

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

15 april 2025

AANSTURING
VAN DE DIGITALE
TRANSFORMATIE VAN JUSTITIE
DOOR DE FEDERALE OVERHEID

Hoorzittingen

Verslag

namens de commissie
voor Justitie
uitgebracht door
mevrouw **Marijke Dillen**

Inhoud

Blz.

- I. Hoorzitting van 28 januari 2025 met de heer Dominique Guide, raadsheer, mevrouw Françoise Winant, eerste-auditeur-directeur, en de heer Philippe Devries, eerste-auditeur-revisor bij het Rekenhof.....3
- II. Hoorzitting van 18 februari 2025 met de heer Erwin Dericourt, voorzitter, en mevrouw Stephanie Vanthienen, vertegenwoordigers van het College van procureurs-generaal, de heer Bart Willocx en de heer Philippe Vandaele, vertegenwoordigers van het College van de hoven en rechtbanken, de heer Michaël Lamhasni, directeur-generaal, vertegenwoordiger van de FOD Justitie, de heer Jack Hamande, directeur-generaal, en mevrouw Anne Bauwens, vertegenwoordigers van de FOD BOSA, de heer Erik Valgaeren, vertegenwoordiger van de Orde van Vlaamse Balies en de heer Olivier Haenecour, vertegenwoordiger van AVOCATS.BE.....28
- III. Hoorzitting van 19 februari 2025 met de heer Mathieu Michel, voormalig staatssecretaris voor Digitalisering, belast met Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en de Regie der gebouwen..... 71

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

15 avril 2025

PILOTAGE
DE LA TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE DE LA JUSTICE
PAR L'ÉTAT FÉDÉRAL

Auditions

Rapport

fait au nom de la commission
de la Justice
par
Mme **Marijke Dillen**

Sommaire

Pages

- I. Audition du 28 janvier 2025 de M. Dominique Guide, conseiller, Mme Françoise Winant, première auditrice-directrice, et M. Philippe Devries, premier auditeur-réviseur près la Cour des comptes3
- II. Audition du 18 février 2025 de M. Erwin Dericourt, président, et Mme Stephanie Vanthienen, représentants du Collège des procureurs généraux, M. Bart Willocx et M. Philippe Vandaele, représentants du Collège des cours et tribunaux, M. Michaël Lamhasni, directeur général, représentant du SPF Justice, M. Jack Hamande, directeur général, et Mme Anne Bauwens, représentants du SPF BOSA, M. Erik Valgaeren, représentant de l'Orde van Vlaamse Balies et M. Olivier Haenecour, représentant d'AVOCATS.BE.28
- III. Audition du 19 février 2025 de M. Mathieu Michel, ancien secrétaire d'État à la Digitalisation, chargé de la Simplification administrative, de la Protection de la vie privée et de la Régie des bâtiments 71

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**

Voorzitter/Président: Ismaël Nuino

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA	Christoph D'Haese, Sophie De Wit, Kristien Van Vaerenbergh
VB	Marijke Dillen, Alexander Van Hoecke
MR	Philippe Goffin, Pierre Jadoul
PS	Khalil Aouasti, Pierre-Yves Dermagne
PVDA-PTB	Greet Daems, Julien Ribaud
Les Engagés	Simon Dethier, Ismaël Nuino
Vooruit	Alain Yzermans
cd&v	Steven Matheï
Ecolo-Groen	Stefaan Van Hecke
Open Vld	Katja Gabriëls

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Jeroen Bergers, Maaïke De Vreese, Wim Van der Donckt, Charlotte Verkeyn
Katleen Bury, Werner Somers, Francesca Van Belleghem
Catherine Delcourt, Anthony Dufrane, Victoria Vandenberg
Caroline Désir, Lydia Mutyebele Ngoi, Patrick Prévot
Kemal Bilmez, Nabil Boukili, Kim De Witte
Pierre Kompany, Marc Lejeune, Aurore Tourneur
Brent Meuleman, Axel Weydts
Leentje Grillaert, Els Van Hoof
Sarah Schlitz, Matti Vandemaele
Alexia Bertrand, Paul Van Tigchelt

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

Afkorting bij de nummering van de publicaties:		Abréviations dans la numérotation des publications:	
DOC 56 0000/000	Parlementair document van de 56 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 56 0000/000	Document de la 56 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi
QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA	Questions et Réponses écrites
CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag	CRIV	Versie provisoire du Compte Rendu Intégral
CRABV	Beknopt Verslag	CRABV	Compte Rendu Analytique
CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)	CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN	Plenum	PLEN	Séance plénière
COM	Commissievergadering	COM	Réunion de commission
MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

DAMES EN HEREN,

Naar aanleiding van het verslag van het Rekenhof aan de Kamer van volksvertegenwoordigers over de “Aansturing van de digitale transformatie van justitie door de federale overheid” (december 2024) heeft de commissie voor Justitie tijdens haar vergadering van 14 januari 2025 beslist om hierover hoorzittingen te organiseren.

I. —HOORZITTING VAN 28 JANUARI 2025 MET DE HEER DOMINIQUE GUIDE, RAADSHEER, MEVROUW FRANÇOISE WINANT, EERSTE-AUDITEUR-DIRECTEUR, EN DE HEER PHILIPPE DEVRIES, EERSTE-AUDITEUR-REVISOR BIJ HET REKENHOF

A. Uiteenzetting van de heer Dominique Guide, raadsheer bij het Rekenhof

*De heer Dominique Guide, raadsheer bij het Rekenhof, presenteert de resultaten van de audit die het Rekenhof heeft uitgevoerd naar de aansturing van de digitale transformatie van Justitie. In de eerste fase (juni 2023-januari 2024) werden er gelijklopend met het documentenonderzoek gesprekken gevoerd met de geauditeerden en met de belanghebbende partijen, ook met de rechterlijke orde. In die periode werd het *Crossborder*-project uitgerold bij de FOD Justitie, werden bepaalde projecten gestaakt en waren er wijzigingen binnen de directie van de FOD Justitie, het *Digital Transformation Office* (DTO) en *Crossborder*. Als sluitstuk van die fase werden voor de geauditeerden aanbevelingen geformuleerd en was er in april 2024 een exitmeeting met de betrokken administraties en ministeriële vertegenwoordigers. Vervolgens kregen de geauditeerden ter reactie een ontwerpverslag voorgelegd, waarop de minister van Justitie, de FOD Justitie en BOSA hebben geantwoord. Het eindverslag, inclusief hun antwoorden, werd gepubliceerd.*

Dat het Rekenhof voor deze audit werd gekozen, heeft drie redenen. Tot in 2020 was de digitale transformatie van Justitie vooral een aaneenschakeling van mislukkingen, met projecten zoals Phenix (om de computersystemen van de rechterlijke orde te uniformiseren) en Cheops. De tekortkomingen van die projecten waren legio: een gebrek aan projectmanagers, geen voorafgaande analyse van de bedrijfsprocessen, geen samenhangende ICT-strategie en geen overlegstructuur. De Belgische Justitie blijft nog te veel papiergebaseerd en loopt daarvoor achter op andere EU-lidstaten. Bij het begin van de vorige legislatuur werden er dan duidelijke beleidsambities uitgesproken, met een programma voor digitale transformatie (*Digital Transformation Program*, DTP) in

MESDAMES ET MESSIEURS,

Suite au rapport de la Cour des comptes à la Chambre des représentants sur le “Pilotage de la transformation numérique de la justice par l’État fédéral” (décembre 2024), la commission de la Justice a décidé lors de sa réunion du 14 janvier 2025 d’organiser des auditions à ce sujet.

I. —AUDITION DU 28 JANVIER 2025 DE M. DOMINIQUE GUIDE, CONSEILLER, MME FRANÇOISE WINANT, PREMIÈRE AUDITRICE-DIRECTRICE, ET M. PHILIPPE DEVRIES, PREMIER AUDITEUR-RÉVISEUR PRÈS LA COUR DES COMPTES

A. Exposé de M. Dominique Guide, Conseiller près la Cour des comptes

*M. Dominique Guide, conseiller près la Cour des comptes, présente les résultats de l’audit mené par la Cour sur le pilotage de la transformation numérique de la Justice. Lors de la première phase (juin 2023 à janvier 2024), des entretiens ont été menés avec les audités et parties prenantes, y compris l’ordre judiciaire, parallèlement à l’analyse documentaire. Durant cette période, “Crossborder” a été intégré au SPF Justice, certains projets ont été abandonnés, et des changements ont touché la direction du SPF Justice, du *Digital Transformation Office* (DTO) et de *Crossborder*. Cette phase s’est conclue par des recommandations aux audités et une réunion de clôture avec les administrations et les représentants ministériels en avril 2024. Un projet de rapport a été remis aux audités pour réaction, ce qu’ont fait le ministre de la Justice, le SPF Justice et Bosa. Le rapport final, prenant en compte leurs réponses, a été publié.*

Le choix de la Cour des comptes pour cet audit repose sur trois raisons. Jusqu’en 2020, la transformation numérique de la Justice a été entravée par les revers qu’ont subi les projets tels que Phenix – qui visait à uniformiser les systèmes informatiques de l’ordre judiciaire – et Cheops, dus à l’absence de chef de projet, d’analyse préalable des processus métiers, de stratégie ICT cohérente, et de structure de concertation. La Justice belge reste encore largement organisée sur papier, en retard par rapport à d’autres États de l’Union européenne. Ensuite, des ambitions politiques claires ont été formulées au début de la précédente législature, avec un Programme de Transformation Numérique (DTP) en cinq étapes: équipements modernes, dossier numérique unique,

vijf stappen: modern materiaal, één digitaal dossier, koppeling van alle databanken, het “Just-on-Web”-portaal en een betere performantie. Via interdepartementale provisies en Europese kredieten voor het herstel- en veerkrachtplan werd een fors budget vrijgemaakt.

De audit werd verricht volgens de ISSAI's, de internationale normen voor de overheidssector, en was bedoeld om na te gaan in hoeverre de digitale transformatie voldoet aan de beginselen van zuinigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid. De audit zocht een antwoord op deze drie vragen: ligt de strategie voor digitale transformatie in de lijn van het federale beleid ter zake (#SmartNation)? Ondersteunt de governance bij Justitie die strategie (voldoende middelen, die goed worden gebruikt en duurzaam zijn)? Zijn de beheer-risico's van de digitaliseringsprojecten onder controle?

Parlementaire, wetgevende en strategische stukken werden onder de loep genomen en er waren gesprekken met de minister van Justitie (via zijn beleidscel), de FOD Justitie (ICT en Crossborder), het DTO, de staatssecretarissen voor Digitalisering en Relance (via hun beleidscellen) en BOSA (DG Vereenvoudiging & Digitalisering en DG Begroting). Ook voorafgaand aan de exitmeeting waren er gesprekken, met name met de dienst Federale Interne Audit en de Inspectie van Financiën. Deze audit is een performantiemeting, geen onderzoek naar de regelmatigheid van de overheidsopdrachten van de FOD Justitie.

Alle betrokken spelers zijn het eens over de noodzaak van een digitale transformatie, maar het traject bij Justitie berust op programma's en projecten die worden beheerd door drie verschillende entiteiten: de stafdienst ICT van de FOD Justitie, het DTO en Crossborder. Geen enkel algemeen document vernoemt de activiteiten van alle drie die entiteiten om zo naar een eenvormige strategie te streven. De DTP, die door de beleidscel van de minister wordt beschouwd als de digitaliseringsstrategie, is beperkt tot de rechterlijke orde; ze neemt geen andere activiteiten van Justitie in ogenschouw.

De rolverdeling mist duidelijkheid: er heerst geen eensgezindheid over en er bestaat geen referentiedocument. Sommige actoren begrijpen hun eigen rol niet en nemen dan ook niet ten volle hun verantwoordelijkheid. Er is geen strategisch evaluatieplan met succesindicatoren, duidelijke targets of tevredenheidscijfers. Zonder coherente strategie staan de prioritering van projecten en de toekenning van middelen op losse schroeven. Het Rekenhof beveelt dan ook de uitstippeling aan van een coherente strategie voor de digitale transformatie van Justitie, van de uitwerking ervan tot de uitvoering en de follow-up.

connexion de toutes les bases de données, portail “Just-on-Web”, et amélioration des performances. Enfin, des budgets importants ont été alloués via des provisions interdépartementales et des crédits européens du Plan de relance (PRR).

L'audit, fondé sur les normes internationales du secteur public, les ISSAI, visait à évaluer la conformité de la transformation numérique aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Trois questions guidaient l'audit: la stratégie de numérisation est-elle alignée sur la politique fédérale en la matière (#SmartNation)? La gouvernance de la Justice (ressources suffisantes, maîtrise de l'utilisation et durabilité de celles-ci) soutient-elle cette stratégie? Les risques liés à la gestion des projets de numérisation sont-ils maîtrisés?

Des documents parlementaires, législatifs, et stratégiques ont été analysés, et des entretiens ont eu lieu avec le ministre de la Justice (via sa cellule stratégique), le SPF Justice (ICT et Crossborder), le DTO, les secrétaires d'État à la Digitalisation et à la Relance (via leurs cellules stratégiques), ainsi que le SPF BOSA (DG Simplification et Digitalisation et DG Budget). Des entretiens préalables à la réunion de clôture ont également été menés avec le Service fédéral d'audit interne et l'Inspection des Finances. Cet audit est un audit de performance, non un audit de régularité des marchés publics du SPF Justice.

Tous les acteurs reconnaissent la nécessité de la transformation numérique, mais la trajectoire à la Justice repose sur des programmes et projets gérés par trois entités distinctes: le service d'encadrement ICT (SPF Justice), le DTO et Crossborder. Aucun document global n'intègre les activités de ces trois entités pour une stratégie unifiée. Le DTP, considéré comme la stratégie de numérisation par la cellule stratégique du ministre, se limite à l'ordre judiciaire, n'incluant pas d'autres activités de la Justice.

La répartition des rôles manque de clarté, sans consensus ni document formalisé. Certains acteurs ne comprennent pas bien leur rôle et n'assument pas pleinement leurs responsabilités. Il n'existe pas de plan d'évaluation stratégique avec des indicateurs de succès, des objectifs précis, ou des indices de satisfaction. Sans stratégie cohérente, la priorité des projets et l'allocation des ressources ne sont pas garanties. La Cour recommande donc la définition d'une stratégie cohérente pour la transformation numérique de la Justice, depuis l'élaboration jusqu'à l'exécution et le suivi.

De governance berust op vier hoofdrolspelers, waarvan drie operationele: de stafdienst ICT, het DTO en Crossborder, die opereren binnen een complex samenwerkingskader dat niet vrij is van onderlinge concurrentie. De stafdienst ICT ondersteunt de FOD Justitie en de rechterlijke orde. Het DTO, dat onder het gezag van de minister staat, voert het DTP uit voor de rechterlijke orde. Crossborder, aanvankelijk bevoegd voor de verkeers- en correctionele boetes, beheert andere projecten onder het toezicht van de voorzitter van de FOD Justitie. De beleidscel van de minister – de vierde speler – staat laatstgenoemde bij in de voorbereiding en evaluatie van zijn beleid. Daarbij kan ze in het vaarwater van de drie andere hoofdrolspelers komen, met name door niet-overlegde projecttoekenningen.

Er bestaat geen enkel document dat de rol van elke actor vastlegt. Sommige hebben zich dan maar onvoorziene taken toegeëigend, terwijl andere hun verantwoordelijkheid ontlopen. Het DTO wordt aanzien als een concurrent van de FOD, en Crossborder als een “zwarte doos” die projecten van de ICT-dienst of van het DTO krijgt. Bij de gebruikers en de beleidscel is er sprake van een vertrouwensbreuk ten aanzien van de administratie op het vlak van digitalisering. De beleidscel heeft nieuwe organen opgericht, die de bestaande per definitie vleugellam maken. Zo kreeg het directiecomité een aanzienlijke inperking van zijn bevoegdheid te verwerken. De nieuwe structuren hebben bovendien de deur opengezet voor externe consultants. De governanceprocessen werken niet naar behoren door de vereiste consensus in de besluitvorming en door de niet-naleving van richtlijnen op het gebied van architectuur. Het Rekenhof adviseert om de governance te versterken, de rollen te verduidelijken, de structuren te vereenvoudigen en doeltreffende en doelmatige beslissingsprocessen uit te werken.

Het directiecomité lijkt op de achtergrond te zijn geraakt, ontheven van zijn autoriteit op het gebied van digitalisering. Het vraagt weinig rapportering en is onvoldoende geïnformeerd over de activiteiten inzake digitalisering, onder meer over die van Crossborder. De rol van het directiecomité wordt ook ingeperkt door de sterke betrokkenheid van de beleidscel. Het directiecomité hanteert daarbij een strategie van conflictvermijding. Het heeft geen plan voorgesteld voor de integratie van de activiteiten van het DTO, hoewel dat volgens zijn eigen strategisch plan een van de doelstellingen was. Het directiecomité reageert enkel op risico's wanneer die concreet worden.

De beleidscel, verantwoordelijk voor het uitwerken van een digitaliseringsstrategie voor de actoren die belast zijn met de projecten, ontbeert een geïntegreerde politieke visie. De DTP van het DTO is gericht op de rechterlijke orde, maar laat Crossborder en het bestuur

La gouvernance repose sur quatre acteurs principaux, dont trois opérationnels: le service ICT, le DTO et Crossborder, évoluant dans un cadre de collaboration complexe et non dépourvu de concurrence. Le service ICT soutient le SPF Justice et l'ordre judiciaire. Le DTO, sous l'autorité du ministre, met en œuvre le DTP pour l'ordre judiciaire. Crossborder, initialement responsable des amendes routières et correctionnelles, gère d'autres projets sous la supervision du président du SPF Justice. La cellule stratégique du ministre – quatrième acteur – assiste ce dernier dans la préparation et l'évaluation de sa politique, concurrençant les trois autres acteurs notamment par des attributions de projets sans concertation.

Il n'existe pas de document détaillant les rôles de chaque acteur. Certains ont endossé des rôles non prévus, d'autres ont délaissé leurs responsabilités. Le DTO est perçu comme concurrent du SPF, et Crossborder comme une “boîte noire”, recevant des projets du service ICT ou du DTO. Les utilisateurs et la cellule stratégique expriment une perte de confiance dans l'administration pour la numérisation. La cellule stratégique a créé de nouveaux organes, éclipant ceux existants comme le comité de direction qui a vu son pouvoir réduit en matière de numérisation. Les nouvelles structures ont, en outre, servi de porte d'entrée pour des services de consultance. Les processus de gouvernance se révèlent inefficaces, en raison de l'exigence de consensus pour la prise de décisions et du non-respect des lignes directrices architecturales. La Cour recommande de renforcer la gouvernance, en clarifiant les rôles, en simplifiant les structures et en formalisant des processus décisionnels efficaces et efficaces.

Le comité de direction semble en retrait, déchargé de son pouvoir en matière de numérisation. Il demande peu de rapports et manque d'informations complètes sur les activités de numérisation, comme celles de Crossborder. Il est également limité par l'implication forte de la cellule stratégique et adopte une stratégie d'évitement des conflits. Il n'a pas proposé de plan pour l'intégration des activités du DTO, bien que cela fasse partie des objectifs de son propre plan stratégique. Le comité se contente de réagir aux risques une fois matérialisés.

La cellule stratégique est responsable de la stratégie de numérisation pour les acteurs chargés des projets, mais il manque une vision politique intégrée. Le DTP du DTO est axé sur l'ordre judiciaire, sans inclure Crossborder ou l'administration pénitentiaire. La cellule joue un rôle

der strafinrichtingen buiten beschouwing. De cel speelt een operationele rol door te onderhandelen over offertes, dienstverleners aan te stellen en opdrachtdocumenten op te stellen, maar laat daarbij soms na om de financiële, menselijke of technologische haalbaarheid te evalueren. Sommige organen beperken zich tot het eenvoudigweg valideren van die beslissingen en dossiers worden *a posteriori* ter regularisatie aan de administratie voorgelegd. De beleidscel heeft spanningen gecreëerd door van de ICT-afdeling, het DTO en Crossborder concurrenten te maken.

Ook de gebruikers zijn onvoldoende betrokken, wat inzicht in hun behoeften en de aanvaarding van de producten in de weg staat. Het DTP, dat de kern vormt van het ministerieel beleid, richt zich op de rechterlijke orde, met werkprocessen die niet uniform zijn. Het ontbreekt aan een gecentraliseerd proces om het digitaliseringstraject te sturen en aan een prioritering van behoeften, wat leidt tot concurrentie tussen gebruikers. Het Rekenhof beveelt aan om de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren en bestuursorganen op dat gebied te verduidelijken.

Het ICT-budget bedroeg 43 miljoen euro in 2019 en werd vervolgens met het oog op de digitaliseringsprojecten verhoogd tot 80,5 miljoen euro in 2023. Vanaf 2025 zullen recurrente ICT-uitgaven worden opgenomen in de begroting van de FOD, ten belope van ongeveer 80 miljoen euro per jaar. De EU is voornemens om tegen 2026 bijna 115 miljoen euro uit te trekken om de digitalisering van Justitie te verbeteren. De totale kosten van de digitale-transformatiestrategie van Justitie blijven echter onzeker door het ontbreken van een specifiek begrotingsprogramma of een geconsolideerd overzicht van de ICT-budgetten. Het gebrek aan duidelijkheid in de verdeling van de projecten tussen de betrokken entiteiten en de ontoereikende opvolging van de daadwerkelijke uitgaven maken het moeilijk om een algemeen overzicht te krijgen. Het Rekenhof stelt ook vast dat het principe van de begrotingsspecialiteit niet in acht wordt genomen, aangezien inkomsten uit boetes en kredieten uit het herstelplan worden gebruikt om projecten te financieren die geen verband houden met digitalisering. Het Rekenhof beveelt aan om werk te maken van een betere budgettaire beheersing.

Gelet op het gebrek aan interne vaardigheden en de krappe deadlines trekt het Rekenhof het massale gebruik van consultancy niet in twijfel, maar het ontbreken van een duidelijke strategie en een gedetailleerde lijst van consultants roept wel vragen op. In 2023 werd een beroep gedaan op ongeveer 500 consultants, wat verhoogde risico's met zich brengt door het ontbreken van een instrument dat de identiteit, opdrachten en

operationeel en négociant des offres, désignant des prestataires et rédigeant des documents de marché, parfois sans évaluer la faisabilité financière, humaine ou technologique. Certains organes se contentent de valider ces décisions, et des dossiers sont soumis à l'administration *a posteriori* pour régularisation. Cette cellule a créé des tensions en mettant en concurrence le service ICT, le DTO et Crossborder.

