen ontbreekt vaak het standpunt van de rechthebbenden van de procedure, die er belang bij hebben dat het vooruitgaat, en ook het “klantaspect”. In verband met dit laatste punt rijst meer bepaald de vraag wat met betrekking tot de verzoekers om internationale bescherming wordt gedaan om de demarche sneller en doeltreffender te maken. Wordt daartoe contact opgenomen met de advocatenbalies, met andere verenigingen of met externe partners van Fedasil? Een en ander is volgens de spreker van belang, zeker wanneer een reorganisatie van het model wordt voorgesteld. Bij die reorganisatie moet ook rekening worden gehouden met de externe perceptie.

De heer Simon Moutquin (Ecolo-Groen) deelt de opmerkingen van de heer Rigot en vraagt voorts of niet ook de vluchtelingen zelf moeten worden gehoord, aangezien zij de belangrijkste betrokkenen zijn.

Mevrouw Greet Daems (PVDA-PTB) sluit zich aan bij de vragen van de heren Rigot en Moutquin. De spreker merkt op dat ze niets vernomen heeft over de dienst Voogdij, terwijl de instroom en opvang daar momenteel erg problematisch zijn. Waarom werd die dienst niet in de audit opgenomen en waarom wordt de dienst niet vermeld in de lijst met geïnterviewden?

B. Antwoorden

De heer Wim Haesen, vertegenwoordiger van Capgemini, verduidelijkt ten aanzien van de heer Roggeman dat er bij de dienst Interview, de cel Dublin en de *protection officers* een personeelstekort en een achterstand is. Binnen de migratieketen in het algemeen is het evenwel niet opportuun om extra mensen in dienst te nemen. De werklust zou beter verminderd kunnen worden door te digitaliseren en te automatiseren.

Digitalisering zou eventueel kunnen leiden tot een vermindering van het personeelsbestand in bepaalde diensten, met name in de migratieketen, die getekend wordt door een grote logistieke werklust. Er is een digitaliseringsoefening ingezet voor de andere aspecten, maar die oefening is nog niet ver genoeg gevorderd om daarover meer te kunnen zeggen.

Wat de doorlooptijd bij de RvV betreft, verduidelijkt de spreker dat het gaat over drie fasen: het beroep en de rolzetting, de zitting zelf en het arrest. Het lijkt de spreker aangewezen 30 dagen uit te trekken voor het beroep en de rolzetting, 30 dagen voor de zitting en 30 dagen voor het arrest.

En ce qui concerne un éventuel manque de contrôle des partenaires d'accueil externes, l'orateur souligne qu'il ne s'agissait pas d'une question dans le cadre de cet audit. Cette question n'a donc pas été examinée plus avant et l'orateur ne peut pas se prononcer sur une éventuelle correction.

À propos de la collaboration avec les communes, l'enquête a révélé qu'elles devaient être mieux soutenues. Or le service en charge de cette mission ne compte que quatre membres de personnel. Il n'est pas possible pour eux de soutenir les 581 communes belges.

Aucune estimation n'a été faite des budgets nécessaires pour les changements proposés, car l'audit visait uniquement à établir un état des lieux et à identifier les points à améliorer. Son but n'était pas non plus de procéder à une évaluation de la situation en matière de sécurité dans les centres d'accueil.

À l'attention de M. Francken, l'orateur fait remarquer qu'il ne pourrait être question d'une réduction des objectifs de charge de travail au CCE que s'il y avait une diminution de l'afflux. En effet, la question portait sur la manière dont le CCE doit traiter les fluctuations.

En ce qui concerne les questions relatives à la décision des personnes interrogées, l'orateur indique que cette décision a été prise par les auditeurs eux-mêmes. Pour ce faire, ils ont reçu l'aide des différents services, plus particulièrement par le biais de leur personne de contact attitrée (*Single point of contact* – SPOC) auprès de l'Office des étrangers, du CGRA, du CCE et de Fedasil.

L'orateur réfute le fait que peu de membres du personnel de Fedasil aient été interrogés, soulignant que Fedasil ne figurait qu'indirectement dans l'audit. Dès lors que l'accueil n'était pas concerné, les auditeurs n'ont pas interviewé de personnes sur le terrain chez Fedasil.