L'implication des utilisateurs est également insuffisante, limitant la compréhension de leurs besoins et l'acceptation des produits. Le DTP, au cœur de la stratégie ministérielle, est centré sur l'ordre judiciaire, avec des processus de travail disparates. Il n'existe pas de processus centralisé pour alimenter la trajectoire de numérisation ni de hiérarchisation des besoins, menant à une concurrence entre utilisateurs. La Cour recommande de clarifier les rôles et responsabilités des acteurs et organes de gouvernance dans ce domaine.

Le budget informatique était de 43 millions d'euros en 2019, puis a été augmenté pour les projets de numérisation pour atteindre 80,5 millions en 2023. Dès 2025, les crédits ICT récurrents intégreront le budget du SPF, pour environ 80 millions d'euros annuels. L'UE prévoit d'allouer près de 115 millions d'euros d'ici 2026 pour renforcer la numérisation de la Justice. Le coût total de la stratégie de transformation numérique de la Justice reste toutefois incertain, faute de programme budgétaire spécifique ou de vue consolidée des budgets ICT. Le manque de clarté dans la répartition des projets entre les entités concernées et l'insuffisance de suivi des dépenses réelles compliquent l'obtention d'une vision d'ensemble. La Cour des comptes note aussi le non-respect du principe de spécialité budgétaire, avec des recettes d'amendes et des crédits du Plan de relance utilisés pour financer des projets non liés à la numérisation. Elle recommande un renforcement de la maîtrise budgétaire.

L'usage massif de la consultance, en raison du manque de compétences internes et des délais serrés, n'est pas remis en cause par la Cour, mais l'absence de stratégie claire et de liste détaillée des consultants pose question. Environ 500 consultants ont été engagés en 2023, avec des risques accrus liés à l'absence d'outil de suivi des identités, missions et compétences, ainsi que des conflits d'intérêts potentiels. La Cour recommande une

vaardigheden van die consultants, evenals mogelijke belangenconflicten, in kaart brengt. Het Rekenhof beveelt aan om een samenhangende outsourcingstrategie op te zetten en om de daarmee gepaard gaande risico's beter onder controle te houden.

Het risico op fraude wordt onderschat, met onvoldoende controle op de consultancy en tekortkomingen in de naleving van de regels inzake overheidsopdrachten. Het Rekenhof pleit voor een beheerstrategie voor de interne en externe frauderisico's en voor een versterking van de interne administratieve en budgettaire controles. Er worden eveneens tekortkomingen vastgesteld wat het beheer van de human resources, de projecten, de overheidsopdrachten en de bedrijfsarchitectuur betreft. De FOD Justitie heeft het moeilijk om geschikte IT-profielen te vinden en tegelijkertijd de hertekening van zijn organisatie en de digitaliseringsprojecten te beheren. Op het gebied van projectbeheer stelt het Rekenhof vast dat er geen totaalvisie is op de processen binnen Justitie, terwijl de aankoopfunctie versnipperd is over verschillende diensten, zonder geharmoniseerde aankoopstrategie of gecentraliseerde aankopen. Bovendien heeft de FOD geen bedrijfsarchitectuur bepaald. Tot slot stelt het Rekenhof vast dat het beginsel "*reuse before buy before build*" – nochtans goedgekeurd door alle actoren – niet wordt nageleefd. De oprichting van een *Architecture Review Board* (ARB) heeft het mogelijk gemaakt om bepaalde toepassingen af te stemmen op de bedrijfsarchitectuur, maar niet alle projecten werden aan dit orgaan voorgelegd. Het Rekenhof beveelt aan om de ondersteunende functies binnen de FOD Justitie te versterken.

De houdbaarheid van het digitaliseringstraject is onzeker zonder duidelijke strategie of raming van de totale kosten. Het ontbreekt aan een raming van de nodige personele middelen alsook aan een stappenplan voor de outsourcing. Er werd geen raming gemaakt van de toekomstige exploitatiekosten, noch werd een inventaris opgemaakt van de *legacy systems* (materiaal, software, informaticasystemen van een vorige generatie). Het Rekenhof raadt aan om een inschatting te maken van de houdbaarheid van de projecten en van het digitaliseringstraject.

Tot slot werd verzuimd de #SmartNation-strategie coherent op te volgen: de minister van Justitie ontvangt geen transversale federale richtlijnen voor het uitrollen van een digitaliseringsstrategie, wat leidt tot concurrerende initiatieven in verschillende departementen. Er is wel samenwerking tussen de staatssecretaris voor Digitalisering en de minister van Justitie in het kader van het *JustAct*-project. Het Rekenhof beveelt aan om werk

strategie d'externalisation cohérente et un renforcement du contrôle des risques associés.

Le risque de fraude est sous-estimé, avec un contrôle insuffisant sur la consultance et des défaillances dans le respect des règles des marchés publics. La Cour préconise une stratégie de gestion des risques de fraude, interne et externe, et un renforcement des contrôles internes administratifs et budgétaires. Des déficiences sont également relevées dans la gestion des ressources humaines, des projets, des marchés publics et de l'architecture d'entreprise. Le SPF Justice peine à recruter des profils IT adéquats et à gérer simultanément le *redesign* de son organisation et les projets de numérisation. En matière de gestion de projet, la Cour constate une absence de vision globale des processus de la Justice, tandis que la fonction d'achat est fragmentée entre plusieurs services, sans stratégie d'achat harmonisée ni centralisation des achats. De plus, l'administration n'a pas défini d'architecture d'entreprise. Enfin, le non-respect du principe du "*reuse before buy before build*" a été constaté, bien qu'il ait été approuvé par tous les acteurs. La création d'un *Architecture Review Board* (ARB) a permis d'aligner certaines applications avec l'architecture d'entreprise, mais certains projets n'ont pas été soumis à cet organe. La Cour recommande de renforcer les fonctions de support au sein du SPF Justice.

La soutenabilité de la trajectoire de numérisation est incertaine sans stratégie définie ni évaluation des coûts globaux. Il n'existe pas d'estimation des ressources humaines nécessaires, ni de feuille de route pour l'externalisation. Aucune évaluation des coûts futurs d'exploitation n'a été réalisée, ni aucun inventaire des *legacy systems* (matériel, logiciels, systèmes informatiques d'une génération précédente). La Cour recommande d'évaluer la soutenabilité des projets et de la trajectoire de numérisation.

Enfin, la stratégie #SmartNation n'a pas été suivie de manière cohérente: le ministre de la Justice ne reçoit pas de directives fédérales transversales pour déployer une stratégie de numérisation, ce qui entraîne des initiatives concurrentes dans différents départements. Toutefois, une coopération existe entre le secrétaire d'État à la Digitalisation et le ministre de la Justice dans le cadre du projet *JustAct*. La Cour recommande l'établissement

te maken van een federaal digitaliseringsbeleid opdat de strategieën van de verschillende departementen op elkaar kunnen worden afgestemd.

B. Gedachtewisseling

1. Vragen en opmerkingen van de leden

Mevrouw Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) dankt de vertegenwoordigers van het Rekenhof voor hun toelichting bij het rapport. De digitalisering van Justitie is een dossier dat al tientallen jaren meegaat, en voor parlementsleden is het niet altijd eenvoudig om het project in zijn geheel op te volgen. Het lid begrijpt dat er maar liefst 28 verschillende digitaliseringsprojecten zijn, in verschillende fasen van uitwerking.

Wat de samenwerking betreft, vraagt mevrouw Vaerenbergh of alle betrokken actoren even bereid waren om mee te werken. De spreker alludeerde er immers op dat er geen repliek is gekomen van de FOD Justitie en van het Digital Transformation Office (DTO). Heeft het Rekenhof zijn werkzaamheden op een normaal tempo kunnen afwerken? Welke fases verliepen moeizamer of vlotter in vergelijking met andere audits?

Het rapport maakt gewag van een hoog frauderisico door de gebrekkige interne controle en de bovenmatige betrokkenheid van externe consultants op alle niveaus. In welke mate waren dat ongebruikelijke vaststellingen voor de medewerkers van het Rekenhof, of hadden zij wel zoiets verwacht?

Er is ook sprake van een aantal onwettigheden, zoals het niet-naleven van de regels inzake openbare aanbestedingen en van begrotingsregels of het verschuiven van budgetten. Het lid vindt dat toch zeer merkwaardig, temeer daar de betrokken actoren net moeten instaan voor de naleving van de wetten en voor een rechtvaardige rechtsbedeling. Delen de vertegenwoordigers van het Rekenhof die verbazing?

Daarnaast hekelt het Rekenhof de te doortastende operationele betrokkenheid van de beleidscel van de minister van Justitie. De minister heeft tijdens een actuedeбат in de Kamer verzekerd dat hij onmiddellijk aan de slag is gegaan met de aanbevelingen uit het rapport, zelfs nog voordat het Rekenhof het definitieve verslag had afgeleverd. Daarbij nuanceerde de minister een aantal vaststellingen uit het rapport. Ziet het Rekenhof, na de reactie van de minister en de houding van het kabinet en de administratie, enige aanleiding om bepaalde vaststellingen te nuanceren?

d'une politique publique fédérale de numérisation pour harmoniser les stratégies des différents départements.

B. Échange de vues

1. Questions et observations des membres

Mme Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) remercie les représentants de la Cour des comptes pour leurs explications relatives au rapport. La numérisation de la justice est un dossier vieux de plusieurs dizaines d'années, et il n'est pas toujours facile pour les parlementaires de suivre le projet dans son ensemble. La membre a compris qu'il existe pas moins de 28 projets de numérisation différents, qui se trouvent à différentes phases de développement.

En ce qui concerne la collaboration, Mme Van Vaerenbergh demande si les acteurs concernés étaient tous aussi disposés à collaborer. En effet, l'orateur a sous-entendu qu'il n'y avait pas eu de réaction de la part du SPF Justice et du Digital Transformation Office (DTO). La Cour des comptes a-t-elle pu réaliser son audit à un rythme normal? Quelles phases ont été plus difficiles ou plus faciles en comparaison avec d'autres audits?

Le rapport mentionne un risque élevé de fraude en raison d'un contrôle interne insuffisant et de l'implication excessive de consultants externes à tous les niveaux. Dans quelle mesure ces constatations étaient-elles inhabituelles pour les collaborateurs de la Cour des comptes? S'y attendaient-ils?

Certaines irrégularités sont également évoquées, comme le non-respect des règles en matière de marchés publics et de règles budgétaires, ou la réaffectation de budgets. La membre estime que cette situation est tout de même très surprenante, d'autant plus que les acteurs concernés doivent justement veiller au respect des lois et à une justice équitable. Les représentants de la Cour des comptes partagent-ils cet étonnement?

Par ailleurs, la Cour des comptes critique la trop forte implication opérationnelle de la cellule stratégique du ministre de la Justice. Lors d'un débat d'actualité à la Chambre, le ministre a affirmé qu'il s'était attaqué sans tarder à la mise en œuvre des recommandations du rapport, avant même que la Cour des comptes n'ait transmis le rapport définitif. À cette occasion, le ministre avait nuancé certaines constatations du rapport. Suite à la réaction du ministre et à l'attitude du cabinet et de l'administration, la Cour des comptes pense-t-elle devoir nuancer certaines constatations?

Ten slotte wil het lid dieper ingaan op de samenwerking met bpost bij de ontwikkeling van JustSign. Haar collega Michael Freilich, die het dossier opvolgt, heeft naar aanleiding van het verhaal van een aantal klokkenluiders een strafklacht ingediend. Ondertussen heeft mevrouw Van Vaerenbergh vernomen dat er voor JustSign toch naar een oplossing zou worden gezocht op basis van IT-tools van de FOD BOSA, terwijl de IT-stuurgroep net had laten weten dat destijds voor een eigen oplossing van authentieke digitale handtekening werd gekozen omdat die van de FOD BOSA niet voldeed. Het lid begrijpt dat niet goed. Is het Rekenhof op de hoogte van mogelijke recente wijzigingen aan de IT-oplossing van de FOD BOSA?

Mevrouw Marijke Dillen (VB) dankt de vertegenwoordigers van het Rekenhof voor hun duidelijke en bij momenten verbazingwekkende toelichting bij het rapport over de digitalisering van justitie. Het lid is werkelijk verbijsterd over de resultaten van het onderzoek en ze is dan ook blij dat het Rekenhof een en ander op een zeer duidelijke en kritische wijze heeft onderzocht.

De digitalisering was een van de paradepaardjes van voormalig minister van Justitie Vincent Van Quickenborne. Ook zijn opvolger, minister Van Tigchelt, heeft in de commissie voor Justitie herhaaldelijk gezegd – onder andere naar aanleiding van de begrotingsbesprekingen – dat de digitalisering op kruissnelheid zat, iets wat spijtig genoeg niet het geval blijkt te zijn.

De eerste aanzet voor de digitalisering van Justitie werd gegeven begin jaren 2000. 25 jaar later moet het lid vaststellen dat de resultaten op het terrein bijzonder mager zijn, ondanks de aanzienlijke menselijke, budgettaire en technologische middelen die werden ingezet. Er is ook een aanzienlijk prijskaartje verbonden aan dit verhaal. Uit het rapport blijkt echter duidelijk, aldus het lid, dat er geld is verspild, zonder dat hierover duidelijkheid wordt gecreëerd.

De exacte kosten van de digitaliseringsstrategie van de minister konden niet worden becijferd, al zou het volgens een raming van zijn beleidsplan voor 2023 om ongeveer 140 miljoen euro gaan. Het lid vindt dat geen correcte wijze van handelen. Men moet toch een algemeen zicht hebben op de begroting? Kan het Rekenhof daarover meer informatie bezorgen? Heeft de minister meer toelichting gegeven naar aanleiding van de bespreking van het rapport?

Vervolgens komt mevrouw Dillen tot de vaststelling dat verschillende projecten naast elkaar bestaan, maar dat een coherente strategie ontbreekt. De rolverdeling

Enfin, la membre souhaite se pencher sur la collaboration avec bpost dans le cadre du développement de JustSign. Son collègue Michael Freilich, qui suit le dossier, a porté plainte au pénal suite à la dénonciation de plusieurs lanceurs d'alerte. Dans l'intervalle, Mme Van Vaerenbergh a appris que l'on rechercherait tout de même une solution pour JustSign basée sur les outils informatiques du SPF BOSA, alors que le comité de pilotage informatique venait d'indiquer que l'idée à l'époque était de développer sa propre application de signature électronique authentique parce que celle du SPF BOSA n'était pas satisfaisante. La membre ne comprend pas bien ce revirement. La Cour des comptes a-t-elle connaissance de modifications récentes apportées à la solution ICT du SPF BOSA?

Mme Marijke Dillen (VB) remercie les représentants de la Cour des comptes pour les commentaires limpides et par moments surprenants qu'ils ont formulés à propos du rapport sur la numérisation de la justice. La membre est réellement sidérée par les résultats de cet audit et se réjouit dès lors que la Cour se soit montrée très claire et critique dans son travail.

La numérisation était l'un des chevaux de bataille de M. Van Quickenborne lorsqu'il occupait le poste de ministre de la Justice. Son successeur, M. Van Tigchelt, a également répété à maintes reprises en commission de la Justice – notamment lors des discussions budgétaires – que la numérisation avait atteint sa vitesse de croisière, ce qui n'est, hélas, manifestement pas le cas.

La première amorce de numérisation de la justice remonte au début des années 2000. Force est toutefois de constater que 25 ans plus tard, les résultats engrangés sur le terrain restent particulièrement maigres malgré l'ampleur des moyens déployés sur les plans humain, budgétaire et technologique. Le coût financier de l'opération n'est pas négligeable non plus. Or, le rapport montre clairement, selon la membre, que l'on a gaspillé de l'argent, sans que l'on sache clairement ce qui s'est passé.

Le coût exact de la stratégie numérique du ministre n'a pu être chiffré, même si sa cellule stratégique avance un montant d'environ 140 millions d'euros pour 2023. La membre dénonce cette façon de procéder. N'est-il pas normal de vouloir se faire une idée générale du budget? La Cour des comptes pourrait-elle fournir de plus amples informations en la matière? Le ministre a-t-il fourni des explications supplémentaires dans le cadre de l'examen du rapport?

Ensuite, Mme Dillen constate que plusieurs projets sont développés en parallèle sans qu'il y ait de stratégie cohérente. La répartition des rôles entre les différents

tussen de verschillende betrokken diensten is niet duidelijk. Het lid citeert het rapport van het Rekenhof: “De beleidscel laat de drie operationele actoren bewust met elkaar concurreren in de hoop sneller tot resultaten te komen.” Zij vindt dat een merkwaardige vaststelling, temeer daar die bewuste concurrentie ook een financiële weerslag heeft. Kan de heer Guide hierbij nog een toelichting geven?

Omdat een coherente strategie ontbreekt, kan er ook niet worden nagegaan of de ondernomen projecten bijdragen tot de digitalisering en ook niet of de menselijke, budgettaire en technologische middelen doeltreffend worden ingezet. Ook dat vindt mevrouw Dillen onbegrijpelijk. Het gaat immers over de inzet van publieke middelen, lees het geld van de belastingbetaler, waarvoor een minister toch wel verantwoording moet kunnen afleggen.

Het Rekenhof formuleert ter zake een aantal aanbevelingen, die – zo vreest het lid – niet op korte termijn gerealiseerd zullen kunnen worden. Welke aanbevelingen zijn voor de heer Guide prioritair? Wat is daarvan de budgettaire weerslag?

Het Rekenhof merkt verder op dat de budgettaire beheersing van de digitaliseringsprojecten ontoereikend is en dat er geen garantie is dat de kredieten correct worden besteed. Ook is er geen garantie dat de nodige begrotingsmiddelen beschikbaar zullen zijn om de huidige projecten te ondersteunen. Moet het lid hieruit afleiden dat die projecten door een volgende regering mogelijk on hold moeten worden gezet bij gebrek aan voldoende middelen? Welke invloed zal dat dan hebben op de verdere uitrol van die projecten?

Vervolgens heeft mevrouw Dillen vragen bij de inzet van consultants, die blijkbaar noodzakelijk was omdat er binnen Justitie onvoldoende kennis en vaardigheden voorhanden waren. Er werd dan ook een massaal beroep gedaan op deze consultants, die volgens het rapport soms zonder aanbestedingsprocedure werden aangesteld. Heeft het Rekenhof zicht op het aantal contracten die pas in orde zijn gebracht na uitvoering van de opdracht? Dat getuigt eens te meer van een gebrek aan degelijk bestuur.

Mevrouw Dillen citeert nogmaals uit het rapport: “Door die gebrekkige controle bestaat onder andere het risico van dubbele betaling van dezelfde prestaties.” Heeft de heer Guide er een idee van hoeveel prestaties twee keer zijn betaald? Het lid vindt het noodzakelijk om die cijfers nauwkeurig te onderzoeken, aangezien consultants vaak bijzonder hoge facturen aanrekenen.

services concernés est floue. La membre cite un extrait du rapport de la Cour des comptes: “La cellule stratégique a placé les trois acteurs opérationnels dans une concurrence assumée en vue d’obtenir des résultats plus rapides.” La membre juge ce constat interpellant, d’autant plus que cette concurrence assumée a aussi des répercussions financières. M. Guide pourrait-il commenter ce passage?

En l’absence de stratégie cohérente, il est également impossible de vérifier si les projets mis en œuvre contribuent à la numérisation et si les moyens humains, budgétaires et technologiques sont utilisés efficacement. Encore une situation incompréhensible pour Mme Dillen, dès lors qu’il y va de l’utilisation des deniers publics, soit de l’argent du contribuable et que sur ce point, un ministre doit tout de même pouvoir se justifier.

La Cour des comptes formule en l’espèce plusieurs recommandations qui, selon la membre, risquent de ne pas pouvoir être mises en œuvre à court terme. Quelles sont les recommandations prioritaires, aux yeux de M. Guide? Et quelle en sera l’incidence budgétaire?

La Cour fait également observer que la maîtrise budgétaire des projets de numérisation est insuffisante et qu’il n’existe aucune garantie que les crédits seront alloués correctement. Il n’est pas davantage garanti que les moyens budgétaires nécessaires pour financer les projets actuels seront disponibles. La membre doit-elle en déduire que ces projets pourraient être suspendus par un prochain gouvernement faute de moyens suffisants? Quelle pourrait en être la conséquence sur leur déploiement futur?

Mme Dillen s’interroge ensuite sur le recours à des consultants, qui s’est apparemment avéré nécessaire en raison du manque de connaissances et de compétences en la matière au sein du département de la Justice. Il a ainsi été fait massivement appel à ces consultants, lesquels ont, selon le rapport, parfois été désignés sans procédure d’adjudication. La Cour des comptes a-t-elle une idée du nombre de contrats qui n’ont été régularisés qu’après l’exécution de la mission de consultance? Quoi qu’il en soit, ces pratiques témoignent une fois de plus d’un manque de bonne gouvernance.

Mme Dillen cite de nouveau un passage du rapport de la Cour des comptes: “Ce manque de contrôle génère entre autres un risque de double paiement de prestations identiques.” M. Guide a-t-il une idée du nombre de prestations qui ont été rémunérées deux fois? La membre estime qu’il est nécessaire d’examiner attentivement ces chiffres, car les tarifs pratiqués par les consultants sont souvent particulièrement élevés.

Tevens ontbreekt de garantie dat de consultants altijd hebben gewerkt aan de projecten waaraan ze contractueel werden toegewezen. Over hoeveel projecten gaat het dan? En klopt het dat de leidinggevendenden binnen de administratie niet hebben ingegrepen om conflicten met het kabinet van de minister te vermijden?

Het Rekenhof uit ook ernstige twijfels bij de duurzaamheid van de gevolgde digitaliseringsprojecten en vraagt zich zelfs af of de opgestarte projecten op termijn wel iets zullen opleveren. Het lid kan niet begrijpen dat er geen garanties zijn in het huidige systeem dat de gedane investeringen op termijn duurzaam zullen zijn. Uit het antwoord van de minister heeft mevrouw Dillen tevens begrepen dat er geen nieuwe initiatieven genomen zijn om een verdere strategie uit te werken en de kosten van de opgestarte projecten te evalueren. Kan de heer Guide ter zake concrete suggesties doen?

Vervolgens wil het lid dieper ingaan op enkele concrete digitale toepassingen.

In de eerste plaats komt ze op het project Crossborder. De kritiek op de samenwerking van Crossborder met bpost is gekend. Het Rekenhof beschrijft deze dienst als een zwarte doos, een soort van ontwikkelingsstructuur die rechtstreeks onder het gezag van de minister staat. Welke oplossingen suggereert de heer Guide om een antwoord te kunnen geven op de verschillende problemen? Heeft het lid goed begrepen dat consultants bij de dienst Crossborder zowat alle hiërarchische functies bekleden onder de directie en sinds 2023 in de directie?