Afin d'obtenir une vision à 360 degrés, les auditeurs ont interrogé de nombreuses personnes externes, telles que le Médiateur fédéral, Myria ainsi que des avocats. Concernant le "etc." à la fin de la liste des personnes interrogées dans le rapport, l'orateur indique que les noms de toutes les personnes interrogées n'ont pas été notés, car un certain nombre d'entre elles ont été interrogées lors de visites au Petit Château, dans les locaux de l'Office des étrangers et du CCE.

L'orateur souligne que des avocats ont également été interrogés. Les demandeurs d'asile eux-mêmes n'ont pas été interrogés. Cette démarche a été jugée moins opportune, car les questions de l'audit concernaient

Inzake een eventuele gebrekkige controle van de externe opvangpartners wijst de spreker erop dat dit geen vraag was in het kader van de audit. Dit vraagstuk werd dan ook niet verder onderzocht en de spreker kan geen uitspraken doen over een mogelijke correctie.

Aangaande de samenwerking met de gemeenten, bleek uit de bevraging dat de gemeenten beter ondersteund moeten worden. De dienst die daarvoor instaat, telt maar vier personeelsleden. Het is onbegonnen werk voor hen om alle 581 Belgische gemeenten te ondersteunen.

Er werd geen raming opgesteld van de nodige budgetten voor de voorgestelde veranderingen, aangezien de scope van de audit enkel het opstellen van een stand van zaken en het identificeren van verbeterpunten betrof. Er werd evenmin gevraagd naar een evaluatie van de veiligheidssituatie in de opvangcentra.

Ten aanzien van de heer Francken wijst de spreker erop dat er enkel sprake zou zijn van een verlaging van de werklastdoelstellingen bij de RvV indien er minder instroom zou zijn. De vraag betrof immers de manier waarop de RvV moet omgaan met fluctuaties.

Met betrekking tot de vragen inzake de beslissing van de geïnterviewden, geeft de spreker aan dat die beslissing door de auditeurs zelf genomen werd. Ze kregen daarbij de hulp van de verschillende diensten, meer bepaald via hun vaste contactpersoon (*Single point of contact* – SPOC) bij de DVZ, het CGVS, de RvV en Fedasil.

De spreker weerlegt dat weinig personeelsleden van Fedasil geïnterviewd werden en benadrukt dat Fedasil maar zijdelings voorkomt in de audit. Aangezien die niet de opvang betrof, hebben de auditeurs bij Fedasil geen mensen in het veld geïnterviewd.

Om een 360 gradenoverzicht te krijgen hebben de auditeurs tal van externen geïnterviewd, zoals de federale Ombudsman, Myria én advocaten. Inzake de "etc." aan het einde van de lijst geïnterviewden in het rapport geeft de spreker aan dat niet alle namen van geïnterviewden genoteerd werden, aangezien een aantal onder hen geïnterviewd werd tijdens bezoeken aan het Klein Kasteeltje, de gebouwen van de DVZ en de RvV.

De spreker benadrukt dat er ook advocaten geïnterviewd werden. Asielzoekers zelf werden niet geïnterviewd. Dat werd minder opportuun geacht, omdat de vragen in de audit betrekking hadden op de interne ketenwerking,

le fonctionnement en chaîne interne, le personnel et la numérisation. Pour la même raison, le Service des Tutelles n'a pas davantage été interrogé.

M. Jan Heylen, représentant de Capgemini, précise que Capgemini a également organisé mensuellement une réunion du comité de pilotage. Lors de ces réunions, les services eux-mêmes pouvaient éventuellement orienter l'audit en indiquant que certaines personnes ou certains sujets seraient intéressants à examiner. L'opportunité a donc été suffisamment donnée d'indiquer les contours précis de cet audit.

C. Répliques et questions complémentaires des membres

M. Theo Francken (N-VA) souligne qu'un audit séparé du Service des Tutelles s'impose, étant donné l'afflux important de personnes jeunes et donc vulnérables qui sont également confrontées à divers problèmes. L'intervenant demande également que la réponse de Fedasil, du CGRA, du CCE et de l'OE à l'audit puisse être mise à la disposition des membres de la commission.