Ook bij het project JustRestart, het digitale register voor de collectieve schuldenregeling, zijn er grote problemen. Naar verluidt zou deze applicatie bijzonder slecht werken. Het lid herinnert eraan dat de schuldenaar-verzoeker voor het gebruik van die applicatie een jaarlijkse retributie moet betalen van 75 euro. De beheerder en het kabinet Justitie geven bijzonder weinig ruchtbaarheid aan deze problemen, want waarom zou een schuldenaar een retributie moeten betalen voor een register dat niet naar behoren functioneert? De opbrengsten van het register worden geraamd op 4,3 miljoen euro per jaar. Waarvoor worden die opbrengsten gebruikt?

JustSign moest de hoeksteen worden van het digitale dossier, waarmee men juridische documenten digitaal zou kunnen ondertekenen, maar ook hier zijn er weinig tot geen resultaten geboekt. Het lid stelt vast dat vele miljoenen euro's op een verkeerde manier zijn gespendeerd. Heeft het Rekenhof enig zicht op de kostprijs van het project? JustSign zou op het terrein niet meer actief zijn, al werkt men aan oplossingen. Klopt het dat Justitie is afgestapt van de toepassing die bpost ontwikkelde

Rien ne garantit du reste que les consultants aient toujours travaillé sur les projets qui leur avaient été attribués contractuellement. De combien de projets s'agit-il en l'occurrence? Par ailleurs, est-il exact que les dirigeants de l'administration ne sont pas intervenus pour prévenir les conflits avec le cabinet du ministre?

La Cour des comptes émet également de sérieuses réserves quant à la soutenabilité des projets de numérisation suivis. Elle se demande même si ces projets produiront des résultats à terme. La membre juge incompréhensible que rien, dans le système actuel, ne garantisse que les investissements engagés seront soutenables à terme. Mme Dillen déduit par ailleurs de la réponse du ministre qu'aucune nouvelle initiative n'a été prise en vue d'élaborer une autre stratégie et d'évaluer les coûts des projets lancés. M. Guide est-il en mesure de formuler des suggestions concrètes en la matière?

La membre souhaite ensuite aborder plus en détail quelques applications numériques concrètes.

Elle évoque en premier lieu le projet Crossborder. Les critiques émises au sujet de la coopération entre Crossborder et bpost sont connues. La Cour des comptes décrit ce service comme une boîte noire, une sorte de structure de développement placée directement sous l'autorité du ministre. Quelles sont les solutions suggérées par M. Guide afin de pouvoir remédier aux différents problèmes? La membre souhaite savoir s'il est exact que les consultants affectés au service Crossborder occupent pratiquement toutes les fonctions hiérarchiques non dirigeantes et même les fonctions dirigeantes depuis 2023.

Le projet JustRestart, le registre informatisé des règlements collectifs de dettes, connaît également des problèmes majeurs. Le fonctionnement de cette application serait particulièrement chaotique. La membre rappelle que le débiteur requérant doit payer une redevance de 75 euros par an pour utiliser cette application. Le gestionnaire et le cabinet de la Justice n'ébruient guère les problèmes précités, car comment justifier qu'un débiteur doive payer une redevance pour un registre qui ne fonctionne pas correctement? Les recettes du registre sont évaluées à 4,3 millions d'euros par an. À quoi sont-elles affectées?

L'application JustSign devant permettre de signer électroniquement les documents juridiques devait constituer la pierre angulaire du dossier numérique, mais les résultats obtenus dans ce domaine sont également maigres, voire inexistantes. La membre constate que plusieurs millions d'euros ont été gaspillés dans le cadre de ce projet. La Cour des comptes a-t-elle la moindre idée du coût de ce projet? L'application JustSign ne serait plus opérationnelle sur le terrain, mais des solutions seraient en

voor bijna 4 miljoen euro en dat het kabinet van Justitie heeft gekozen voor een alternatieve trapsgewijze uitrol? Is de heer Guide op de hoogte van het onderzoek dat het parket zou hebben geopend naar dit dossier?

Tot slot vestigt mevrouw Dillen de aandacht op JustJudgment, de digitale databank van vonnissen en arresten. Het was de bedoeling dat de vonnissen en arresten op een geanonimiseerde wijze door de burgers zouden kunnen worden geraadpleegd. De databank moest klaar zijn in 2023, maar ondertussen spreekt men al van ten vroegste 2026. Blijkbaar zou er ook een procedure lopen bij het Grondwettelijk Hof inzake de wettelijke basis voor deze databank. Kan de heer Guide een en ander toelichten?

Mevrouw Dillen komt tot haar besluit. In het rapport staat dat de FOD Justitie bezig is met het opstellen en uitvoeren van een actieplan dat een antwoord moet bieden op de vele aanbevelingen die het Rekenhof heeft geformuleerd. Het Rekenhof is ook van plan een opvolgingsaudit uit te voeren. Het eerste ontwerp van het huidige rapport werd begin 2024 meegedeeld aan de minister en de FOD Justitie. Wanneer zal de opvolgingsaudit worden uitgevoerd? Het lid verzoekt met klem om in dit dossier kort op de bal te spelen.

Mevrouw Dillen stelt vast dat de vele goede en noodzakelijke aanbevelingen van het Rekenhof een aanzienlijke kostprijs hebben. Daarom vraagt ze zich ten slotte af of de volgende regering wel bereid zal zijn om hiervoor de nodige middelen vrij te maken. De noden bij Justitie zijn immers zeer groot. Zal dit dossier prioritair behandeld worden?

De heer Dieter Keuten (VB) dankt de vertegenwoordigers van het Rekenhof voor hun toelichting bij hun onthutsende rapport. De situatie blijft volgens het lid bijzonder ernstig en zelfs surreëel, zeker nu het Rekenhof gewag heeft gemaakt van een risico op fraude bij projecten die Justitie net zouden moeten verbeteren. Daarom wil hij in de eerste plaats vernemen van het Rekenhof of er sinds de zomer van 2024 al maatregelen werden genomen om dat risico op fraude te verminderen.

Eerder vroeg het lid aan de minister een overzicht van alle digitaliseringsprojecten, met de bijbehorende budgetten. Zo kan het Parlement een beter zicht krijgen op de chaos in het departement.

cours d'élaboration. Est-il exact que le département de la Justice a abandonné cette application développée par bpost pour près de quatre millions d'euros, et que le cabinet de la Justice a opté pour le déploiement progressif d'une solution alternative? M. Guide est-il au courant de l'instruction que le parquet aurait ouverte concernant ce dossier?

Enfin, Mme Dillen évoque, la banque de données numérique des jugements et des arrêts JustJudgment. L'objectif était de permettre aux citoyens de consulter ces décisions après leur anonymisation. Cette banque de données devait être opérationnelle en 2023, mais on dit aujourd'hui qu'elle ne le sera pas avant 2026. Une procédure relative à son fondement légal serait apparemment pendante devant la Cour constitutionnelle. M. Guide pourrait-il fournir des précisions à ce sujet?

Mme Dillen conclut son intervention en indiquant que, selon le rapport, le SPF Justice œuvre à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action qui devra donner suite aux nombreuses recommandations de la Cour des comptes, qui a aussi l'intention de réaliser un audit de suivi. Le premier projet du rapport actuel a été transmis au ministre et au SPF Justice début 2024. Quand l'audit de suivi sera-t-il réalisé? La membre demande instamment que ce dossier soit traité rapidement.

Mme Dillen fait observer que la mise en œuvre des nombreuses recommandations nécessaires et judicieuses de la Cour des comptes coûtera cher. C'est pourquoi elle se demande, enfin, si le prochain gouvernement sera disposé à prévoir les moyens nécessaires à cette fin. En effet, les besoins de la Justice sont considérables. Ce dossier sera-t-il traité en priorité?

M. Dieter Keuten (VB) remercie les représentants de la Cour des comptes pour la présentation de leur rapport, qu'il juge sidérant. Le membre estime que la situation demeure particulièrement préoccupante, voire surréaliste, d'autant plus que, selon la Cour des comptes, certains projets présentent un risque de fraude bien qu'ils soient justement censés améliorer le fonctionnement de la justice. L'intervenant souhaite donc d'abord demander à la Cour des comptes si des mesures ont déjà été prises depuis l'été 2024 pour réduire ce risque de fraude.

Le membre a précédemment demandé au ministre un relevé de tous les projets de numérisation assorti des budgets y afférents. Cela permettrait au Parlement de mieux prendre la mesure du désordre dans le département de la Justice.

Vervolgens vraagt het lid welke aanbevelingen het Rekenhof kan doen om op korte termijn uit de malaise te geraken, rekening houdend met de huidige overgangperiode, in afwachting van een nieuwe minister en een nieuw kabinet. De heer Keuten acht het in elk geval noodzakelijk dat de voltooide projecten worden geëvalueerd, waarbij hun houdbaarheid op langere termijn wordt ingeschat. Daarnaast moeten de toevoegde waarde, de haalbaarheid, de timing en de benodigde middelen voor de reeds opgestarte en geplande projecten opnieuw in kaart worden gebracht. Daarbij moeten de prioriteiten opnieuw worden vastgelegd.

De heer Keuten vindt het tevens onthutsend dat een digitaliseringsbeleid dat de strategieën voor alle federale departementen in lijn brengt, na vijf jaar staatssecretaris Michel volledig blijkt te ontbreken. Wat hebben de staatssecretarissen voor Digitalisering en Relance volgens het Rekenhof wel kunnen bereiken in de afgelopen zittingsperiode?

Het lid meent dat met een wit blad moet worden begonnen. De FOD Justitie moet in samenwerking met de FOD BOSA de problemen inventariseren en diagnosticeren, de processen opnieuw in kaart brengen, methoden bepalen, rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken en een visie uitwerken met betrekking tot de eerste noden. Dit alles moet volgens het lid best voor eind 2025 gebeuren, wanneer het DTO ophoudt te bestaan. Welke aanbevelingen heeft het Rekenhof voor het directiecomité en de stafdienst ICT, de organen die de continuïteit op korte termijn kunnen waarborgen?

Ten slotte vraagt de heer Keuten waarom volgens de inschatting van het Rekenhof werd gekozen voor de implementatie van JustSign door bpost, terwijl de vorige minister van Justitie al had gekozen voor eSign. Dat heikele punt moet grondig worden uitgeklaard.

De heer Pierre Jadoul (MR) beschouwt de digitalisering van Justitie als een enorme en complexe uitdaging. De afgelopen jaren hebben veel veranderingen plaatsgevonden, die moeilijkheden met zich brachten die nu absoluut moeten worden geanalyseerd om oplossingen te vinden. Consultants inschakelen, hoewel soms niet in overeenstemming met de regels, is vaak onvermijdelijk gezien de huidige omstandigheden op de IT-arbeidsmarkt. Er moet worden nagedacht over een manier om de principes van goed beheer na te leven, rekening houdend met de budgettaire beperkingen.

De bijlage bij het verslag van het Rekenhof bevat het antwoord van de minister van Justitie, die belangrijke inhoudelijke elementen en informatie verschaft. Hoewel het proces zelf niet perfect was, is het noodzakelijk

Le membre demande ensuite quelles mesures la Cour des comptes recommanderait de prendre pour permettre une sortie de crise à brève échéance tout en tenant compte de la période de transition actuelle et dans l'attente d'un nouveau ministre et d'un nouveau cabinet. M. Keuten estime en tout cas qu'il conviendrait d'évaluer les projets déjà achevés tout en estimant leur viabilité à plus long terme. En outre, la plus-value, la faisabilité et le calendrier des projets déjà entamés ou prévus devront être réévalués, de même que les moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Il conviendra alors de redéfinir les priorités.

M. Keuten constate aussi avec effarement que le mandat de cinq ans du secrétaire d'État Michel n'a absolument pas permis de définir une politique de numérisation harmonisant les stratégies de l'ensemble des départements fédéraux. Quels furent, selon la Cour des comptes, les résultats obtenus par les secrétaires d'État à la Digitalisation et à la Relance sous la législature écoulée?

Le membre estime qu'il faudrait repartir de zéro. Le SPF Justice devrait, en collaboration avec le SPF BOSA, inventorier et diagnostiquer les problèmes, identifier à nouveau les processus, définir des méthodes, préciser les rôles et les responsabilités et élaborer une stratégie pour répondre aux besoins les plus urgents, de préférence avant la fin de l'année 2025, lorsque le DTO cessera d'exister. Quelles mesures la Cour des comptes pourrait-elle recommander aux organes qui peuvent assurer la continuité à court terme, c'est-à-dire au comité de direction et au service d'encadrement ICT?

Enfin, M. Keuten demande pourquoi, selon la Cour des comptes, le développement de JustSign a été confié à bpost, alors que le précédent ministre de la Justice avait opté pour eSign. Cette question délicate devra être examinée en détail.

M. Pierre Jadoul (MR) considère la digitalisation de la Justice comme un enjeu majeur et un défi complexe à maîtriser. De nombreuses évolutions ont marqué ces dernières années, accompagnées de difficultés qu'il est désormais essentiel d'analyser pour identifier des solutions. Le recours aux consultants, bien que parfois non conforme aux règles, reste souvent inévitable compte tenu des conditions actuelles du marché de l'emploi dans l'informatique. Une réflexion s'impose pour assurer le respect des principes de bonne gestion tout en tenant compte des contraintes budgétaires.

L'annexe du rapport de la Cour des comptes inclut la réponse du ministre de la Justice, apportant des éléments de fond et des informations importantes. Si le processus a été imparfait, il est nécessaire de progresser et de

vorderingen te maken en de situatie recht te zetten, waar mogelijk met behulp van de bestaande structuren en middelen.

In het verslag staat ook dat de FOD Justitie maatregelen heeft genomen naar aanleiding van de audit. Het zou nuttig zijn om over documentatie te beschikken waarin die acties, de doeltreffendheid, de impact en de relevantie ervan nader worden beschreven, teneinde na te gaan in hoeverre zij bijdragen aan de ontwikkeling van een digitaliseringsstrategie voor Justitie.

Als het de bedoeling is om alle sectoren te bestrijken, inclusief het gevangeniswezen, en niet alleen de digitalisering van Justitie, dan is de omvang van de uitdaging aanzienlijk. Een pragmatische aanpak blijft echter fundamenteel: een volledige digitalisering verwezenlijken in één jaar is onrealistisch.

Voor de heer *Khalil Aouasti (PS)* vormt de aanzienlijke herfinanciering van Justitie sinds 2020 de kern van het verslag, al is de digitalisering op een mislukking uitgedraaid. Hij vraagt zich af in hoeverre het steek houdt een structureel en transversaal beleid dat verder reikt dan één legislatuur, toe te vertrouwen aan een politieke beleidscel aangezien de knowhow verloren gaat wanneer de leden van die cel wisselen. Voorts wil hij weten of er, naast de FOD Justitie, nog in andere beleidsdomeinen op dezelfde manier te werk wordt gegaan, met dezelfde gevolgen. In dat geval moet daaraan worden verholpen.

De spreker staat vervolgens stil bij de digitalisering van de Staat als geheel, met name de IT-beveiliging en digitale veiligheid van de instellingen. Het plaatst vraagtekens bij de logica dat elke FOD zijn eigen strategische keuzes maakt, met name op het gebied van interne veiligheid, veeleer dan die taak toe te vertrouwen aan een gecentraliseerd agentschap zoals de FOD Beleid & Ondersteuning, die beter in staat is om die transversale uitdagingen te beheeren.

Ook de kwestie van de werving en de externe consultants komt aan bod. Moet elke FOD afzonderlijk IT-experts aanwerven of zou een omvattende aanpak doeltreffender zijn? Aangezien IT een transversaal domein is, is consultancy op zich niet problematisch maar een en ander moet wel gebeuren met de nationale belangen voor ogen. Hij vraagt zich af hoe de consultancybedrijven zich afstemmen op de Belgische prioriteiten inzake cyberbeveiliging, zonder externe commerciële of staatsinvloeden.

Een ander punt heeft betrekking op de ontwikkeling van en de middelen voor digitalisering. Een aanzienlijk deel van de herfinanciering van Justitie is bestemd voor digitalisering, met 115 miljoen euro uit het Europees

corriger la situation en s'appuyant, dans la mesure du possible, sur les structures et ressources existantes.

Le rapport indique également que le SPF Justice a pris des mesures en réponse à l'audit. Il serait utile de disposer d'une documentation détaillant ces actions, leur efficacité, leur impact et leur pertinence, afin d'évaluer leur contribution à l'élaboration d'une stratégie de numérisation de la Justice.

Si l'objectif est d'intégrer l'ensemble des secteurs, y compris le milieu carcéral, et non uniquement la numérisation de la Justice, l'ampleur du défi est considérable. Il reste toutefois essentiel de garder une approche pragmatique: atteindre une numérisation complète en une seule année est irréaliste.

M. Khalil Aouasti (PS) estime que le point central du rapport est le refinancement important de la Justice depuis 2020, mais que la numérisation s'est soldée par un échec. Il s'interroge sur la pertinence de confier une politique structurelle et transversale, dépassant une législature, à une cellule stratégique politique, car le savoir-faire disparaît avec ses membres. Au-delà du SPF Justice, il se demande si d'autres politiques sont gérées de la même manière, avec les mêmes conséquences, auquel cas il faut y remédier.

Il aborde ensuite la digitalisation de l'État dans son ensemble, notamment la sécurité informatique et numérique des institutions. Il questionne la logique où chaque ministère définit ses propres choix stratégiques, notamment en sécurité intérieure, au lieu de confier cette tâche à une agence centralisée comme le SPF BOSA, plus apte à gérer ces enjeux transversaux.

La question du recrutement et de la consultance externe est également soulevée. Chaque ministère doit-il recruter séparément des experts IT, ou serait-il plus efficace d'adopter une approche globale? L'IT étant un domaine transversal, le recours à la consultance n'est pas problématique en soi, mais doit respecter les intérêts nationaux. Il s'interroge sur l'alignement des entreprises de consultance avec les priorités belges en cybersécurité, sans influences commerciales ou étatiques externes.

Un autre point concerne le développement et les moyens alloués à la numérisation. Une partie significative du refinancement de la Justice est dédiée à la numérisation, avec 115 millions d'euros du Plan de relance

herstel- en veerkrachtplan (HVP). Aangezien dat plan beperkt is in de tijd, is het absoluut noodzakelijk dat de projecten worden afgerond voor de deadline. Het gaat om drie projecten: de digitalisering van de FOD, de cyberbeveiliging en het digitale platform voor gedetineerden. De spreker vraagt zich af hoever die projecten gevorderd zijn en of ze de deadlines voor het gebruik van de HVP-fondsen kunnen halen.

Met betrekking tot de interne conflicten stelt het verslag dat Crossborder rechtstreeks rapporteerde aan de beleidscel, dus aan het kabinet van de minister. De spreker vraagt zich af wat de legitimiteit is van die situatie waarbij de instantie die verantwoordelijk is voor digitalisering buitenspel wordt gezet, en wat de gevolgen daarvan zijn voor de digitaliseringsprojecten van Justitie.

Samengevat stelt de spreker een aantal kwesties aan de orde: het snelle verlies van knowhow en het gebrek aan capaciteit bij de FOD Justitie om het werk voort te zetten; het gebrek aan coördinatie tussen de FOD's voor cyberbeveiliging en de verificatie van de nationale belangen; het gebruik van consultancy zonder een duidelijke visie op de strategische uitdagingen; en de concrete vooruitgang ingevolge de gedane investeringen, in het bijzonder bij projecten zoals Phenix. Wat Crossborder betreft, betreurt hij dat de strategische belangen zijn opgeofferd aan operationele overwegingen. Er heerst nog steeds onzekerheid over de voortzetting van de lopende projecten en de compatibiliteit van de toepassingen. Hij sluit af met de vraag hoever de projecten staan en hoe de toekomst moet worden georganiseerd.

De heer Julien Ribaudo (PVDA-PTB) zet grote ogen op over de conclusies in het verslag van het Rekenhof. De basisregels inzake projectbeheer zouden niet zijn nageleefd. De spreker is van oordeel dat indien het verslag ertoe strekte bepaalde zaken aan de kaak te stellen, het daarin volledig is geslaagd. Hij vindt het jammer dat het kortetermijnbeleid negatieve gevolgen heeft op korte, middellange en lange termijn, voor zowel Justitie als de gemeenschap. Na het mislukken van de projecten Phenix en Cheops wilde de minister grote projecten vermijden, maar hij heeft net dezelfde fouten gemaakt.

De spreker is van oordeel dat eerst de behoeften van de spelers, hun rollen en een langetermijnstrategie grondig hadden moeten worden onderzocht en dat pas daarna een project van die omvang had mogen worden aangevat. Terwijl op alle niveaus moet worden bespaard, kan hij alleen maar vaststellen dat overheidsgeld werd verspild.

In zijn antwoorden na de bekendmaking van het verslag heeft de minister ertoe opgeroepen de conclusies te nuanceren en in hun context te zien. Hebben die

et de résilience européen (PRR). Ce plan étant limité dans le temps, il est essentiel que les projets soient finalisés avant l'échéance. Trois projets sont concernés: la numérisation du SPF, la cybersécurité et la plateforme digitale pour les détenus. L'orateur s'interroge sur l'état d'avancement de ces projets et leur capacité à respecter les délais pour utiliser les fonds du PRR.

Sur les conflits internes, le rapport indique que Crossborder répondait directement à la cellule stratégique, donc au cabinet du ministre. L'orateur s'interroge sur la légitimité de cette situation, où l'organe en charge de la numérisation est court-circuité, et sur l'impact de cela sur les projets de numérisation de la Justice.

En résumé, l'intervenant soulève plusieurs questions: la perte rapide du savoir-faire et le manque de capacité du SPF Justice pour poursuivre le travail; l'absence de coordination entre SPF pour la cybersécurité et la vérification des intérêts nationaux; le recours à la consultance sans vision claire des enjeux stratégiques; et les avancées concrètes des investissements réalisés, notamment dans des projets comme Phenix. Concernant Crossborder, il déplore que les intérêts stratégiques aient été sacrifiés pour des considérations opérationnelles. Il subsiste une incertitude sur la poursuite des projets en cours et la compatibilité des applications. Il conclut en demandant où en sont les projets et comment organiser l'avenir.

M. Julien Ribaudo (PVDA-PTB) s'étonne des conclusions du rapport de la Cour des comptes, soulignant que les règles fondamentales de gestion de projet n'ont pas été respectées. Si l'objectif du rapport était d'alerter, il est, selon lui, pleinement atteint. Il déplore que la politique à court terme adoptée ait des effets négatifs à court, moyen et long terme sur la Justice et la collectivité. Après les échecs des projets Phenix et Cheops, le ministre voulait éviter les grands projets, mais a répété les mêmes erreurs.