M. Simon Moutquin (Ecolo-Groen) donne raison à M. Francken en ce qui concerne l'importance d'obtenir des avis écrits portant au minimum sur la méthodologie de l'audit et émanant d'autres acteurs. L'intervenant revient ensuite sur le point relatif aux personnes qui ont été auditionnées. Il estime que ce point est important d'un point de vue politique. Par exemple, la piste évoquée dans l'audit, de réduire le délai de recours à la suite d'entretiens avec des avocats, sans détailler la liste précise des avocats auditionnés, ne peut être acceptée comme telle sans aucune remise en question. En effet, selon l'orateur, les contacts qu'il a avec les avocats montrent que les délais de recours sont très compliqués. Il est donc important de pouvoir confronter certaines recommandations de l'audit avec des acteurs juridiques, voire politiques, pour enrichir au mieux le débat. En conclusion, l'intervenant souhaite obtenir cette liste des personnes auditionnées afin de pouvoir orienter les débats par la suite et de recontacter certains acteurs. Cela relève du travail des responsables politiques.

M. Hervé Rigot (PS) partage le point de vue de M. Moutquin. En effet, au-delà de toutes les conclusions et en vue d'avoir une réflexion sur celles-ci et les pistes proposées, il importe de connaître de manière plus détaillée, la méthodologie utilisée. Cela implique notamment de connaître les informations relatives à l'organisation des entretiens, aux questions posées (ouvertes, fermées), à la manière dont elles ont été

het personeel en de digitalisering. Om dezelfde reden werd de Dienst Voogdij evenmin geïnterviewd.

De heer Jan Heylen, vertegenwoordiger van Capgemini, verduidelijkt dat Capgemini ook maandelijks een stuurgroepvergadering georganiseerd heeft. Op die vergaderingen konden de diensten zelf ook eventueel richting geven aan de audit door aan te geven dat bepaalde personen of onderwerpen interessant zouden zijn om mee te onderzoeken. Er is dan ook voldoende mogelijkheid geweest om de juiste breedte van het speelveld aan te geven.

C. Replieken en bijkomende vragen van de leden

De heer Theo Francken (N-VA) wijst erop dat een aparte audit van de dienst Voogdij absoluut aan de orde is, gezien de grote instroom van jonge en dus kwetsbare personen die tevens met verschillende problemen geconfronteerd worden. De spreker vraagt eveneens dat het antwoord van Fedasil, het CGVS, de RvV en de DVZ op de audit ter beschikking gesteld kan worden van de commissieleden.

De heer Simon Moutquin (Ecolo-Groen) treedt de heer Francken bij aangaande het belang schriftelijke adviezen in te winnen die minstens op de auditmethodologie betrekking hebben en die van andere actoren uitgaan. Vervolgens gaat de spreker in op de kwestie van de gehoorde personen. Dat heeft volgens hem toch een politiek belang. Zo kan het denkspoor om de beroepstermijn in te korten dat naar aanleiding van gesprekken met advocaten in de audit aangereikt werd zonder dat evenwel duidelijk is welke advocaten juist gehoord zijn, niet als dusdanig en zonder enige verdere discussie worden aanvaard. Uit de contacten die de spreker met advocaten heeft gehad, blijkt immers dat de beroepstermijnen heel ingewikkeld zijn. Het is dus belangrijk dat bepaalde aanbevelingen van de audit bij juridische en zelfs politieke actoren kunnen worden afgetoetst om het debat maximaal te stofferen. Tot slot wil de spreker de lijst van de gehoorde personen verkrijgen om de verdere debatten op het juiste spoor te kunnen zetten en opnieuw contact op te nemen met sommige actoren. Zulks is de taak van de beleidsverantwoordelijken.

De heer Hervé Rigot (PS) is het eens met de heer Moutquin. Los van alle conclusies en met het oog op een debat over die conclusies en over de aangereikte denksposen is het belangrijk een gedetailleerder zicht te krijgen op de gehanteerde methodologie. Dat houdt onder meer in dat inzicht wordt geboden in de organisatie van de gesprekken, in de gestelde vragen (open dan wel gesloten), in de wijze waarop de vragen zijn uitgewerkt,

définies, au temps laissé pour remplir les questionnaires; et ce, par rapport aux différents destinataires concernés (communes, CGRA, OE, etc.).