Avant de lancer un projet de cette ampleur, l'intervenant estime qu'une analyse approfondie des besoins des acteurs, de leurs rôles et d'une stratégie à long terme aurait été nécessaire. Alors que des économies sont nécessaires à tous les niveaux, il estime que l'argent public a été gaspillé.

Dans ses réponses après la publication du rapport, le ministre a appelé à nuancer et contextualiser les conclusions. Ces réponses ont-elles conduit la Cour

antwoorden het Rekenhof tot een ander inzicht gebracht? De minister heeft ook verklaard dat sinds de voltooiing van het verslag tal van wijzigingen werden doorgevoerd. Is het Rekenhof van plan een en ander onder de loop te nemen in een follow-up?

Voorts is het onmogelijk gebleken de totale kosten van het project te ramen. Wordt een specifieke audit inzake de kosten en de gevolgen van het wanbeheer overwogen?

Het Rekenhof vindt het project Crossborder een zwarte doos. Heeft het feit dat de minister het project opnieuw bij de FOD Justitie heeft ondergebracht, iets aan de situatie veranderd? Is het een courante praktijk in het overheidsbeleid om het beginsel van de specialiteit van de begroting niet in acht te nemen? Zal het Rekenhof tot slot ook een audit naar het project #SmartNation uitvoeren?

De heer Jean-Luc Crucke (Les Engagés) stelt vast dat het verslag welhaast een bloemlezing is van alle misstappen die men bij projectbeheer kan begaan. Een dergelijke aanpak lijkt niet te stroken met een dynamisch beheer van digitalisering, een gebied dat wordt gekenmerkt door snelle ontwikkelingen. De spreker erkent dat de overheid vaak wordt gezien als een sector waarin door de regelgeving een en ander wat trager verloopt, in tegenstelling tot de kennelijk flexibelere privésector. In dit geval heeft er echter inmenging van de privésector in een overheidstool plaatsgevonden, zonder enig kader of adequate controles, wat de deur wijd openzet voor mogelijk misbruik. De spreker benadrukt het gebrek aan functionele duurzaamheid, met name wat betreft de bedragen die nodig zijn om de bestaande systemen, zoals licenties, in stand te houden.

De spreker gebruikt de metafoer van de Titanic en beschrijft een instelling die met hoge snelheid op de ijsberg afstevent zonder enige mogelijkheid om af te remmen, met een administratie die volop aan het hozen is in het ruim en belanghebbenden die hopeloos verdeeld zijn. Hij stelt voor intern of extern advies in te winnen om financiële verliezen en het mislopen van resultaten te voorkomen.

Inzake het in het verslag vermelde frauderisico vraagt de spreker de heer Guide of er een gerechtelijke follow-up is dan wel of er maatregelen zijn om schadevergoeding te eisen en de verantwoordelijkheid vast te stellen.

De heer Crucke levert geen kritiek op de ambitie van de minister, maar wel op het ontbreken van een strategisch digitaliseringsplan. Had niet meer tijd moeten worden

à revoir son analyse? Le ministre a également affirmé que de nombreux changements ont été opérés depuis la clôture du rapport. La Cour prévoit-elle un audit de suivi?

De plus, l'évaluation du coût total du projet a été impossible. Un audit spécifique sur les coûts et les conséquences de la mauvaise gestion est-il envisagé?

Concernant Crossborder, que la Cour qualifie de "boîte noire", le fait que le ministre l'ait réintégré au SPF change-t-il la situation? Le non-respect du principe de spécialité budgétaire est-il fréquent dans les politiques publiques? Enfin, la Cour des comptes réalisera-t-elle un audit sur le projet #SmartNation?

M. Jean-Luc Crucke (Les Engagés) note que le rapport ressemble à un catalogue de toutes les erreurs possibles en matière de gestion de projet. Cela semble incompatible avec une gestion dynamique de la numérisation, un domaine caractérisé par des évolutions rapides. Il reconnaît que le secteur public est souvent perçu comme ralenti par la réglementation, contrairement au privé qui serait plus flexible. Cependant, ici, l'ingérence du privé dans un outil public s'est faite sans cadre ni contrôle adéquat, ouvrant la voie à des possibilités d'abus. L'orateur souligne l'absence de pérennité fonctionnelle, notamment en ce qui concerne les montants nécessaires pour maintenir les systèmes en place, comme les licences.

Poursuivant par une métaphore du Titanic, il décrit une institution avançant à grande vitesse vers l'iceberg, sans savoir comment ralentir, avec une administration écopant dans les cales et des parties prenantes divisées. Il suggère la recherche d'un conseil interne ou externe pour éviter des pertes financières et des résultats non atteints.

Concernant les mentions de "fraude" dans le rapport, l'orateur interroge M. Guide sur l'existence d'un suivi judiciaire ou de mesures pour réclamer des indemnités et déterminer les responsabilités.

M. Crucke ne reproche pas au ministre son ambition, mais s'interroge sur l'absence de plan stratégique de numérisation. N'aurait-il pas fallu prendre plus de temps

genomen om te plannen, ook al zou het project dan vertraging dreigen op te lopen? Heeft de minister bekwame spoed en overhaasting niet door elkaar gehaald?

De spreker plaatst vraagtekens bij de prioritering van de maatregelen: welke acties moeten voorrang krijgen, wie moet aansturen en wie moet ondersteuning bieden? In het verslag wordt aan de kaak gesteld dat de beleidscel van de minister de administratie buitenspel zet, maar ook dat de administratie niet in staat is om de doelstellingen te halen, waardoor een beroep werd gedaan op consultants. De spreker roept op tot een hybride model, tot publiek-private samenwerking, om een betere follow-up mogelijk te maken.

Inzake het als een zwarte doos aangemerkte project Crossborder vraagt de spreker hoe het zit met het *leadership* ervan – zes ambtenaren voor 300 à 400 mensen. En *quid* met de samenhang van die organisatie? Wie nam de beslissingen? Aansluitend: wie binnen de beleidscel van de minister stuurde het project aan en welke rol speelde de minister zelf?

De spreker benadrukt dat de heer Guide gewag heeft gemaakt van uiteenlopende opvattingen binnen de rechterlijke orde en vraagt hoe de eenheid van handelen kan worden bevorderd. Ook het wantrouwen tussen de rechterlijke orde en de FOD Justitie is een pijnpunt: hoe kan dat worden overwonnen? De spreker vraagt hoe die betrekkingen worden geregeld in andere landen.

In het verslag staat dat Europese middelen werden gebruikt “voor uitgaven die niet in aanmerking komen voor het PHV” (Plan voor Herstel en Veerkracht), waardoor Europa de terugbetaling zou kunnen eisen. Om wat voor bedragen zou het gaan? Welke rol zou de Inspectie van Financiën kunnen spelen? Dat de administratie ongunstige adviezen van de Inspectie van Financiën naast zich heeft neergelegd, doet bij de spreker vragen rijzen aangaande die praktijk en de traceerbaarheid van die uitgaven.

De spreker gaat in op het inschakelen van consultants en verwijst naar de risico's op misbruik en belangenconflicten. Bepaalde consultants blijken te zijn toegewezen aan andere opdrachten dan gepland. Werd dat verschijnsel onder de loep genomen of is verder onderzoek nodig? Leidt het ontbreken van een outsourcingstrategie tot buitensporige uitgaven? Hadden die middelen kunnen worden aangewend om duurzame functies in de administratie te versterken? Is er een lijst van de betrokken consultancybedrijven?

De spreker gaat in op de in het verslag vermelde *Chinese walls*: waarom hebben de door de administratie opgeworpen barrières om misbruik door externe

pour planifier, au risque de ralentir le projet? Le ministre n'a-t-il pas confondu vitesse et précipitation?

Il questionne la priorisation des mesures: quelles actions privilégier, qui doit piloter et qui doit accompagner? Le rapport critique le court-circuitage de l'administration par la cellule stratégique du cabinet, mais aussi l'incapacité de l'administration à répondre aux objectifs, ce qui a entraîné le recours à la consultance. Il évoque un modèle hybride public/privé pour un meilleur suivi.

Concernant Crossborder, qualifié de “boîte noire”, il interroge sur son leadership, ses six agents statutaires pour près de 300 ou 400 personnes, et la cohérence de cette organisation. Qui était le décideur? De même, qui à la cellule stratégique dirigeait le projet et quel rôle le ministre y jouait-il?

Il souligne que M. Guide évoque les divisions dans l'ordre judiciaire et demande comment favoriser l'unité d'action. La méfiance entre l'ordre judiciaire et le SPF Justice est également soulevée: comment la surmonter? L'orateur s'interroge aussi sur la gestion de ces relations dans d'autres pays.

Sur les fonds du Plan de relance et de résilience (PRR), certaines dépenses sont jugées “inéligibles” dans le rapport, ouvrant la possibilité de remboursements exigés par l'Europe. Peut-on estimer ces montants? Quel rôle l'Inspection des finances pourrait-elle jouer? Des avis défavorables de l'Inspection ayant été ignorés par l'administration, il s'interroge sur cette pratique et la traçabilité de ces dépenses.

L'orateur revient sur le recours à la consultance, évoquant des possibilités d'abus et des conflits d'intérêts. Certains consultants semblent affectés à des missions différentes de celles prévues. Ce phénomène a-t-il été vérifié ou nécessite-t-il des enquêtes supplémentaires? L'absence de stratégie d'externalisation conduit-elle à des dépenses excessives? Ces fonds auraient-ils pu être utilisés pour renforcer des fonctions pérennes dans l'administration? Dispose-t-on d'une liste des sociétés de consultance impliquées?

Il aborde les “Chinese walls” mentionnés dans le rapport: pourquoi les barrières érigées par l'administration pour éviter d'être dépassée par des entités externes

entiteiten te verhinderen, gefaald? Het verslag stelt dat aan de prestaties van de consultants geen resultaat- of middelenverbintenissen gekoppeld zijn, alsook dat gebrekkige controle aanleiding kan geven tot overlappingen en misbruik van een dominante positie. Zijn er richtsnoeren om dergelijk misbruik te voorkomen en zo ja, waarom werden die niet in acht genomen?

Het Rekenhof wijst erop dat de administratie niet in staat was het project aan te sturen. Was ze dat wel geweest met andere middelen? Had men met dezelfde middelen het project wel tot een goed einde kunnen brengen?

De spreker plaatst ook vraagtekens bij de samenwerking tussen de minister van Justitie en de staatssecretaris voor Digitalisering: werd een protocol ondertekend? Werd overleg gepleegd of hebben evaluaties plaatsgevonden?

Bij het opstellen van de bestekken voor openbare aanbestedingen zou de administratie volgens het verslag enkel nog als brievenbus fungeren. De spreker verzoekt de heer Guide om toelichting en om voorbeelden.

Tot slot vraagt de spreker wat aan de buitensporige aanwezigheid van consultants kan worden gedaan: zouden minder consultants tot meer efficiëntie leiden of is dat een te pessimistische kijk?

De heer Alain Yzermans (Vooruit) dankt het Rekenhof voor het grondige onderzoek en het opgeleverde rapport. Het lid bekent dat hij bij het lezen van het rapport in shock is geraakt door de wijze waarop het digitaliseringsproces tot stand is gekomen. Onder het mom van een grote transformatie, die uiteraard een gigantische operatie inhoudt, zijn de meest eenvoudige governanceregels, het principe van de goede huisvader, de *checks-and-balances* en het normale verloop van projectmanagement – waarbij men vertrekt vanuit een globale strategie en overgaat naar organisatiemanagement – met voeten getreden. De heer Yzermans heeft vooral het gevoel dat men à l'improviste te werk is gegaan. Hij kan goed begrijpen dat de medewerkers van het Rekenhof zelf in shock zijn geraakt, toen ze bij hun analyses werden geconfronteerd met foutieve benaderingen op diverse niveaus en het totale ontbreken van enige controle en zelfs van een inventaris van de financiële verrichtingen. Als zo'n audit zou plaatsvinden bij een lokaal bestuur, zouden de politieke consequenties voor de verantwoordelijken catastrofaal zijn.

Het lid ontkent niet dat de transformatie en digitalisering van Justitie kan bijdragen tot de bevattelijkheid van de rechtsbedeling, een beter procesverloop, duidelijkere informatie op de website en dergelijke. Hij erkent dat er kleine successen zijn geboekt, maar dat neemt niet weg

ont-elles échoué? Le rapport mentionne l'absence d'obligation de moyens et de résultats dans la consultation, ainsi que des contrôles insuffisants, des risques de doublons et d'abus de position dominante. Des lignes directrices existent-elles pour prévenir ces dérives et, si oui, pourquoi n'ont-elles pas été suivies?

La Cour indique que l'administration n'était pas capable de piloter le projet. Aurait-elle pu l'être avec d'autres moyens? À moyens équivalents, le projet aurait-il pu être mené à bien?

Il s'interroge aussi sur la collaboration entre le ministre de la Justice et le secrétaire d'État à la Digitalisation: un protocole a-t-il été signé? Y a-t-il eu des concertations ou des évaluations?

Dans la rédaction des cahiers des charges des marchés publics, l'administration est décrite comme une simple "boîte aux lettres". Il demande à M. Guide des précisions et des exemples.

Enfin, il s'interroge, pour l'avenir, sur la présence excessive de consultants: réduire leur nombre améliorerait-il l'efficacité ou est-ce un excès de pessimisme?

M. Alain Yzermans (Vooruit) remercie la Cour des comptes pour son enquête approfondie et son rapport. Le membre reconnaît qu'à la lecture de ce rapport, il a été choqué d'apprendre comment le processus de numérisation avait vu le jour. Sous le couvert d'une transformation majeure, qui suppose évidemment une opération gigantesque, les règles de gouvernance les plus élémentaires, le principe de bonne gestion, les mécanismes de contrôle (*checks and balances*) et le cours normal de la gestion des projets – selon une stratégie globale et passant ensuite à la gestion organisationnelle – ont été bafoués. M. Yzermans a surtout le sentiment que l'on a improvisé. Il peut comprendre que les agents de la Cour des comptes aient été choqués lorsqu'ils ont été confrontés, au cours de leurs analyses, à des erreurs à différents niveaux et à l'absence totale de contrôle, et même d'inventaire des opérations financières. Si un audit de cette nature avait eu lieu dans une administration locale, les conséquences politiques pour les responsables auraient été catastrophiques.

L'intervenant ne nie pas que la transformation et la numérisation de la justice peuvent contribuer à la lisibilité de la justice, à un meilleur déroulement des processus, à des informations plus claires sur le site web, etc. Il reconnaît que de petits succès ont été obtenus, mais

dat een bedrag van 140 miljoen euro is uitgegeven dat niet op een correcte manier kan worden omschreven en geïnventariseerd. Gemeenten werken met een beheers- en beleidscyclus (BBC) en een autofinancieringsmarge, waarbij de cijfers continu worden gecontroleerd. In vergelijking daarmee moet er toch iets misgelopen zijn met de controle van de financiën op het departement Justitie? Het lijkt er toch op, aldus het lid, dat de violisten op de Titanic lustig blijven doorspelen maar intussen wel ten onder gaan. Wat hier is gebeurd, is een casestudy voor studenten om aan te tonen hoe het niet moet. De heer Yzermans besluit hieruit dat er een blauwdruk of format moet komen waarin duidelijk is omschreven hoe projecten zoals deze moeten worden opgezet.

Wat het onderzoeksverloop betreft, vraagt het lid zich af welke concrete inspanningen het Rekenhof heeft geleverd om toch antwoorden te verkrijgen van de actoren die niet hebben meegewerkt aan het proces. Hij denkt daarbij met name aan de rol van de staatssecretarissen voor Digitalisering en voor Relance. Zouden hun antwoorden een ander licht hebben geworpen op de hele operatie?

De heer Yzermans vindt het onbegrijpelijk dat drie entiteiten de digitalisering uitvoeren zonder een duidelijke projectleider, ook al gaat het om een complexe operatie, met verschillende overheidsinstellingen en verschillende gebruikte modellen. Wat zijn volgens het Rekenhof de belangrijkste obstakels die hierdoor zijn ontstaan?

Aangezien Justitie nood heeft aan een coherente digitaliseringsstrategie, moet volgens het lid een zo generiek mogelijke oplossing worden ontwikkeld bij het uitwerken van de architectuur, die door alle FOD's kan worden gebruikt. Het transversale aspect is van essentieel belang. Het lid meent dat de FOD BOSA die generieke oplossingen zou moeten beheren in plaats van op vraag van individuele FOD's te werken, waardoor de verschillende systemen – niet alleen bij Justitie – onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. De heer Yzermans vraagt zich dan ook af of niet alle FOD's in hetzelfde bedje ziek zijn. Moet er, in plaats van te schieten op de FOD Justitie, geen uniforme bedrijfsarchitectuur komen voor de hele federale overheid?

Daarbij aansluitend poneert het lid dat eerst de strategie moet worden bepaald en pas daarna de middelen, de organisatie en de output. In het voorliggende dossier heeft men die zaken te veel door elkaar gehaald.

cela n'enlève rien au fait qu'un montant de 140 millions d'euros a été dépensé sans qu'il soit possible de définir et d'inventorier correctement ces dépenses. Les communes appliquent un cycle de gestion stratégique (CGS) et une marge d'autofinancement, dans le cadre desquels les chiffres sont constamment contrôlés. Rien n'a-t-il dérapé, par rapport à ces principes, au niveau du contrôle des finances du département de la justice? Selon l'intervenant, cela donne l'impression que les violonistes du Titanic continuent à jouer gaiement bien qu'ils soient en plein naufrage. Ce qui s'est passé pourrait servir d'exemple pour expliquer à des étudiants ce qu'il ne faut pas faire. M. Yzermans conclut en indiquant qu'il devrait y avoir un plan ou un format qui indiquerait clairement comment les projets de cette nature doivent être mis en place.

En ce qui concerne le déroulement de l'enquête, l'intervenant se demande quels efforts concrets la Cour des comptes a déployés pour néanmoins obtenir des réponses de la part des acteurs qui n'ont pas coopéré au processus. Il pense notamment au rôle des secrétaires d'État à la Digitalisation et pour la Relance. Leurs réponses auraient-elles jeté un éclairage différent sur l'ensemble de l'opération?

Pour M. Yzermans, il est incompréhensible que trois entités procèdent à la numérisation sans qu'un responsable de projet ne soit clairement désigné, alors qu'il s'agit d'une opération complexe impliquant plusieurs institutions publiques et différents modèles. Quels sont, selon la Cour des comptes, les principaux obstacles qui en découlent?

Étant donné que la Justice a besoin d'une stratégie de numérisation cohérente, le membre estime qu'une solution aussi générique que possible, pouvant être utilisée par tous les SPF, devrait être développée lors de l'élaboration de l'architecture. La transversalité est essentielle à cet égard. Le membre considère que c'est le SPF BOSA qui devrait prendre en charge ces solutions génériques, plutôt que de réagir aux demandes individuelles des SPF, ce qui se traduit par un manque d'harmonisation entre les différents systèmes, et pas uniquement au sein de la Justice. M. Yzermans se demande dès lors si tous les SPF ne tombent pas dans les mêmes travers. Plutôt que de stigmatiser le SPF Justice, ne faudrait-il pas mettre en place une architecture d'entreprise unifiée pour l'ensemble de l'administration fédérale?

Dans la même logique, l'intervenant souligne que la stratégie doit être définie en amont, avant de déterminer les ressources, l'organisation et les résultats attendus. Or, dans le dossier à l'examen, ces éléments ont trop souvent été confondus.

Vervolgens vestigt de heer Yzermans de aandacht op de governance. In het rapport las hij dat de samenwerking tussen de actoren die binnen Justitie een rol spelen bij de digitalisering, werd gekenmerkt door een gebrek aan vertrouwen en onderlinge concurrentie. De minister sprak dat tegen. Er zou de voorbije weken ook een remediërend traject zijn doorlopen en er zouden stappen zijn gezet in de richting van meer operationele terughoudendheid. Welke initiatieven zijn er tot op heden genomen? Hoe zou de heer Guide die evalueren tegen de achtergrond van de uitgevoerde audit?

Er zijn ook heel wat tekortkomingen gesignaleerd bij de FOD Justitie en zijn directiecomité. De governance zou tekortschieten op het vlak van ondersteuning, het directiecomité zou zich passief opstellen en de FOD beschikt niet over de juiste competenties, noch over een performant proces om de behoeften van de gebruikers te identificeren of door te geven. De FOD Justitie heeft daarop gereageerd op 10 januari en aangekondigd dat hij reeds een aantal stappen heeft gezet. Hebben de medewerkers van het Rekenhof zicht op die stappen en hoe evalueren ze die? Is het niet *too little, too late*? Wanneer is de opvolgingsaudit gepland? Wat betekent het voor de rechtsstaat als de FOD Justitie de grondbeginselen van goed administratief beheer blijkbaar niet zelf beheerst?

Het lid herinnert aan het rechtsbeginsel *patere legem quam ipse fecisti*. De wetten gelden voor alle burgers in het land, maar in dit dossier blijkbaar niet voor Justitie en niet voor de betrokken beleidscel. Welke juridische kwalificatie geeft men aan praktijken waarbij middelen uit het Nationaal Plan voor Herstel en Veerkracht zonder meer worden gebruikt voor andere doeleinden? Is dat financiële incompetentie, een schending van het principe van de begrotingsspecialiteit of zelfs subsidiefraude? Als begrotingsprocedures en procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten – een regelgeving van openbare orde – middels operationele tussenkomsten van de beleidscel niet worden gerespecteerd, gaat het dan over nalatigheid of gaat het over meer? Inzake governance verwijst de heer Yzermans naar bladzijde 32 van het rapport, waar de wirwar van besluitvormingsprocessen tussen de beleidscel en de administratie wordt beschreven. Daaruit blijkt dat de beleidscel de administratie in dit dossier volledig heeft overruled, tussendoor zaken heeft rechtgezet enzovoort.

De heer Yzermans wijst vervolgens op de financiële aansprakelijkheid in dit dossier. Voor het lid moet er een volledige, gedetailleerde beschrijving komen van de financiële verantwoordelijkheid en de kosten per project. Waar zijn de middelen uit de verschillende

Le membre attire ensuite l'attention sur la gouvernance. Il a constaté dans le rapport que la coopération entre les acteurs impliqués dans la numérisation de la Justice était caractérisée par un manque de confiance et une concurrence réciproque. Le ministre a cependant démenti cette affirmation. Un parcours de remédiation aurait été engagé ces dernières semaines et des mesures auraient été prises en vue d'une plus grande mise en retrait opérationnelle. Quelles initiatives ont été prises à ce jour? Comment M. Guide pourrait-il les évaluer à la lumière de l'audit réalisé?

Par ailleurs, de nombreux manquements ont été identifiés au sein du SPF Justice et de son comité de direction. La gouvernance manquerait à ses devoirs en termes d'appui, le comité de direction se montrerait passif et le SPF ne disposerait ni des compétences adéquates ni d'un processus performant pour identifier ou communiquer les besoins des utilisateurs. Dans sa réponse du 10 janvier, le SPF Justice a annoncé avoir déjà pris certaines mesures. Les collaborateurs de la Cour des comptes ont-ils un aperçu de ces mesures et comment les évaluent-ils? Cette réaction n'est-elle pas trop peu ambitieuse ni trop tardive? Quand est prévu l'audit de suivi? Comment l'État de droit est-il affecté par le fait que le SPF Justice ne maîtrise manifestement pas lui-même les fondamentaux d'une bonne gestion administrative?

L'intervenant rappelle le principe de droit "*Patere legem quam ipse fecisti*". Les lois s'appliquent à tous les citoyens de notre pays, à l'exception manifeste de la Justice et de la cellule stratégique concernée dans ce dossier. Comment qualifie-t-on, sur le plan juridique, des pratiques consistant purement et simplement à utiliser à d'autres fins des moyens du Plan national pour la reprise et la résilience? S'agit-il d'incompétence financière ou d'une violation du principe de spécialité budgétaire, voire d'une fraude aux subventions? Si la cellule stratégique fait fi des règles budgétaires et des procédures de passation des marchés publics – une réglementation d'ordre public – lors de ses interventions opérationnelles, est-ce par simple négligence ou faut-il y voir davantage? En ce qui concerne la gouvernance, M. Yzermans renvoie à la page 32 du rapport, qui décrit l'enchevêtrement des processus décisionnels entre la cellule stratégique et l'administration. Il en ressort que la cellule stratégique a complètement pris le pas sur l'administration dans ce dossier, qu'elle a rectifié des éléments en cours de processus, etc.

M. Yzermans évoque ensuite la responsabilité financière dans ce dossier. L'intervenant estime qu'il convient de décrire de manière exhaustive et détaillée la responsabilité financière et les coûts par projet. Comment les moyens prévus pour les différents postes budgétaires

begrotingsposten naartoe gegaan, over de verschillende doelstellingen heen? Als dat niet kan worden verduidelijkt, is er volgens het lid sprake van een grove schending van de begrotingsverantwoordelijkheid.

Het Rekenhof wijst ook op een gebrek aan toezicht, het risico van belangenvermenging en commerciële risico's op het niveau van de outsourcingstrategie. De noodzakelijke rol die consultants moeten spelen in een departement dat over te weinig competenties beschikt om zelf een strategie te ontwikkelen, neemt niet weg dat die consultancyopdrachten ook moeten worden beheerd. Kan de heer Guide concreet illustreren waar Justitie op dat vlak heeft gefaald? Kan hij concreet illustreren welke budgettaire en administratieve regels niet werden nageleefd? Het Rekenhof gaf aan dat de beleidscel operationeel tussenkomt bij of voorafgaand aan aankoopbeslissingen en de plaatsing van overheidsopdrachten. Het zou gaan over onderhandelingen met inschrijvers over de offertevoorwaarden en tussenkomsten bij gunningen en bij de opmaak van opdrachtdocumenten. Is daar sprake van een bevoegdheidsoverschrijding of van belangenvermenging? Het lid is verbijsterd over wat er is gebeurd.

Tot slot vraagt de heer Yzermans zich af of er ook een forensische verantwoordelijkheid speelt. Welke verantwoordelijkheden moeten nog verder worden geduid? Loopt de Belgische Staat strafrechtelijke of financiële risico's door eventuele fouten rond kredieten en de schending van de regelgeving inzake overheidsopdrachten en subsidies? Heeft het onderzoek uitsluitend gegeven over de vraag of personen zich al dan niet onrechtmatig verrijkt hebben? Waren bepaalde contracten al dan niet marktconform? Kortom, moeten er nog verdere onderzoeken worden verricht of blijft het bij dit rapport als basis om de toekomstige organisatie en besteding van de middelen te vrijwaren? Hoe kan de overheid in de toekomst dergelijke grote bedragen op een correcte manier investeren om de volgende stappen inzake digitalisering te realiseren? Dat vereist, zo concludeert de heer Yzermans, dat men elke euro met zorg en vooruitziendheid besteedt.

De heer Steven Matheï (cd&v) dankt het Rekenhof voor de toelichting. Hij noemt de digitalisering van Justitie een bijzonder belangrijk dossier. Dat is de reden waarom de budgetten de laatste jaren substantieel gestegen zijn en waarom er heel wat projecten op poten zijn gezet. Helaas zijn de verwezenlijkingen op het terrein mager gebleven. Alles draait volgens hem uiteindelijk rond de gebruikers, die beter af moeten zijn als er wordt

ont-ils été affectés aux différents objectifs? Si ces éléments ne peuvent pas être précisés, l'intervenant estime qu'il est question d'une violation grave de la responsabilité budgétaire.

La Cour des comptes pointe également le manque de contrôle, le risque de confusion d'intérêts et les risques commerciaux inhérents à la stratégie d'externalisation. Même si les consultants ont un rôle à jouer dans un département qui ne possède pas les compétences requises pour développer lui-même une stratégie, il convient néanmoins de garder un certain contrôle sur ces missions de consultance. M. Guide peut-il illustrer concrètement à quel niveau la Justice a failli sur ce point? Peut-il donner un exemple concret des règles budgétaires et administratives qui n'ont pas été respectées? La Cour des comptes a indiqué que la cellule stratégique intervenait sur le plan opérationnel pendant ou avant les décisions d'achat et la passation des marchés publics. Il s'agirait de négociations avec les soumissionnaires concernant les conditions des offres et d'interventions lors des attributions et dans le cadre de la rédaction des documents de marché. Faut-il y voir un abus de pouvoir ou une confusion d'intérêts? L'intervenant est consterné par ce qui s'est passé.

Enfin, M. Yzermans se demande si la responsabilité médico-légale joue également un rôle. Quelles responsabilités convient-il encore de pointer? L'État belge pourrait-il être poursuivi en justice ou menacé sur le plan financier en raison d'erreurs éventuelles concernant les crédits ou de la violation de la réglementation relative aux marchés publics et aux subventions? L'audit a-t-il permis de répondre à la question de savoir si des personnes se sont enrichies injustement? Certains contrats ne correspondaient-ils pas aux prix du marché? En substance, convient-il d'investiguer plus avant ou s'en tient-on à ce rapport qui servira de base pour préserver la future organisation et l'affectation des moyens? Comment les pouvoirs publics pourront-ils investir correctement des montants aussi importants à l'avenir pour franchir les étapes suivantes en matière de numérisation? M. Yzermans conclut en indiquant que, pour atteindre cet objectif, il conviendra d'investir chaque euro avec précaution et discernement.

M. Steven Matheï (cd&v) remercie la Cour des comptes pour sa présentation. L'intervenant estime que la numérisation de la justice est un dossier particulièrement important. C'est pour cette raison que les budgets ont considérablement augmenté ces dernières années et que de nombreux projets ont été initiés. Malheureusement, les réalisations sur le terrain sont décevantes. L'intervenant souligne que ce sont les utilisateurs qui importent en

geïnvesteed en dat is niet gelukt. Tegen die achtergrond werd de analyse gemaakt.

De heer Matheï heeft begrepen dat het om 28 losstaande projecten gaat onder dezelfde noemer, met per project een ander achtervoegsel. Hij vraagt zich af of het Rekenhof de analyse project per project heeft gemaakt en ook de opvolging project per project zal doen. Die werkwijze zou volgens hem de nodig informatie opleveren om te kunnen afwegen welke projecten worden verdergezet om uiteindelijk gerealiseerd te worden en welke niet.

In het rapport wordt uiteraard gefocust op Justitie, maar er wordt ook vaak verwezen naar de minister van Justitie en naar de staatssecretaris voor Digitalisering. In het rapport staat de duidelijke aanbeveling dat de staatssecretaris een gecoördineerde strategie moet uitwerken, waaruit af te leiden valt dat die er dus momenteel niet is. Zo wordt er verwezen naar het project JustAct, dat wel goed gelopen is, maar over de rest valt niet veel te vernemen. De heer Matheï vindt het vreemd dat de staatssecretaris geen verklaring heeft gegeven voor het gebrek aan coördinatie en afstemming met de minister van Justitie. Hij is van plan dat verder te bevragen.

Er is veel gezegd over alles wat er verkeerd is gelopen en een aantal van die gebeurtenissen zijn inderdaad spraakmakend. De heer Matheï wil een aantal specifieke punten aankaarten.

De beleidscel speelt vaak een te grote operationele rol in de governance van overheidsopdrachten. Achteraf wordt het dossier dan ter goedkeuring aan het directiecomité voorgelegd. In de aanbevelingen staat dat het belangrijk is dat ieders rol duidelijk wordt gedefinieerd. Verhoogt het volgens het Rekenhof het risico van fouten en van fraude dat de beleidscel zoveel naar zich toetrekt?

De substantiële verhoging van de budgetten is alleen een goede zaak als die budgetten worden gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn. In het rapport staat een opvallende passage over de Europese middelen uit de herstel- en veerkrachtfaciliteit die niet gebruikt zouden zijn waarvoor ze zijn bedoeld. Bij Crossborder zouden bijvoorbeeld boetes gebruikt zijn voor de financiering van bepaalde projecten en dat is in strijd met de begrotingsprocedures. De minister ontkent dat er een probleem is en stelt dat de Europese middelen niet voor andere doeleinden zijn gebruikt. Die tegenstrijdigheid zou de heer Matheï graag uitgeklaard zien.

l'espèce et que c'est à eux que les investissements doivent bénéficier, ce qui n'a pas été le cas. C'est dans cette perspective que l'analyse a été réalisée.

M. Matheï a compris qu'il est question de 28 projets individuels regroupés sous le même intitulé et portant chacun leur propre suffixe. Il se demande si la Cour des comptes a réalisé l'analyse projet par projet et si elle a également l'intention d'effectuer le suivi projet par projet. Selon lui, cette méthode fournirait les informations nécessaires pour pouvoir déterminer quels sont les projets qu'il convient de poursuivre et de mener à bien.

Le rapport se concentre bien entendu sur le département de la justice, mais il fait souvent référence au ministre de la Justice et au secrétaire d'État à la Digitalisation. Une recommandation figurant dans le rapport indique clairement que le secrétaire d'État devrait élaborer une stratégie coordonnée, ce qui signifie qu'il n'existe pas de stratégie de ce type à l'heure actuelle. Ainsi, on cite le projet JustAct, qui est un exemple de réussite, mais peu d'informations sont communiquées sur les autres projets. M. Matheï s'étonne que le secrétaire d'État n'ait pas donné d'explications sur le manque de coordination avec le ministre de la Justice. Il a l'intention de soulever ces points dans d'autres questions.

On a beaucoup parlé de tout ce qui s'est mal passé. Certains de ces événements suscitent effectivement des interrogations. M. Matheï souhaite aborder quelques points spécifiques à cet égard.

La cellule stratégique joue souvent un rôle opérationnel trop important dans la gouvernance des marchés publics. Le dossier est ensuite soumis pour approbation au Comité de direction. Les recommandations précisent qu'il convient de définir clairement le rôle de chacun. Selon la Cour des comptes, le fait que la cellule stratégique prenne autant en charge augmente-t-il le risque d'erreur et de fraude?

L'impact d'une forte augmentation des budgets n'est positif que si ces budgets sont utilisés à bon escient. Le rapport comporte un passage interpellant qui indique que les fonds européens provenant de la facilité pour la reprise et la résilience n'auraient pas été utilisés aux fins prévues. Par exemple, en ce qui concerne Crossborder, des amendes auraient été affectées au financement de certains projets, ce qui est contraire aux procédures budgétaires. Le ministre nie l'existence de problèmes et affirme que les fonds européens n'ont pas été utilisés à d'autres fins. M. Matheï souhaiterait obtenir une clarification à cet égard.

Het rapport en de minister spreken elkaar ook tegen op het vlak van consultancy. Niemand is principieel tegen de inschakeling van consultants, maar volgens het rapport is er geen strategie om ze voldoende op te volgen en is er een frauderisico. De minister ontkent dat de overheidsopdrachten niet correct zouden zijn toegekend en dat er iets schort aan de opvolging. Het zou goed zijn mocht ook deze tegenstelling worden uitgeklaard, vooral om in de toekomst de vinger aan de pols van elke overheidsopdracht te kunnen houden.

In het rapport zijn de lopende projecten geanalyseerd. Die analyse wijst uit dat er veel hobbels in de weg zitten en dat sommige projecten zelfs helemaal niet van de grond geraakt zijn. Zijn de projecten nog bij te sturen of moeten we meer in de richting van een algemene reset denken?

Net als zijn collega's wil het lid graag het opzet en de timing van de opvolgingsaudit kennen.

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) begint met te zeggen dat iedereen het erover eens is dat de digitalisering van Justitie uitermate belangrijk is en tegelijk een heel grote uitdaging. Al tientallen jaren bijten ministers van Justitie hun tanden erop stuk. Een paradepaardje van een minister zou het lid het absoluut niet noemen.

Het lid hoopt dat de volgende minister van Justitie veel ambitie heeft en ook echt resultaten in het werkveld wil boeken. Het werkveld heeft het nodig.

In de afgelopen regeerperiode werd zwaar in digitalisering geïnvesteerd met nationale en Europese middelen. De liberale fractie vindt natuurlijk ook dat alle middelen goed en transparant moeten worden besteed. Mevrouw Gabriëls wil er wel op wijzen dat er nog veel meer geld naar andere projecten en andere dossiers binnen Justitie is gegaan.

Het lid wil de vertegenwoordigers van het Rekenhof ook enkele concrete vragen voorleggen. De minister heeft ervoor gekozen om af te stappen van een mammoetproject en om de uitdaging aan te gaan via afzonderlijke projecten, 28 stuks meer bepaald. Vinden de vertegenwoordigers van het Rekenhof dit een goede aanpak of zouden ze het toch beter vinden om terug te keren naar de grote aanbestedingen binnen Justitie, zoals die vroeger gebeurden?

En outre, les propos du ministre ne concordent pas avec ceux du rapport en ce qui concerne la consultance. Nul ne s'oppose en principe au recours à des consultants, mais le rapport indique qu'aucune stratégie n'a été mise en place pour assurer un suivi suffisant de ceux-ci et qu'il y a un risque de fraude. D'après le ministre, il est faux de prétendre que certains marchés publics n'ont pas été attribués correctement et que le suivi laisse à désirer. Il serait souhaitable d'apporter la clarté à cet égard, en particulier pour pouvoir suivre de près chaque marché public à l'avenir.

Le rapport analyse les projets en cours. Il met ainsi en évidence de nombreux écueils et fait observer que certains projets n'ont même pas encore vu le jour. Les projets peuvent-ils encore être ajustés, ou faut-il envisager un redémarrage complet?

À l'instar de ses collègues, le membre souhaiterait connaître l'objectif et le calendrier de l'audit de suivi.

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) entame son intervention en déclarant que tout le monde convient que la numérisation de la Justice est extrêmement importante mais constitue parallèlement un énorme défi. Les ministres de la Justice se cassent les dents sur ce sujet depuis plusieurs dizaines d'années. Selon l'intervenante, il ne s'agit certainement pas d'une source de fierté pour l'un ou l'autre ministre.

Mme Gabriëls espère que la prochaine ministre de la Justice sera très ambitieuse et souhaitera vraiment obtenir des résultats sur le terrain, où le personnel en a besoin.

Sous la dernière législature, des fonds nationaux et européens ont été investis massivement dans la numérisation. Bien entendu, le groupe libéral estime, lui aussi, que tous les fonds doivent être dépensés adéquatement et en toute transparence. Mme Gabriëls souhaite toutefois souligner que des moyens beaucoup plus importants ont été alloués à d'autres projets et à d'autres dossiers au sein de la Justice.

Elle souhaite également poser quelques questions concrètes aux représentants de la Cour des comptes. Le ministre a choisi d'abandonner l'idée d'un projet gigantesque et de relever le défi de la numérisation au travers de projets séparés, qui seraient au nombre de 28. Les représentants de la Cour des comptes pensent-ils qu'il s'agit d'une bonne solution ou jugent-ils toujours préférable de revenir aux grands appels d'offres au sein de la Justice, comme auparavant?

Het is ondertussen voor iedereen duidelijk dat digitalisering met een aantal grote uitdagingen komt. Dat is niet alleen bij Justitie zo, maar ook bij vele andere overheidsdiensten, bijvoorbeeld de politie. Denken de sprekers dat de complexe structuur van Justitie en het feit dat het om een onafhankelijke macht gaat, de uitdagingen nog groter maken?

Om haar gezichtsveld te verbreden en tot een beeld te komen over hoe het beter kan, wil mevrouw Gabriëls van de sprekers weten of ze andere succesvolle digitaliseringsprojecten bij overheidsdiensten kunnen noemen en in de commissie kunnen toelichten. Zijn de digitaliseringsprojecten van andere FOD's recent doorgelicht?

Het lid vraagt ook wat er in de komende jaren nodig is om de digitalisering van justitie niet nog meer te vertragen of helemaal niet te vertragen. In het rapport staan kritische noten over de governancestructuur, maar misschien kunnen de sprekers toelichten wat de ideale governancestructuur moet zijn.

In de reactie van de FOD op het rapport staat dat er in 2024 een aantal aanpassingen aan de organisatiestructuur zijn gedaan. Mevrouw Gabriëls wil weten of die volstaan of dat er veel meer nodig is.

In de powerpointpresentatie las het lid dat de beleidscel te veel operationele taken opnam, wat men kan lezen als "te doortastend optreden". Dat deed ze volgens het rapport om de traagheid van de administratie te compenseren. De FOD Justitie slaagt er volgens het rapport niet in om voldoende administratieve ondersteuning te leveren aan die digitaliseringsprojecten. Een collega wees er al op dat dit een groot probleem is.

Iedereen weet dat het niet gemakkelijk is om in de huidige arbeidsmarkt ICT-profielen aan te trekken voor administraties. De administratie schiet dus te kort, de beleidscel werkt daardoor te operationeel en de consultants zijn duidelijk nodig. De vraag is hoe die drie beter kunnen samenwerken om de vooruitgang te realiseren die in dit beleidsdomein zo nodig is.

Mevrouw Gabriëls wenst van de vertegenwoordigers van het Rekenhof te vernemen welke aanbevelingen de meest prioritaire zijn en hoe de nieuwe minister van Justitie de digitalisering het snelste weer op de rails kan krijgen en kan houden. Ze vraagt dus goede raad aan het Rekenhof.

Il est aujourd'hui clair pour tout le monde que la numérisation s'accompagne de défis majeurs, non seulement pour le département de la Justice, mais aussi pour de nombreux autres services publics tels que la police. Les orateurs pensent-ils que la structure complexe de la Justice et le fait qu'il s'agisse d'un pouvoir indépendant augmentent l'ampleur de cette tâche?

Afin d'élargir son champ de vision et de se faire une idée de la manière dont les choses pourraient être améliorées, Mme Gabriëls aimerait que les orateurs lui citent d'autres projets de numérisation réussis dans les services publics et qu'ils les expliquent à la commission. Les projets de numérisation d'autres SPF ont-ils été analysés récemment?

Elle demande également ce qui sera nécessaire dans les années à venir pour éviter de retarder davantage la numérisation de la Justice ou pour ne pas la retarder du tout. Le rapport est critique à l'égard de la structure de gouvernance, mais les orateurs pourraient peut-être présenter la structure de gouvernance idéale à leurs yeux.

En réaction à ce rapport, le SPF a indiqué qu'un certain nombre d'ajustements à la structure organisationnelle avaient eu lieu en 2024. Mme Gabriëls souhaite savoir si ces ajustements étaient suffisants ou s'il faut aller beaucoup plus loin.

Selon l'intervenante, le diaporama PowerPoint indique que la cellule stratégique a assumé trop de tâches opérationnelles, et que cela peut être interprété comme une "action trop énergique". Le rapport indique qu'elle l'a fait pour compenser la lenteur de l'administration et que le SPF Justice n'arrive pas à suffisamment soutenir ces projets de numérisation sur le plan administratif. Un collègue a déjà souligné qu'il s'agissait d'un problème majeur.

Nul n'ignore qu'il n'est guère aisé d'attirer des profils TIC dans les administrations dans l'état actuel du marché du travail. L'administration n'est donc pas à la hauteur, la cellule stratégique agit d'une manière trop opérationnelle et les consultants sont manifestement nécessaires. La question est de savoir comment ces trois parties peuvent mieux collaborer pour réaliser des progrès extrêmement nécessaires dans ce domaine stratégique.

Mme Gabriëls souhaite que les représentants de la Cour des comptes lui indiquent quelles sont les recommandations les plus prioritaires et comment la nouvelle ministre de la Justice pourra remettre la numérisation sur les rails et l'y maintenir le plus rapidement possible. Elle demande donc que la Cour des comptes fournisse de judicieux conseils.

De heer François De Smedt (DéFI) bedankt de genodigden die namens het Rekenhof de digitaliseringsstrategie van Justitie hebben voorgesteld, hoewel veeleer sprake is van een gebrek aan een strategie. Het verslag maakt gewag van een wildgroei aan structuren, een gebrekkige samenhang, het doorgedreven gebruik van consultancy en de niet-naleving van de wetgeving op de overheidsopdrachten.

Een en ander lijkt symptomatisch voor de “Belgische ziekte”, waarbij elke minister en elke administratie voor het eigen project rijdt zonder omvattende aansturing. Wanneer die projecten dan ook nog overhaast worden uitgevoerd, leidt dat enkel tot totale ondoelmatigheid. Resultaat: zwalpende projecten waarvoor men het raden heeft naar het totale kostenplaatje ervan, ondanks aanzienlijke herfinancieringen sinds 2020. De rechtzoekenden en het gerechtelijk personeel worden geconfronteerd met een Justitie die voor haar werking grotendeels op papier blijft steunen.

Doen zich elders vergelijkbare manco's voor? Is er nood aan eenheid van commando? Zo ja, op welk niveau? Hebben het kabinet of de beleidscel van de minister zich te veel of te weinig met de digitaliseringsprojecten gemoeid? Hoe dient men de nuanceringsen die de minister van Justitie aan bepaalde conclusies van het verslag heeft aangebracht, te interpreteren?