Par ailleurs, l'intervenant insiste pour connaître les profils qui ont été choisis au sein des différents maillons de la chaîne de la migration pour mieux comprendre la manière dont s'est réalisé l'audit.

Ensuite, M. Rigot pointe, au sein des conclusions, l'analyse de risques qui lui semble légère. En effet, il en ressort que le seul inconvénient du futur modèle proposé au niveau du personnel est une moindre reconnaissance individuelle. Par ailleurs, l'orateur ne relève aucune analyse de risques portant sur les partenaires. Que pensent par exemple l'ASBL Coordination et Initiatives pour Réfugiés et Étrangers (CIRÉ) et la Croix-Rouge d'une fusion éventuelle des services?

En conclusion, M. Rigot ne pourra souscrire aux conclusions de l'audit, que s'il comprend la méthodologie utilisée. S'il n'y adhère pas, il éprouvera des difficultés à estimer qu'il s'agit des bonnes conclusions. Il est dès lors crucial pour l'intervenant de disposer de cette analyse méthodologique.

D. Réponses complémentaires des invités

M. Wim Haesen, représentant de Capgemini, préfère ne pas communiquer qui a dit quoi exactement, mais fait observer que Capgemini peut fournir des informations complémentaires sur les profils des personnes interrogées.

La structure proposée est une idée qui est venue aux auditeurs à partir de l'observation que de nombreux problèmes sont liés à la structure existante. La proposition doit encore être étoffée, notamment par un chiffrage du coût. Celui-ci n'entraîne cependant pas dans le cadre de l'audit.

M. Jan Heylen, représentant de Capgemini, fait remarquer que la mise en place d'une structure unifiée est un axe de réflexion important en vue de continuer à améliorer la situation. Toutefois, l'audit ne constitue pas encore une étude approfondie de ce volet.

La rapporteure,

Eva Platteau

Le président,

Ortwin Depoortere

alsook in de beschikbare tijd om de vragenlijsten in te vullen, en dit met betrekking tot de verschillende betrokken respondenten (gemeenten, CGVS, DVZ enzovoort).

Voorts wenst de spreker nadrukkelijk te vernemen welke profielen bij de verschillende schakels van de migratieketen gekozen zijn, om zo beter te begrijpen hoe de audit uitgevoerd is.

Vervolgens vestigt de heer Rigot in de conclusies de aandacht op de risicoanalyse, die hem nogal pover overkomt. Kennelijk is een verminderde individuele erkenning immers het enige nadeel van het voorgestelde toekomstige model voor het personeel. De spreker stelt overigens vast dat met betrekking tot de partners geen enkele risicoanalyse wordt gemaakt. Hoe staan bijvoorbeeld de vzw Coordination et Initiatives pour Réfugiés (CIRÉ) en het Rode Kruis tegenover een eventuele fusie van de diensten?

Tot besluit geeft de heer Rigot aan dat hij alleen met de conclusies van de audit kan instemmen als hij zicht heeft op de gehanteerde methodologie. Zolang dat niet het geval is, zal het voor hem moeilijk zijn de conclusies als de juiste te beschouwen. Voor de spreker is het dan ook cruciaal over die methodologische analyse te beschikken.

D. Bijkomende antwoorden van de genodigden

De heer Wim Haesen, vertegenwoordiger van Capgemini, zou liever niet meedelen wie wat juist gezegd heeft, maar merkt op dat Capgemini wel bijkomende informatie kan bezorgen over de profielen van de geïnterviewden.

De voorgestelde structuur is een idee dat bij de auditeurs opkwam vanuit de vaststelling dat veel problemen samenhangen met de bestaande structuur. Het voorstel moet nog verder uitgewerkt worden, bijvoorbeeld met een kostenplaatje. Dat viel echter niet onder de scope van de audit.

De heer Jan Heylen, vertegenwoordiger van Capgemini, merkt op dat een eengemaakte structuur een belangrijk denkspoor is om een verdere verbetering door te voeren. De audit is evenwel nog geen diepgaande studie over dat ene aspect.

De rapportrice,

Eva Platteau

De voorzitter,

Ortwin Depoortere