Centraal in deze kwestie is de kloof tussen de snelheid waarmee de informatica evolueert, en de moeilijke wendbaarheid van onze structuren, regels en vormvoorschriften. Passen die laatste binnen een digitaliseringsstrategie? Kan men met de huidige administratieve logheid voorgoed de digitale weg inslaan? AI, waar men ondertussen niet meer omheen kan (maar nog niet aan de orde bij de opstart van de digitalisering van Justitie), zou bij het archiefbeheer of bij opsporingen een waardevolle tool kunnen zijn. Zijn we ertoe veroordeeld te blijven achterpinken?

Tot slot verontrust het de heer De Smedt dat de staatssecretaris voor Digitalisering, belast met Administratieve Vereenvoudiging, nog niet heeft geantwoord op de verzoeken om informatie van het Rekenhof, terwijl hij wel snel reageert op vragen over, bijvoorbeeld, de stellingen rond het Brusselse Justitiepaleis. Waarom speelt hij slechts een beperkte rol bij de digitalisering van Justitie? Dient de staatssecretaris een deel van de oplossing aan te reiken?

2. Antwoorden van de genodigden en replieken

De heer Dominique Guide benadrukt de goede samenwerking met de geauditeerden. Bij die audit, die door de complexiteit van de materie en de vele vragen lang

M. François De Smedt (DéFI) remercie les intervenants de la Cour des comptes pour leur présentation de la stratégie de numérisation de la justice, soulignant qu'il s'agit davantage d'une absence de stratégie. Le rapport mentionne la multiplication des structures, le manque de cohérence, le recours massif à la consultance et le non-respect des règles des marchés publics.

L'impression donnée est celle d'un mal belge, où chaque ministre et administration veut son propre projet, sans pilotage global, ce qui, ajouté à la précipitation, conduit à une inefficacité généralisée. Résultat: un projet sans pilote, dont le coût total reste inconnu malgré un refinancement important depuis 2020. Pour les justiciables et le personnel judiciaire, la Justice reste largement dépendante du papier.

Ces carences ont-elles été constatées ailleurs à un niveau comparable? Un commandement unique est-il nécessaire? À quel niveau devrait-il se situer? Le cabinet ou la cellule stratégique du ministre est-il trop ou trop peu intervenu? Que penser de la réaction du ministre de la Justice, qui a nuancé certaines conclusions du rapport?

Une question de fond concerne l'écart entre le rythme rapide du monde informatique et nos structures, règles et formalismes. Sont-ils adaptés à une stratégie de numérisation? Un virage numérique durable est-il possible avec la lourdeur administrative actuelle? L'IA, devenue incontournable après le début des travaux sur la numérisation de la Justice, pourrait être un outil précieux pour la gestion des archives ou la recherche. Sommes-nous condamnés à rester en retard?

Enfin, il s'inquiète de l'absence de réponse du secrétaire d'État à la Digitalisation et à la Simplification administrative aux sollicitations de la Cour, alors qu'il réagit rapidement à des sujets comme les échafaudages du Palais de justice de Bruxelles. Pourquoi son rôle est-il si limité dans la digitalisation de la Justice? Devrait-il faire partie de la solution?

2. Réponses des orateurs invités et répliques

M. Dominique Guide souligne la bonne collaboration avec les audités. Cet audit, de longue durée en raison de la complexité de la matière et des nombreuses questions,

heeft aangesleept, moesten bepaalde aspecten worden herbekeken als gevolg van een aantal administratieve veranderingen. Er werden geen gevallen van fraude vastgesteld, al kon de audit evenmin waarborgen dat er helemaal geen fraude werd gepleegd. Het ging overigens niet om een zogenoemde forensische audit, maar om een performantieaudit.

Naar aanleiding van de bevindingen van het Rekenhof heeft de FOD een actieplan opgesteld om het interne toezicht op de procedures te versterken. Het rapport houdt rekening met eventuele nuances die uit de antwoorden van de minister naar voren zijn gekomen, maar de bevindingen – met name betreffende de onderlinge concurrentie tussen diensten – blijven ongewijzigd. De in januari 2024 voltooide audit was bedoeld om meer duidelijkheid te scheppen omtrent de prestaties, maar het Rekenhof is niet bij machte de exacte kostprijs van het geheel mee te delen. De overeenkomsten die zonder openbare aanbesteding werden gesloten, vielen buiten deze audit, die noch op openbare aanbestedingen, noch op forensische onderzoeken betrekking had.

De audit heeft een antwoord geboden op de drie uitgangsvragen: is de strategie voor digitale transformatie van Justitie afgestemd op het federale beleid? Ondersteunt de aanwezige governance die strategie? Zijn de risico's die de projecten inhouden onder controle? Het Rekenhof heeft enkele belangrijke aanbevelingen gedaan, waarbij het de taak is van de minister van Justitie om de toekomstige strategie en keuzes te bepalen.

Een doeltreffend intern toezicht wordt aanbevolen om ervoor te zorgen dat de doelstellingen op het vlak van doeltreffendheid, doelmatigheid en zuinigheid worden gehaald. Het Rekenhof heeft geen dubbele betalingen aan consultants aangetroffen, maar merkt op dat er aanzienlijke risico's bestaan, hoewel zij geen volledig zicht heeft op het aantal projecten waarbij consultants betrokken zijn.

Na afloop van de audit werd het als een zwarte doos omschreven Crossborder opnieuw bij de FOD ondergebracht, onder het toezicht van het directiecomité; daardoor zijn de structuur en de situatie veranderd. Het Rekenhof heeft geen belangenconflicten vastgesteld, maar wel risico's daarop.

De concrete uitvoering en het onderhoud van de projecten vloeien voort uit beleidskeuzes. De strategie moet door de regering worden bepaald. De audit is een momentopname en de situatie kan nog voor de publicatie van het verslag evolueren. De audit heeft geen permanent toezicht tot doel. Het is niet zeker dat er een vervolgaudit komt; het Rekenhof zal daarover te

a nécessité de revisiter certains points après des changements administratifs. Aucun cas de fraude avéré n'a été relevé, mais l'audit n'a pas permis de garantir l'absence de fraude. Il ne s'agissait d'ailleurs pas d'un audit dit forensique mais d'un audit de performance.

À la suite des constats de la Cour sur les processus, le SPF a mis en place un plan d'action pour renforcer le contrôle interne. Concernant les nuances possibles après les réponses du ministre, le rapport en tient compte, mais ses constats – relatifs notamment à la mise en concurrence des services – restent inchangés. L'audit achevé en janvier 2024 visait à préciser les performances, mais la Cour ne dispose pas du coût exact de l'ensemble. Les contrats conclus sans marchés publics n'ont pas été l'objet de cet audit, qui ne portait ni sur les marchés publics ni sur des investigations forensiques.

L'audit a permis de répondre aux trois questions de départ: la stratégie de transformation de numérique de la Justice est-elle alignée sur la politique fédérale? La gouvernance mise en place soutient-elle cette stratégie? Les risques liés aux projets sont-ils maîtrisés? La Cour a formulé des recommandations clés, laissant à l'exécutif et au ministre de la Justice le soin de définir la stratégie et les choix à venir.

Un contrôle interne efficace est recommandé pour garantir l'atteinte des objectifs en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie. La Cour n'a pas constaté de paiements doubles aux consultants, mais note des risques non négligeables, sans vue complète sur le nombre de projets impliquant ces consultants.

Depuis la fin de l'audit, Crossborder, qualifié de "boîte noire", a été réintégré au SPF sous la supervision du comité de direction, modifiant la structure et la situation. Concernant les conflits d'intérêts, la Cour a relevé des risques mais aucun cas avéré.

La concrétisation et la maintenance des projets relèvent des choix politiques. La stratégie doit être définie par le gouvernement. L'audit représente une évaluation à un moment précis, et la situation peut évoluer même avant la publication du rapport. L'objectif de l'audit n'est pas un contrôle perpétuel. Il n'est pas certain qu'un audit de suivi soit réalisé; la Cour en décidera en temps voulu.

gelegener tijd beslissen. Wel komt er in 2027 of later een follow-up van de aanbevelingen.

Er werden beleidskeuzes gemaakt met betrekking tot de toepassingen eSign en JustSign: aangezien eSign niet aan de verwachtingen voldoet, heeft de minister voor JustSign gekozen. De FOD Justitie heeft een actieplan met tussentijdse deadlines opgesteld om de situatie recht te zetten. De gedetailleerde aanbevelingen zijn terug te vinden op de bladzijden 73 tot 76 van het verslag.

De digitaliseringsstrategie moet door de overheid worden uitgevoerd. Van de 53 aanbevelingen die het rapport telt, zijn er 26 gericht aan de overheidsdiensten, 13 aan het DTO, 9 aan de minister van Justitie, 2 aan de staatssecretaris voor Digitalisering, 2 aan de FOD Beleid en Ondersteuning en 1 aan de staatssecretaris voor Relance. Het Rekenhof beveelt aan om de via consultants verworven kennis intern bij te houden.

Wat de informaticabeveiliging van de instellingen betreft, wordt er in het laatste hoofdstuk van het verslag van het Rekenhof op gewezen dat de strategische keuzes individueel in de FOD's worden gemaakt en niet centraal, en dat de FOD Beleid en Ondersteuning de andere FOD's dus niet de nodige ondersteuning biedt.

Wat de IT-beveiliging betreft, wordt in het rapport aangestipt dat de strategische keuzes individueel worden gemaakt in de FOD's, zonder centralisatie, en dat de FOD Beleid en Ondersteuning de andere FOD's niet de nodige ondersteuning biedt. In het verslag wordt ook gewezen op het risico van commerciële beïnvloeding door bedrijven die gebruikmaken van hun strategische positie om de overheidsdiensten te sturen naar oplossingen die veeleer de belangen van die bedrijven dienen dan de echte noden van de overheid. Het Rekenhof heeft geen onderzoek gevoerd naar internationale beïnvloeding.

De heer Alain Yzermans (Vooruit) heeft een technische vraag. De sprekers hebben het over een performantie-audit en niet over een forensische audit. Is het niet zo dat in die vorm van audit wordt aangegeven welke feiten aanleiding kunnen geven tot risico's en welke risico's dan weer aanleiding geven tot een forensische audit?

De heer Dominique Guide antwoordt dat de performantieaudit tot doel heeft te beoordelen of het beleid de mogelijkheid biedt de doelstellingen op het vlak van zuinigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid te halen. Het Rekenhof voert geen forensische audits uit; de analyse en de besluitvorming vallen onder een ander niveau.

Toutefois, un suivi des recommandations est prévu en 2027 ou après.

Pour les applications "eSign" et "JustSign", des choix politiques ont été faits: "eSign" ne répondant pas aux attentes, le ministre a opté pour "JustSign". Le SPF Justice a élaboré un plan d'action pour redresser la situation, avec différentes échéances. Les recommandations détaillées figurent aux pages 73 à 76 du rapport.

La stratégie de numérisation doit être mise en œuvre par l'administration. Des 53 recommandations du rapport, 26 s'adressent à l'administration, 13 au DTO, 9 au ministre de la Justice, 2 au secrétaire d'État à la Digitalisation, 2 au SPF BOSA et 1 au secrétaire d'État à la Relance. La Cour recommande que les connaissances acquises via les consultants soient conservées en interne.

En ce qui concerne la sécurité informatique des institutions, le dernier chapitre du rapport de la Cour pointe le fait que des choix stratégiques soient posés de manière individuelle dans les SPF et non centralisée et dès lors que le SPF BOSA n'apporte pas le support requis aux autres SPF.

Concernant la sécurité informatique, le rapport indique que les choix stratégiques sont pris individuellement dans les SPF, sans centralisation, et que le SPF BOSA n'apporte pas le soutien nécessaire aux autres SPF. Le rapport souligne aussi le risque d'influences commerciales de sociétés profitant de leur position stratégique pour orienter l'administration vers des solutions adaptées à leurs intérêts plutôt qu'aux besoins réels de l'administration. Les influences internationales n'ont quant à elles pas été examinées par la Cour.

M. Alain Yzermans (Vooruit) pose une question technique. Les orateurs parlent d'un audit de performance et non d'un audit légal. Les audits de ce type n'indiquent-ils pas les faits qui peuvent être source de risques et les risques qui donnent ensuite lieu à un audit légal?

M. Dominique Guide répond que l'objectif de l'audit de performance est d'évaluer si la politique permet d'atteindre les objectifs en matière d'économies, d'efficacité et d'efficacité. La Cour des comptes ne mène pas d'audit forensique; l'analyse et la prise de décision relèvent d'un autre niveau.

II. — HOORZITTING VAN 18 FEBRUARI 2025 MET DE HEER ERWIN DERNICOURT, VOORZITTER, EN MEVROUW STEPHANIE VANTHIENEN, VERTEGENWOORDIGERS VAN HET COLLEGE VAN PROCUREURS-GENERAAL, DE HEER BART WILLOCX EN DE HEER PHILIPPE VANDAELE, VERTEGENWOORDIGERS VAN HET COLLEGE VAN DE HOVEN EN RECHTBANKEN, DE HEER MICHAËL LAMHASNI, DIRECTEUR-GENERAAL, VERTEGENWOORDIGER VAN DE FOD JUSTITIE, DE HEER JACK HAMANDE, DIRECTEUR-GENERAAL, EN MEVROUW ANNE BAUWENS, VERTEGENWOORDIGERS VAN DE FOD BOSA, DE HEER ERIK VALGAEREN, VERTEGENWOORDIGER VAN DE ORDE VAN VLAAMSE BALIES EN DE HEER OLIVIER HAENECOUR, VERTEGENWOORDIGER VAN AVOCATS.BE.

A. Uiteenzetting van de heer Erwin Dericourt, voorzitter, en mevrouw Stephanie Vanthienen, vertegenwoordigers van het College van procureurs-generaal

De heer Erwin Dericourt zet uiteen dat hij op 17 september 2019 ook in de Kamer was om een witboek over digitalisering en de toekomst van het openbaar ministerie (OM) toe te lichten. In de voorgaande vijf jaar is er echter veel veranderd.

Het Rekenhof wijst in zijn rapport terecht op een aantal pijnpunten. De voorbije jaren beschikte justitie over genoeg geld, maar blijft dat zo? De spreker stipt aan dat er tegenover de complexiteit van de materie ook budgettaire middelen moeten staan.

Structuur en taken van het openbaar ministerie

Naast het College van procureurs-generaal, dat de spreker een jaar lang voorzit, is in 2014 ook het College van het openbaar ministerie opgericht. Het nieuwere college is verantwoordelijk voor het beheer van onder andere IT-aangelegenheden.

De talrijke kerntaken van het openbaar ministerie vallen uiteen in zes blokken: de opsporing van misdrijven, vervolging, strafuitvoering, slachtofferonthaal, de bescherming van minderjagen en adviesverlening in burgerlijke, sociale en handelszaken. Dat brengt met zich mee dat het OM zes opdrachten tot digitalisering moet vervullen. Het ligt niet altijd voor de hand om in eengemaakte oplossingen te voorzien die voor alle doestellingen gepast zijn.

II. — AUDITION DU 18 FÉVRIER 2025 DE M. ERWIN DERNICOURT, PRÉSIDENT, ET MME STEPHANIE VANTHIENEN, REPRÉSENTANTS DU COLLÈGE DES PROCUREURS GÉNÉRAUX, M. BART WILLOCX ET M. PHILIPPE VANDAELE, REPRÉSENTANTS DU COLLÈGE DES COURS ET TRIBUNAUX, M. MICHAËL LAMHASNI, DIRECTEUR GÉNÉRAL, REPRÉSENTANT DU SPF JUSTICE, M. JACK HAMANDE, DIRECTEUR GÉNÉRAL, ET MME ANNE BAUWENS, REPRÉSENTANTS DU SPF BOSA, M. ERIK VALGAEREN, REPRÉSENTANT DE L'ORDE VAN VLAAMSE BALIES ET M. OLIVIER HAENECOUR, REPRÉSENTANT D'AVOCATS.BE.

A. Exposé de M. Erwin Dericourt, président, et Mme Stephanie Vanthienen, représentants du Collège des procureurs généraux

M. Erwin Dericourt explique qu'il est déjà venu à la Chambre le 17 septembre 2019 pour commenter un livre blanc relatif à la numérisation et à l'avenir du ministère public. Beaucoup de choses ont toutefois changé au cours des cinq dernières années.

La Cour des comptes épingle à juste titre une série de problèmes dans son rapport. La justice disposait de moyens financiers suffisants au cours des dernières années, mais en sera-t-il de même à l'avenir? L'orateur souligne qu'il est essentiel de prévoir des moyens budgétaires eu égard à la complexité des affaires.

Structure et tâches du ministère public

Il existe aujourd'hui, à côté du Collège des procureurs généraux, dont l'orateur assume actuellement la présidence pour une période d'un an, un Collège du ministère public créé en 2014. Ce collège plus récent est notamment responsable de la gestion des questions liées aux technologies de l'information.

Les nombreuses tâches essentielles du ministère public sont réparties en six blocs, à savoir la recherche des infractions, la poursuite, l'exécution des peines, l'accueil des victimes, la protection des mineurs et la formulation d'avis en matière civile, sociale et commerciale. Le ministère public doit donc remplir six missions de numérisation. Il n'est pas toujours évident de fournir des solutions uniques qui puissent convenir à tous les objectifs.

De werkzaamheden van het openbaar ministerie strekken ertoe om een verantwoord en realistisch strafrechtelijk beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Het beleid dient in te spelen op alle maatschappelijke evoluties. Doel is bovendien om de criminaliteit zo doeltreffend mogelijk terug te dringen en om bij te dragen aan een rechtvaardige, menselijke en veilige samenleving. De digitalisering van justitie dient dezelfde doelen te strekken.

Het OM wil relevant kunnen optreden binnen maatschappelijk aanvaardbare termijnen. Digitalisering kan een belangrijk hulpmiddel zijn om die termijnen aanvaardbaar te houden en slachtoffers beter bij te staan. Goede gemeenschapsgerichte dienstverlening, dossiers snel verwerken, veroordelingen beter opvolgen, geldboetes beter innen, verbeurdverklaringen uitvoeren: voor het behalen van elk van die doelstellingen is digitalisering bevorderlijk.

Een laatste speerpunt van het College van procureurs-generaal is het opstellen van een performant strafrechtelijk beleid ter verbetering van de strijd tegen de georganiseerde en ondermijnende criminaliteit.

Het openbaar ministerie bestaat uit vijf parketten-generaal en vijf auditoraten-generaal, veertien parketten van eerste aanleg, negen arbeidsauditoraten, een federaal parket en een parket voor de verkeersveiligheid. In totaal zijn stelt het OM circa drieduizend personeelsleden te werk, onder wie negenhonderdtwintig magistraten. Omdat het takenpakket van al deze personen danig verschilt, is het onmogelijk om één digitaliseringsproject voor het hele OM uit te werken.

Helaas ontbreken er nog enkele bouwblokken van de algemene architectuur. Sommige opgestarte werkzaamheden zijn nog niet afgewerkt. Desondanks hoefde het openbaar ministerie niet bij nul te beginnen toen het Rekenhof zijn verslag uitbracht. De voorbije jaren zijn er enorme stappen gezet, in het bijzonder wat het casemanagementsysteem betreft.

De heer Dericourt bespreekt vervolgens de beheersstructuur van het openbaar ministerie. Aan de ene kant van de structuur bevinden zich de Raad van procureurs des Konings, de Raad van arbeidsauditeurs en de Raad van hoofdsecretarissen, die tijdens de vorige legislatuur een wettelijke grondslag kreeg. Aan de andere kant van het diagram staan de klassieke entiteiten: de parketten, de arbeidsauditoraten, de parketten-generaal en het federaal parket. In het midden bevindt zich de kern van de organisatie van het OM: het College van het openbaar ministerie en het College van procureurs-generaal.

Les activités du ministère public visent à développer et à mettre en œuvre une politique pénale responsable et réaliste. Cette politique doit répondre à toutes les évolutions sociétales. L'objectif est également de réduire le plus efficacement possible la criminalité et de contribuer à une société juste, humaine et sûre. La numérisation de la justice doit poursuivre les mêmes objectifs.

Le ministère public souhaite pouvoir agir de manière pertinente dans des délais socialement acceptables. La numérisation peut contribuer dans une large mesure à garantir des délais acceptables et une meilleure prise en charge des victimes. Cette numérisation est de nature à promouvoir la réalisation des objectifs suivants: un service de qualité orienté vers la communauté, un traitement rapide des dossiers, un meilleur suivi des condamnations, une perception plus efficace des amendes et l'exécution des confiscations.

L'orateur évoque encore une dernière priorité du Collège des procureurs généraux: l'élaboration d'une politique pénale performante visant à améliorer la lutte contre la criminalité organisée et attentatoire aux fondements essentiels de notre société.

Le ministère public est composé de cinq parquets généraux et de cinq auditorats généraux, de quatorze parquets de première instance, de neuf auditorats du travail, d'un parquet fédéral et d'un parquet de la sécurité routière. Il occupe au total environ trois mille personnes, dont neuf cent vingt magistrats. Les tâches de ces personnes étant très différentes, il est impossible d'élaborer un projet de numérisation unique pour l'ensemble du ministère public.

Malheureusement, quelques éléments de l'architecture générale font encore défaut. Certains chantiers entamés n'ont pas encore été finalisés. Le ministère public n'a toutefois pas dû partir d'une page blanche lorsque la Cour des comptes a publié son rapport, car des avancées considérables avaient déjà été réalisées au cours des dernières années, en particulier en ce qui concerne le système de gestion des dossiers.

M. Dericourt commente ensuite la structure de gestion du ministère public. D'un côté de la structure se trouvent le Conseil des procureurs du Roi, le Conseil des auditeurs du travail et le Conseil des secrétaires en chef, lequel s'est vu conférer une base légale au cours de la législature précédente. De l'autre côté figurent les entités classiques, à savoir les parquets, les auditorats du travail, les parquets généraux et le parquet fédéral. On retrouve au centre le noyau de l'organisation du ministère public, à savoir le Collège du ministère public et le Collège des procureurs généraux. Des réseaux d'expertise, des

Aanvullend bevat de beheersstructuur ook nog expertisenetwerken, overleggroepen en de operationele steundienst. Alle diensten en entiteiten hebben hun eigen taak en moeten goed met elkaar kunnen communiceren, wat niet eenvoudig is.

ICT in het openbaar ministerie

Het strafrechtelijk beleid valt uiteen in meerdere portefeuilles. Sommige afdelingen hebben meer verantwoordelijkheden maar bij de verdeling is rekening gehouden met de werklast. Antwerpen is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor *business process management* (BPM), Gent is verantwoordelijk voor ICT en de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), en Antwerpen – voorheen Luik – is verantwoordelijk voor statistieken. Van de talrijke beheersportefeuilles zijn de vier bovenvermelde relevant voor digitaliseringsinspanningen.

De ICT-governance van het openbaar ministerie bestaat uit drie grote blokken. Ten eerste vermeldt de spreker de overleggroepen. Als het College van procureurs-generaal nieuwe richtlijnen uitvaardigt, ziet de overleggroep voor nationale registratierichtlijnen er bijvoorbeeld op toe dat alle parketten en auditoraten de dossiers op dezelfde manier verwerken.

Het tweede blok bestaat uit het bureau ICT. Het maakt deel uit van de steundienst van het openbaar ministerie en omvat een paar medewerkers die ICT-applicaties onderhouden, opleidingen verzorgen, digitaliseringsprojecten opvolgen en contacten onderhouden met de *local power units* (LPU). Een specialist bij de steundienst is verantwoordelijk voor het dossierbeheersysteem MaCH. Een andere specialist houdt zich bezig met interne applicaties zoals OMPilot.

Expertgroepen rond de applicaties maken het derde blok uit. Er bestaan applicatieprojectgroepen voor MaCH voor de arbeidsauditoraten, de correctionele toepassingen, de politie, het parket-generaal en de jeugdentiteiten. Er is ook een groep die de toepassing voor boetebeheer *JustFines* onderhoudt.

Bovenstaande werkzaamheden worden overkoepeld door de strategische stuurgroep ICT en de recent opgerichte stuurgroep digitale transformatie.

De strategische stuurgroep ICT ontwikkelt een strategische visie op korte en op langere termijn. Alle geledingen van de magistratuur en het gerechtelijk personeel zijn erin vertegenwoordigd. De heer Dernicourt is portefeuillehouder ICT binnen het OM; mevrouw Vanthienen

groupes de concertation et le service d'appui opérationnel viennent encore compléter la structure de gestion. Tous les services et entités exercent leur propre tâche et doivent pouvoir communiquer correctement les uns avec les autres, ce qui n'est pas aisé.

L'ICT au sein du ministère public

La politique criminelle est divisée en plusieurs portefeuilles. Certains départements assument davantage de responsabilités, mais la répartition tient compte de la charge de travail. Anvers est par exemple responsable de la gestion des processus métier (*business process management* – BPM), Gand de l'ICT et du respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD) et Anvers – auparavant Liège – des statistiques. Parmi les nombreux portefeuilles de gestion, les quatre précités sont pertinents dans le cadre des efforts déployés en vue de la numérisation.

La gouvernance ICT du ministère public se compose de trois grandes branches. L'orateur évoque d'abord les groupes de concertation. Lorsque le Collège des procureurs généraux édicte de nouvelles directives, le groupe de concertation directives nationales d'encodage veille par exemple à ce que tous les parquets et les auditorats traitent les dossiers de la même manière.

La deuxième branche est composée du Bureau ICT. Il fait partie du service d'appui du ministère public et compte plusieurs agents qui assurent la maintenance des applications ICT, dispensent des formations, assurent le suivi des projets de numérisation et sont en contact avec les *local power units* (LPU). Un spécialiste du service d'appui est responsable du système de gestion des dossiers MaCH. Un autre spécialiste s'occupe des applications internes telles que la plateforme OMPilot.

Les groupes d'experts dédiés aux applications constituent la troisième branche. Il existe des groupes de projet chargés des applications pour le programme MaCH dans les auditorats du travail, les applications correctionnelles, la police, le parquet général et les entités relatives à la jeunesse. Un groupe s'occupe également de la maintenance de l'application de gestion des amendes, *JustFines*.

Les travaux précités sont chapeautés par le Comité de pilotage stratégique ICT et le Comité de pilotage de la transformation numérique récemment créé.

Le Comité de pilotage stratégique ICT élabore une vision stratégique à court terme et à long terme. Toutes les composantes de la magistrature et du personnel judiciaire y sont représentées. M. Dernicourt est responsable du portefeuille ICT au sein du ministère public;

is nationaal ICT-magistraat. Onlangs heeft het OM bovendien besloten om een *business partner ICT* aan te duiden, die zal optreden als contactpersoon van de FOD Justitie. Het is belangrijk om de contacten aan te sterken en de toegang tot expertise te versnellen.

Het werk van de stuurgroep digitale transformatie staat nog in de kinderschoenen. In verschillende denktanks wordt nagedacht over de veranderende personeelsver-eisten en nieuwe voorschriften voor de organisatie en voor gebouwen. Hoewel de groep nog niet lang bestaat, is er al vooruitgang geboekt.

Gegevensbescherming

Tijdens de vorige regeerperiode is een wet aange-nomen over de verwerking van en inzage in persoons-gegevens. De uitdagingen op vlak van ICT en gege-vensbescherming zijn sterk met elkaar verstrengeld.

De governancestructuur voor gegevensbescherming valt onder de verantwoordelijkheid van de procureur-generaal van Gent (portefeuille AVG) en de procureur-generaal van Antwerpen (portefeuille strafrechtspleging). Zij worden ondersteund door het bureau gegevensbe-scherming en informatieveiligheid van de steundienst van het OM. De uitbouw van deze structuren is nog aan de gang. Voor gegevensbescherming heeft het OM beperkte middelen ontvangen, voor informatieveiligheid nog geen.

In de huidige geopolitieke situatie zijn gegevenslekken onvermijdelijk. Hoewel de FOD Justitie gelukkig beschikt over deskundigen die ze kunnen voorkomen, heeft het OM ook eigen experts nodig. Het is moeilijk om func-tionarissen voor gegevensbescherming (data protection officer, DPO) aan te trekken: het zijn dure deskundigen die in de privésector beter betaalde banen vinden.

Initiatieven

Het Rekenhof stelt vast dat de FOD Justitie en het College vroeger een andere kijk hadden op de rechterlijke orde, wat de spreker beaamt. Sindsdien zijn er echter verschillende stappen gezet. In 2019 en 2024 zijn er twee witboeken uitgebracht waarin alle voorwaarden voor de digitalisering van justitie worden uitgestippeld.

Het OM heeft bijvoorbeeld OMPmanager uitgewerkt, een toepassing voor toegangsbeheer die rekening houdt met informatieveiligheid. Er zijn ook opleidingen over OMPmanager aangeboden.

Mme Vanthienen est la magistrate IT nationale. Le ministère public a récemment décidé de nommer un *business partner ICT* qui sera la personne de contact du SPF Justice. Il importe de renforcer les contacts et d'accélérer l'accès à l'expertise.

Les travaux du comité de pilotage de la transformation numérique n'en sont qu'à leurs débuts. Plusieurs groupes de réflexion se penchent sur l'évolution des exigences en matière de personnel et sur les nouvelles règles applicables à l'organisation et aux bâtiments. Même s'il a été créé récemment, le comité a déjà bien avancé.

Protection des données

Au cours de la législature précédente, une loi a été adoptée au sujet du traitement et de la consultation des données à caractère personnel. Les défis à relever dans les domaines de l'ICT et de la protection des données sont intrinsèquement liés.

La structure de gouvernance en matière de protection des données relève de la responsabilité du procureur général de Gand (portefeuille RGPD) et du procureur général d'Anvers (portefeuille procédure pénale). Ils bénéficient de l'appui du bureau de la protection des données et de la sécurité de l'information du service d'appui du ministère public. Ces structures sont encore en cours de développement. Le ministère public s'est toutefois vu allouer des moyens limités pour la protection des données et n'en a pas encore reçu pour la sécurité de l'information.

Compte tenu de la situation géopolitique actuelle, les fuites de données sont inévitables. Même si le SPF Justice peut heureusement compter sur des spécialistes capables de prévenir ces fuites, le MP doit également disposer de ses propres experts. Il est difficile d'attirer des délégués à la protection des données (DPO): il s'agit d'experts aux profils très convoités qui trouvent des emplois mieux rémunérés dans le secteur privé.

Initiatives

La Cour des comptes constate que le SPF Justice et le Collège avaient auparavant une vision différente de l'ordre judiciaire, ce que l'orateur reconnaît. Cependant, plusieurs mesures ont été prises depuis lors. Deux livres blancs qui exposent toutes les conditions de la numé-risation de la justice ont été publiés en 2019 et 2024.

Le ministère public a par exemple développé l'appli-cation OMPmanager, qui permet de gérer les accès dans le respect de la sécurité de l'information. Des formations relatives à l'application OMPmanager ont également été proposées.

Samen met de FOD Justitie en het College van de hoven en rechtbanken heeft het OM een memorandum over digitalisering opgesteld.

Conform de ADKAR-methode, een model om veranderingsprocessen in kaart te brengen, heeft het openbaar ministerie de stand van zaken omtrent digitale transformatie opgemaakt. De directiecomités zijn op de hoogte gebracht van de vereisten. Het doel van deze exercitie was om alle medewerkers te leren om hun denkwijze te wijzigen. Niet overal verdwijnen papieren dossiers even snel, maar uiteindelijk is dat wel overal de bedoeling. De leidinggevenden wonen momenteel workshops bij.

In het najaar van 2024 werd in Brugge een strategisch seminarie gehouden rond de digitale transformatie. Toen is besloten om de bovenvermelde stuurgroep digitale transformatie op te richten.

Visie

De rechterlijke orde streeft naar een veilig en efficiënt systeem voor dossierbeheer. Momenteel bestaan *JustOne* en *JustCase* nog naast elkaar. Het is de bedoeling om uiteindelijk enkel *JustCase* over te houden en om alle leden van de rechterlijke orde toegang tot dat eenge maakte systeem te verschaffen. Die vereenvoudiging zal meerdere jaren in beslag nemen.

Justitie wil haar eigen systemen zo veel mogelijk afschermen van derden. Soms leidt dat tot onenigheid, bijvoorbeeld met de justitiehuizen. In zulke gevallen wordt er overleg gepleegd over de datastromen. De gesprekken monden meestal succesvol uit in protocollen rond gegevensbescherming. De gegevensuitwisseling met externe partners verloopt meestal via API's.

Het dossierbeheersysteem moet worden geflankeerd door een digitaal dossier (*JustView*) waarmee betrokkenen dossierstukken online kunnen raadplegen. De openstelling van die dossierstukken is op dit moment nog een probleem. Bij gebrek aan budget ziet de toekomst er niet goed uit. Alle actoren van justitie moeten strijd leveren om genoeg middelen te ontvangen. Het heeft geen zin om de digitalisering te bevorderen als advocaten, justitiehuizen en burgers geen toegang krijgen tot het digitale dossier.

Het OM ontvangt rechtstreeks meer dan anderhalf miljoen pv's van de politie, maar het kan ze niet toegankelijk maken omdat een reeks toepassingen nog niet is uitgewerkt. Daardoor wordt de digitale keten

Le ministère public a rédigé, de concert avec le SPF Justice et le Collège des cours et tribunaux, un memorandum sur la numérisation.

Conformément au modèle ADKAR, une méthode visant à conceptualiser les processus de changement, le ministère public a dressé un état des lieux de la transformation numérique. Les comités de direction ont été informés des exigences. Cet exercice visait à apprendre à tous les agents à changer leur façon de penser. Les dossiers papier ne disparaissent pas partout à la même vitesse, mais l'objectif est bien d'y arriver dans tous les services. Les dirigeants participent actuellement à des ateliers.

À l'automne 2024, un séminaire stratégique sur la transformation numérique a été organisé à Bruges. C'est lors de ce séminaire qu'a été décidée la mise en place du comité de pilotage de la transformation numérique précité.

Vision

L'ordre judiciaire a besoin d'un système de gestion des dossiers sûr et efficace. Actuellement, *JustOne* et *JustCase* coexistent. L'objectif est de ne conserver *in fine* que *JustCase* et d'ouvrir l'accès à ce système uniformisé à tous les membres de l'ordre judiciaire. Ce processus de simplification prendra toutefois plusieurs années.

La Justice entend protéger ses systèmes au maximum à l'égard des tiers. C'est parfois source de désaccords, par exemple avec les maisons de justice. Une concertation est alors organisée sur les flux de données. Ces discussions débouchent généralement sur la conclusion de protocoles à propos de la protection des données. Les échanges de données avec les partenaires externes passent généralement par des API.

Le système de gestion des dossiers doit être associé à un dossier numérique (*JustView*) grâce auquel les intéressés pourront consulter les pièces des dossiers en ligne. Actuellement, la mise à disposition de ces pièces est encore problématique et, faute de budget, l'avenir ne s'annonce pas bien. Tous les acteurs de la justice doivent lutter pour obtenir des moyens suffisants. Il est absurde de promouvoir la numérisation si les avocats, les maisons de justice et les citoyens n'ont pas accès aux dossiers numériques.

Le ministère public reçoit directement plus d'un million et demi de procès-verbaux de la police, mais il ne peut pas y donner accès parce que plusieurs applications n'ont pas encore été développées, ce qui rompt la chaîne

doorbroken. Zal er genoeg geld zijn om alle lacunes in de komende jaren te dichten?

Het platform *JustOnWeb* verschaft rechtszoekenden en andere partners toegang tot justitie. Het zou goed zijn om dit platform verder uit te bouwen, betoogt de spreker. De gesprekken over een nieuwe module voor de uitbouw van *JustConsult-JustView* (documenten raadplegen) en *JustDeposit* (documenten verzenden) zijn aan de gang. Daarvoor zou slechts 1 miljoen euro nodig zijn – een klein deel van het totaalbudget voor de rechterlijke orde.

Prioriteiten

Om aan te tonen dat het OM niet bij de pakken blijft zitten, heeft het samen met de magistraten van de zetel een reeks prioriteiten opgesteld. Sommige prioritaire doelstellingen kunnen enkel worden bereikt als de deadlines van de Europese herstel- en veerkrachtfaciliteit worden nageleefd. Het is niet duidelijk of dat zal lukken voor *JustCase*, *JustJudgment*, *JustMask* en *JustSign*. Een andere prioriteit, dossierbeheersysteem *JustOne*, is bij het OM daarentegen al grotendeels uitgewerkt. De zetel en de correctionele rechtbanken willen graag dezelfde richting uitgaan.

Voor de prioriteiten *JustConsult-JustView* en e-pv's smeekt de rechterlijke orde om een oplossing. Er is nog veel werk aan de winkel om alle e-pv's correct te ontvangen en te verwerken opdat ze bruikbaar worden voor onderzoeksrechters, rechtbanken, raadmaken en onderzoekers.

Justitie staat voor moeilijke keuzes. Ondanks het opstellen van criteria voor prioritaire ingrepen zijn niet alle actoren het altijd eens over welke initiatieven voorrang dienen te krijgen.

Mevrouw Stephanie Vanthienen brengt in herinnering dat het Rekenhof vijf aanbevelingen heeft geformuleerd:

- een coherente strategie voor de digitale transformatie van justitie;
- een betere samenwerking tussen de actoren van justitie middels een betere afbakening van de verantwoordelijkheden;
- het beter onder controle houden van de begroting waardoor er werk moet worden gemaakt van de outsourcingstrategie voor consultancy;

numérique. Y aura-t-il suffisamment d'argent pour combler toutes ces lacunes au cours des années à venir?

La plateforme *JustOnWeb* donne accès à la justice aux justiciables et à d'autres partenaires. Il conviendrait, selon l'orateur, d'étoffer cette plateforme. Des discussions sont en cours à propos d'un nouveau module et en vue du développement de *JustConsult-JustView* (consultation de documents) et *JustDeposit* (envoi de documents). Il ne coûterait qu'un million d'euros, ce qui ne représente qu'une petite partie du budget total de l'ordre judiciaire.

Priorités

Afin de montrer que le ministère public ne restait pas les bras croisés, celui-ci a dressé une liste de priorités en collaboration avec les magistrats. Certains objectifs prioritaires ne pourront être réalisés que si les dates butoir de la facilité européenne pour la reprise et la résilience sont respectées. Il n'est pas certain que ce sera le cas pour *JustCase*, *JustJudgment*, *JustMask* et *JustSign*. En revanche, le système de gestion des dossiers *JustOne*, qui constitue également une priorité, a déjà été développé en grande partie au sein du ministère public. Le siège et les tribunaux correctionnels entendent suivre cet exemple.

L'ordre judiciaire demande avec insistance qu'une solution soit trouvée pour *JustConsult-JustView* et pour les procès-verbaux numériques, qui sont prioritaires. Il y a encore beaucoup à faire avant que l'ensemble des procès-verbaux puissent être reçus et traités de manière à pouvoir être utilisés par les juges d'instruction, les tribunaux, les chambres du conseil et les magistrats instructeurs.

La justice fait face à des choix difficiles. En dépit de la définition de critères visant à identifier les actions prioritaires, tous les acteurs ne s'accordent pas toujours sur les initiatives qui doivent prévaloir.

Mme Stephanie Vanthienen rappelle que la Cour des comptes a formulé cinq recommandations:

- élaborer une stratégie cohérente pour la transformation numérique de la justice;
- améliorer la coopération entre les acteurs de la justice au travers d'une délimitation plus claire des responsabilités;
- renforcer la maîtrise du budget en élaborant une stratégie d'externalisation pour la consultancy;

— een sterkere ondersteuning door de FOD Justitie en een verhoogde maturiteit in het algemeen;

— een federaal digitaliseringsbeleid dat de strategieën van de federale departementen stroomlijnt.

De spreekster benadrukt dat de FOD Justitie en de rechterlijke orde constructief overleg plegen over het vastleggen van ICT-prioriteiten en transparant begrotingsbeleid. Er zijn structurele overleg- en beslissingsorganen ingericht die van de rechterlijke orde een volwaardige ICT-partner maken.

Ondernomen acties

Sinds het verslag van het Rekenhof is er een *Financial Governance Board* opgericht. Het werd eind 2024 goedgekeurd door het gemeenschappelijk beheerscomité (GEBECOM) en zal in maart 2025 voor het eerst samenkomen.

Bovendien zijn alle lopende en geplande ICT-projecten binnen de FOD Justitie opgelijst. Op basis van die lijst zal elk project worden begroot. Tegelijkertijd wordt er op uitdrukkelijke vraag van de rechterlijke orde werk gemaakt van dashboards voor de opvolging van ICT-projecten. Met zulke dashboards wordt het mogelijk om projecten transparant op te volgen.

Zoals de heer Dernicourt toelichtte, wordt er binnen elke hoofdentiteit (openbaar ministerie, de hoven en rechtbanken, Cassatie) een *business partner* (BUPA) aangesteld. De BUPA vormt de schakel tussen de hoofdentiteit en de FOD Justitie. Hij slaat de brug tussen de ICT-strategie van de rechterlijke orde en die van de FOD.

Aanvullend zijn er *service managers* voor de rechterlijke orde aangeduid. Deze medewerkers van het ICT-team van de FOD Justitie treden op als contactpunt op tactisch niveau. Ze hebben een overzicht van alle bestaande producten en lopende projecten.

Aandachtspunten

Om historische redenen wordt het ICT-budget van de FOD Justitie ook aangeboord voor projecten die niets met ICT te maken hebben, zoals de aanschaf en installatie van metaaldetectoren of scanstraten. Zulke uitgaven nemen een grote hap uit een reeds beperkt budget.

Bovendien wordt het ICT-budget van de FOD Justitie niet verhoogd met de *return on investment* die een specifiek project kan opleveren, met een bijzondere paradox

— renforcer l'appui offert par le SPF Justice et, globalement, accroître la maturité;

— élaborer une politique fédérale en matière de numérisation afin d'harmoniser les stratégies des différents départements fédéraux.

L'oratrice souligne que le SPF Justice et l'ordre judiciaire se concertent de manière constructive afin d'établir les priorités en matière d'informatique et de définir une politique budgétaire transparente. Des organes de concertation et de décision structurels ont été créés pour faire de l'ordre judiciaire un véritable partenaire dans le domaine de l'ICT.

Actions entreprises

Depuis le rapport de la Cour des comptes, un comité de gouvernance financière (*Financial Governance Board*) a été instauré. Approuvé fin 2024 par le comité de gestion commun (*GEBECOM*), il se réunira pour la première fois en mars 2025.

En outre, l'ensemble des projets ICT, en cours et à venir, au sein du SPF Justice a été recensé. Chaque projet sera budgétisé sur la base de cette liste. Parallèlement, à la demande expresse de l'ordre judiciaire, des tableaux de bord sont en cours d'élaboration afin d'assurer un suivi transparent des projets.

Comme l'a souligné M. Dernicourt, un *business partner* (BuPa) est désigné au sein de chaque entité principale (ministère public, cours et tribunaux, Cour de cassation). Le BuPa sert de trait d'union entre l'entité principale et le SPF Justice. Il fait le lien entre la stratégie ICT de l'ordre judiciaire et celle du SPF.

À titre complémentaire, des *service managers* ont été désignés pour l'ordre judiciaire. Ces collaborateurs de l'équipe ICT du SPF Justice font office de point de contact sur le plan stratégique. Ils disposent d'un aperçu de tous les produits existants et de tous les projets en cours.

Points d'attention

Pour des raisons historiques, le budget ICT du SPF Justice est également utilisé pour des projets qui n'ont aucun lien avec ces technologies, tels que l'acquisition et l'installation de détecteurs de métaux ou de portiques de sécurité. De telles dépenses représentent une part importante d'un budget déjà limité.

De plus, le retour sur investissement qu'un projet spécifique peut générer n'est pas réinjecté dans le budget ICT du SPF Justice, ce qui crée une situation paradoxale.

tot gevolg. Als de FOD Justitie een project selecteert, is het cruciaal dat de FOD kan delen in de operationele winsten die het project oplevert. Anders dreigt de voorkeur vooral te gaan naar projecten die niet zwaar doorwegen op het budget, hoewel ze evenmin een grote impact hebben op de digitaliseringsdoelstellingen.

Een voorbeeld van zulke projecten is een scanapplicatie die het ICT-budget niet veel kost, maar die wel een grote impact heeft op het personeelsbudget. De spreker stipt aan dat het ICT-team immers niet veel merkt van de talrijke medewerkers die moeten worden aangenomen om te scannen. Door deze financieringsregeling wordt er sneller gekozen voor projecten met een kleinere afdruk op het ICT-budget, waardoor er minder wordt geïnvesteerd in *JustView* of *JustConsult*.

Het openstellen van digitale dossiers is duurder dan het openstellen van gescande dossiers. Digitale oplossingen hebben echter een veel positiever effect op de justitie en de samenleving. Alle betrokkenen zouden dossiers vanop afstand kunnen inkijken. Omdat er lokalen zouden vrijkomen waar nu het papieren archief wordt bewaard, zouden die lokalen kunnen worden gebruikt om slachtoffers op te vangen. De doorlooptijd zou verkorten omdat er geen papieren dossiers meer hoeven te worden verplaatst en er is geen personeel meer nodig om alles in te scannen. De veiligheidsvoordelen zijn bovendien legio. Er hoeven bijvoorbeeld minder gevangenen te worden vervoerd voor inzage in hun dossier.

Het zou eerlijk zijn dat zo'n omvangrijke *return on investment* een weerslag heeft op het ICT-budget van de FOD Justitie, besluit de spreker. Nu wordt er te weinig rekening mee gehouden.

De digitalisering van justitie moet opboksen tegen chronische onderfinanciering. In 2025 kunnen er geen nieuwe ICT-projecten voor de rechterlijke orde worden opgestart. Ook dat leidt tot een paradox: het uitblijven van nieuwe projecten veroorzaakt meerkosten op de lange termijn. Justitie wordt immers gedwongen om oudere toepassingen langer te gebruiken en om personeel op te leiden om oude programma's te gebruiken. Zo blijft heel wat potentieel onderbenut. De spreker vreest dat er een punt wordt bereikt waarop externe stakeholders zelf voorwaarden aan justitie beginnen op te leggen.

Het klopt dat het OM meer dan een miljoen e-pv's in een digitaal dossier ontvangt. Hoewel de politie daar misschien wel de technische mogelijkheden voor heeft, kan het openbaar ministerie de politie de pv's niet digitaal laten ondertekenen. Dat komt omdat het openbaar ministerie de pv's niet digitaal kan openstellen. Door het onvermogen om authentieke pv's digitaal te ontvangen, zien externe stakeholders zich verplicht om naast hun

Lorsqu'un projet est sélectionné par le SPF Justice, il est essentiel que ce dernier puisse participer aux gains opérationnels qu'il génère. À défaut, des projets peu coûteux risquent d'être privilégiés, même s'ils n'apportent qu'une contribution limitée aux objectifs de numérisation.

Parmi ces projets figure, par exemple, une application de numérisation peu onéreuse pour le budget ICT, mais qui pèse lourdement sur le budget du personnel. En effet, l'oratrice souligne que les membres de l'équipe ICT ne se rendent pas compte du nombre de collaborateurs qu'il faut engager pour effectuer la numérisation. Ce mode de financement favorise les projets ayant une faible incidence sur le budget ICT, au détriment d'investissements dans des outils comme *JustView* ou *JustConsult*.

L'ouverture de dossiers numériques est certes plus coûteuse que celle de dossiers scannés, mais ses effets sur la justice et la société sont bien plus positifs. Toutes les parties concernées pourraient consulter les dossiers à distance. Les locaux actuellement réservés aux archives papier pourraient être libérés et réaffectés à l'accueil des victimes. La durée de traitement des dossiers serait réduite, puisqu'il ne serait plus nécessaire de déplacer des documents papier, ni de mobiliser du personnel pour tout scanner. Les avantages en matière de sécurité ne sont pas non plus négligeables. Moins de prisonniers devraient, par exemple, être transportés pour la consultation de leur dossier.

L'oratrice indique, pour conclure, qu'un retour sur investissement d'une telle ampleur devrait se répercuter sur le budget ICT du SPF Justice. Pour l'instant, cet aspect n'est pas suffisamment pris en compte.

La numérisation de la justice est confrontée à un sous-financement chronique. En 2025, aucun nouveau projet ICT ne pourra être lancé pour l'ordre judiciaire, ce qui crée également un paradoxe: le report des nouveaux projets entraînera des frais supplémentaires à long terme. La justice est en effet contrainte de continuer à utiliser des applications obsolètes et à former son personnel à d'anciens logiciels, laissant ainsi une grande partie du potentiel inexploité. L'oratrice craint qu'à terme, les parties prenantes externes n'en viennent à imposer leurs propres conditions à la justice.

Il est vrai que le ministère public reçoit plus d'un million d'e-PV dans un dossier numérique. Bien que la police dispose sans doute des capacités techniques nécessaires, le ministère public ne peut pas lui permettre de signer numériquement ces PV, car il n'est pas en mesure de les partager sous ce format. L'incapacité à recevoir des PV authentiques au format numérique contraint les parties prenantes externes à conserver des versions

digitale dossiers ook papieren versies bij te houden. De digitale keten wordt doorbroken, met meerkosten voor justitie en de hele samenleving tot gevolg. Om deze reden is *JustConsult-JustView* een echte prioriteit.

Het vertrouwen in justitie daalt omdat de hele samenleving ondertussen gewend is aan het digitale leven, terwijl justitie er niet in slaagt om de digitale keten af te werken. Personen die zijn opgeleid om in een digitale omgeving te handelen en daaraan zijn gewend, proberen bovendien soms efficiëntiewinst te bereiken door *workarounds* te zoeken voor de gebrekkige digitalisering. Dat leidt tot veiligheidsrisico's.

Slotopmerkingen

De spreekster benadrukt dat er veel inspanningen zijn geleverd om de rechterlijke orde klaar te stomen voor de veranderingen die de digitale transformatie met zich meebrengt. Als die medewerkers nu moeten horen dat de inspanningen worden vertraagd of stopgezet, zal dat afbreuk doen aan de aantrekkingskracht van het beroep.

De digitalisering en de digitale transformatie van de rechterlijke orde zijn iedere dag zichtbaar. Voor de gezamenlijke prioriteiten die de heer Dericourt heeft toegelicht, dient genoeg budget te worden vrijgemaakt. Zodra dat lukt, kan de rechterlijke orde op korte termijn inzage verschaffen in gerechtelijke dossiers. Bovendien zal de digitale transformatie van de rechterlijke orde een versnelling hoger schakelen, wat de gehele samenleving ten goede zal komen. De *return on investment* is niet enkel budgettair van aard, hij zal ook blijken uit de manier waarop justitie omgaat met slachtoffers en uit het vertrouwen van de burger in het justitieel apparaat.

B. Uiteenzetting van de heer Bart Willocx en de heer Philippe Vandaele, vertegenwoordigers van het College van de hoven en rechtbanken

Het antwoord op de vraag waarom de digitalisering van justitie keer op keer mislukt is volgens de heer Bart Willocx veelzijdig. Alle entiteiten moeten echter ook de hand in eigen boezem durven te steken: vroeger waren de hoven en de rechtbanken niet gestructureerd. Er zijn momenteel negenenvestig entiteiten, maar vroeger waren ze nog veel talrijker. Zeker in de voorbije vijf jaar is er zeer veel veranderd. De entiteiten werken nu veel beter samen in een echte structuur. Zonder zo'n structuur maakt een ingewikkeld project zoals digitalisering geen kans op slagen.

papier en complément des dossiers numériques. La chaîne numérique se trouve ainsi rompue, générant des surcoûts pour la justice et pour la société dans son ensemble. C'est pourquoi la solution numérique *JustConsult-JustView* constitue une véritable priorité.

La confiance dans la justice diminue, car la société dans son ensemble est désormais habituée à un mode de vie numérique, alors que la justice peine à finaliser sa transition numérique. De plus, les personnes formées pour travailler dans un environnement numérique et habituées à celui-ci tentent parfois d'accroître leur efficacité en cherchant des solutions de contournement à une numérisation défectueuse. Cette pratique entraîne des risques en matière de sécurité.

Observations finales

L'oratrice souligne que de nombreux efforts ont été déployés pour préparer l'ordre judiciaire aux changements liés à la transformation numérique. Si les membres du personnel judiciaire se voient maintenant annoncer un ralentissement, voire un arrêt, de ces efforts, l'attractivité de la profession s'en trouvera amoindrie.

La numérisation et la transformation numérique de l'ordre judiciaire sont désormais visibles au quotidien. Il est essentiel de dégager un budget suffisant pour les priorités communes présentées par M. Dericourt. Une fois cela réalisé, l'ordre judiciaire pourra, à court terme, fournir un accès aux dossiers judiciaires. De plus, cette transformation numérique pourra s'accélérer, au bénéfice de l'ensemble de la société. Le retour sur investissement n'est pas seulement de nature budgétaire; il se manifestera également dans la manière dont la justice traite les victimes et dans la confiance des citoyens dans l'appareil judiciaire.

B. Exposé de M. Bart Willocx et de M. Philippe Vandaele, représentants du Collège des cours et tribunaux

Selon M. Bart Willocx, plusieurs raisons expliquent les échecs successifs de la numérisation de la justice. Néanmoins, toutes les entités devraient également balayer devant leur porte: autrefois, les cours et tribunaux n'étaient pas structurés. On dénombre actuellement quarante-neuf entités, mais il y en avait bien plus auparavant. Beaucoup de changements ont été opérés, surtout au cours des cinq dernières années. La collaboration des entités est désormais beaucoup plus efficace au sein d'une véritable structure, sans laquelle un projet aussi complexe que la numérisation n'aurait aucune chance d'aboutir.

De heer Philippe Vandaele legt uit dat het College van de hoven en rechtbank instaat voor de algemene werking. Het is samengesteld uit vertegenwoordigers van alle entiteiten: hoven van beroep, arbeidshoven, ondernemingsrechtbanken, arbeidsrechtbanken, rechtbanken van eerste aanleg, politierechtbanken en vrederechters. Hun werkzaamheden worden geschraagd door de steundienst van het college. Het bureau van het College staat tot slot in voor de dagelijkse werking.

Digitalisering reikt veel verder dan enkel ICT. Het gaat ook om gegevens, statistiek, de AVG, BPM-processen en transversale processen. Er moeten juridische aspecten in beschouwing genomen. Alle entiteiten beschikken daarom over hun eigen steundienst die zich over bovenstaande vraagstukken buigt.

De heer Bart Willocx merkt op dat de digitale transformatie van justitie nog niet is voltooid. Sommige digitaliseringsinitiatieven hebben de dienstverlening echter al danig beïnvloed, bijvoorbeeld wat de advocatuur betreft.

Het College van de hoven en rechtbanken heeft een paar jaar geleden een behoefteanalyse laten uitvoeren onder de naam *JustNew*. Alle betrokkenen konden hun zeg doen: het openbaar ministerie, griffiers, advocaten, rechtszoekenden enzovoort. Het resultaat was een mooi overzicht van hoe justitie er na de digitale transformatie uit moet zien.

Justitie heeft zich beter gestructureerd. De heer Vandaele was vroeger magistraat van eerste aanleg in Antwerpen. Sinds eind 2021 is hij echter voltijds aan de slag op de steundienst van het College van de hoven en rechtbanken, waar hij ICT-aangelegenheden opvolgt. Zo'n voltijdse functie bestond eerst niet. Het verschil is merkbaar: er is een heus netwerk ontstaan en tweewekelijks vergadert de ICT-stuurgroep. Om het netwerk van magistraten en griffiers uit te bouwen, zijn er op de kredieten van het College vierenvijftig ondersteunende profielen aangeworven.

Het College van de hoven en rechtbanken pleegt geregeld overleg met het openbaar ministerie, teneinde zo vaak mogelijk met één stem te spreken en behoeften op elkaar af te stemmen. De middelen zijn immers beperkt.

In de hoven en rechtbanken worden nog steeds meerdere toepassingen tegelijkertijd gebruikt, die niet allemaal met elkaar in verbinding kunnen worden gebracht. Wanneer een griffier van de ene entiteit naar de andere verhuist, moet hij bijgevolg een ander systeem leren. Dat probleem moet worden weggewerkt. In het kader van *JustNew* is daarom besloten om voor de hele rechterlijke orde één nieuw dossierbeheersysteem uit

M. Philippe Vandaele explique que le Collège des cours et tribunaux veille au bon fonctionnement général. Ce collège est composé de représentants de toutes les entités: cours d'appel, cours du travail, tribunaux de l'entreprise, tribunaux du travail, tribunaux de première instance, tribunaux de police et justices de paix. Leurs travaux sont étayés par le service d'appui du collège. Enfin, le bureau du collège prend en charge le fonctionnement quotidien.

La numérisation va bien au-delà de l'ICT. Elle concerne également les données, les statistiques, le RGPD, les processus BPM ainsi que les processus transversaux. Certains aspects juridiques doivent être pris en compte. Toutes les entités disposent dès lors de leur propre service d'appui qui traite les questions susmentionnées.

M. Bart Willocx remarque que le processus de numérisation de la justice n'est pas terminé. Néanmoins, certaines initiatives de numérisation ont déjà énormément influencé les services fournis, par exemple en ce qui concerne le barreau.

Il y a quelques années, le Collège des cours et tribunaux a commandé une analyse des besoins appelée *JustNew*. Toutes les parties prenantes ont pu exprimer leur opinion, du ministère public aux greffiers, en passant par les avocats et les justiciables. Ces travaux ont permis d'obtenir un bel aperçu de la justice après sa transformation numérique.

La justice s'est mieux structurée. M. Vandaele était auparavant magistrat de première instance à Anvers, mais il travaille depuis fin 2011 à temps plein au service d'appui du collège des cours et tribunaux, où il suit les matières liées aux ICT. Cette fonction à temps plein n'existait pas auparavant. La différence est notable: un véritable réseau a vu le jour et le groupe de pilotage ICT se réunit toutes les deux semaines. Afin de développer le réseau des magistrats et des greffiers, cinquante-quatre profils d'assistants ont été recrutés, sur les crédits du collège.

Le Collège des cours et tribunaux se concerte régulièrement avec le ministère public pour s'exprimer d'une seule et même voix et coordonner les besoins. Les ressources sont en effet limitées.

Dans les cours et tribunaux, plusieurs applications sont utilisées en parallèle, alors qu'elles ne sont pas toutes compatibles. Par conséquent, lorsqu'un greffier change d'entité, il doit apprendre à utiliser un nouveau système. Il y a lieu de remédier à ce problème. Pour ce faire, dans le cadre du projet *JustNew*, il a été décidé de développer un nouveau système de gestion de dossier unique pour l'ensemble de l'ordre judiciaire. Le projet

te werken. *JustCase* is een werk van lange adem, maar zal het personeelsbeheer en alle andere aspecten van de organisatie ten goede komen.

JustManager is een ander initiatief van het College, waarbij het voortbouwt op *OMPmanager* van het openbaar ministerie. Deze toepassing zal de rechterlijke orde in staat stellen om haar volledige organisatiestructuur te beheren en in kaart te brengen. Die inspanning is onmisbaar voor talrijke ICT-projecten en voor een goed toegangsbeheer.

Het GEBECOM heeft het *Financial Governance Board* opgericht, dat ICT-beslissingen zal nemen en het budget zal regelen.

Tot slot vermeldt de spreker dat de rechterlijke orde en de FOD Justitie een gezamenlijk memorandum over de digitalisatie van justitie hebben uitgebracht.

De heer Philippe Vandaele weerlegt het verwijt dat de rechterlijke orde geen visie heeft op digitalisering. Cassatie, het OM en de hoven en rechtbanken overleggen regelmatig over een eengemaakte visie op een veilige en efficiënte ICT-omgeving. Gegevensuitwisseling met partners moet zo veel mogelijk worden geautomatiseerd met API's die technische platformen met elkaar verbinden. Cliënten moeten toegang krijgen tot justitie via het platform *JustOnWeb*.

De spreker benadrukt dat het ICT-landschap wordt opgebouwd uit losstaande bouwblokken die met elkaar communiceren. Het College wil vermijden dat het afhankelijk wordt van een leverancier van ICT-diensten. Zulke *vendor lock-ins* zijn uit den boze.

Digitaal dossier

Een digitaal dossier verschilt in wezen niet veel van een papieren dossier. Er moeten stukken aan kunnen worden toegevoegd, wat in de digitale wereld zal gebeuren via *JustDeposit*. Politiediensten, justitiehuizen, sociale diensten en andere partners die gegevens met justitie willen uitwisselen, zullen daartoe API's gebruiken.

Zodra de gegevens zijn ingevoerd, moeten ze worden verwerkt in het dossierbeheersysteem *JustCase*. Omdat de digitale transformatie niet van de ene dag op de andere wordt voltrokken, wil het College tegelijkertijd blijven inzetten op de bestaande applicaties. Aanvullend doet justitie een beroep op een reeks databanken om het dossier te voeden.

JustCase représente certes un travail de longue haleine, mais il améliorera la gestion du personnel et tous les autres aspects de l'organisation.

JustManager est une autre initiative du collège, basée sur l'*OMPManager* du ministère public. Cette application permettra à l'ordre judiciaire de gérer et de cartographier l'ensemble de sa structure organisationnelle. Cet effort est indispensable à de nombreux projets ICT et à une bonne gestion des accès.

Le GEBECOM a instauré le *Financial Governance Board*, qui prendra des décisions en matière d'ICT et s'occupera du budget.

Enfin, l'orateur précise que l'ordre judiciaire et le SPF Justice ont publié un memorandum commun sur la numérisation de la justice.

M. Philippe Vandaele réfute l'allégation selon laquelle l'ordre judiciaire n'a pas développé de vision en matière de numérisation. En effet, la Cour de cassation, le ministère public et les cours et tribunaux se concertent régulièrement pour parvenir à une conception commune d'un environnement ICT sûr et efficace. L'échange de données avec les partenaires devrait être autant que possible automatisé au moyen d'API reliant entre elles les plateformes techniques. Les clients doivent pouvoir accéder à la justice par le biais de la plateforme *JustOnWeb*.

L'orateur souligne que le paysage ICT est construit à partir d'éléments autonomes qui communiquent entre eux. Le collège veut absolument éviter de devenir dépendant d'un seul fournisseur de services ICT (*vendor lock-in*).

Dossier numérique

Un dossier numérique n'est pas fondamentalement très différent d'un dossier papier. Il doit permettre l'ajout de documents, ce qui, dans le contexte numérique, se fera via *JustDeposit*. Les services de police, les maisons de justice, les services sociaux et les autres partenaires qui souhaitent échanger des données avec la justice utiliseront des API à cette fin.

Une fois les données encodées, elles doivent être traitées dans le système de gestion de dossier *JustCase*. Comme la transition numérique ne peut s'achever du jour au lendemain, le collège entend continuer à utiliser les applications existantes pendant cette période de transition. Par ailleurs, le pouvoir judiciaire s'appuie sur un ensemble de bases de données pour alimenter le dossier.

Onder het dossier moet vervolgens een digitale handtekening kunnen worden gezet. Daarna moeten de partners van justitie toegang krijgen tot dossiers en andere informatie. *JustConsult* is daarvoor een cruciale applicatie waarmee aan elke belanghebbende verschillende rechten moeten kunnen worden toegekend.

Samenwerking

Er wordt al veel overleg gevoerd met de FOD Justitie. De spreker benadrukt dat de rechterlijke orde een volwaardige partner van de overheidsdienst wil zijn. De rechterlijke orde wil inzicht krijgen in de budgetten en wil actief worden betrokken bij de strategische overlegorganen. Een vertrouwensband is bevorderlijk voor de kwaliteit, toegankelijkheid en doeltreffendheid van justitie.

Justitie wil betrouwbaar, transparant en geloofwaardig worden, maar vooral *compliant* zijn, dat wil zeggen justitie wil zich houden aan alle voorschriften. Het rapport van het Rekenhof wijst op gebrekkige *compliance* inzake ICT. De rechterlijke orde wil dat probleem rechtzetten in het volle besef dat de oplossing niet uit één actie kan bestaan. Het is een continu streven.

Voor een goede opvolging van het ICT-beleid is een helder overzicht van alle projecten, programma's en portfolio's onontbeerlijk. Cruciaal is om dat overzicht centraal te beheren en de verstrooiing van gegevens tegen te gaan. Het College werkt hieromtrent goed samen met de FOD Justitie.

De werkzaamheden van het *Financial Governance Board* kunnen in maart van start gaan. Budgettaire transparantie is bijzonder belangrijk: justitie dient zicht te hebben op de volledige kost van elk project. Het gaat niet alleen om de ontwikkelingskosten maar ook om de *return on investment*. Het College van de hoven en rechtbanken is daarom vragende partij voor de dashboards die mevrouw Vanthienen toelichtte.

Er zijn bovendien afspraken gemaakt om structureel strategische overlegorganen op te richten met vertegenwoordigers van de rechterlijke orde. De spreker maakt een zijsprong naar organisaties zoals de luchtverkeersleiding: als de wachttorens in Zaventem vaststelt dat er één vliegtuig van zijn koers afwijkt, wordt dat meteen ernstig genomen en worden de nodige maatregelen meteen getroffen. Problemen detecteren en onmiddellijk bijsturen, dat is hoe de werkwijze van de ICT-diensten binnen justitie er ook moet uitzien. Zo wordt justitie een

Une signature numérique doit ensuite pouvoir être apposée sur le dossier. Les partenaires de la justice devront alors avoir accès aux dossiers ainsi qu'à d'autres informations. À cet égard, *JustConsult* est une application essentielle qui doit pouvoir accorder des droits différents à chaque partie prenante.

Collaboration

De nombreuses concertations avec le SPF Justice sont déjà en cours. L'orateur souligne que l'ordre judiciaire se veut un partenaire à part entière du service public. L'ordre judiciaire souhaite pouvoir consulter les budgets et jouer un rôle actif au sein des organes stratégiques de concertation. Une relation basée sur la confiance permet de renforcer la qualité, l'accessibilité et l'efficacité de la justice.

La justice souhaite gagner en fiabilité, en transparence et en crédibilité, mais surtout être conforme, c'est-à-dire se conformer à toutes les règles prescrites. Le rapport de la Cour des comptes fait état d'une conformité insuffisante en matière d'ICT. L'ordre judiciaire entend y remédier, tout en étant pleinement conscient que la solution ne proviendra pas d'une action unique. Ce processus demande des efforts continus.

Pour assurer un suivi adéquat de la politique en matière d'ICT, il est indispensable de disposer d'une vue d'ensemble claire de tous les projets, programmes et portfolios. Il est essentiel de gérer cette vue d'ensemble de manière centralisée et de lutter contre la dispersion des données. Sur ce point, le Collège collabore efficacement avec le SPF Justice.

Les travaux du *Financial Governance Board* pourraient débuter en mars. La transparence budgétaire revêt une importance particulière: la justice doit pouvoir être informée du coût total de chaque projet: ses coûts de développement, ainsi que le retour sur investissement. C'est la raison pour laquelle le Collège des cours et tribunaux est favorable aux tableaux de bord commentés par Mme Vanthienen.

En outre, des accords ont été conclus en vue de la mise en place structurelle d'organes stratégiques de concertation rassemblant des représentants de l'ordre judiciaire. L'orateur établit une comparaison avec des organisations actives, par exemple, dans le contrôle du trafic aérien: si la tour de contrôle de l'aéroport de Zaventem constate qu'un avion dévie de sa trajectoire, elle prend immédiatement le problème au sérieux, ainsi que les mesures qui s'imposent. Détecter les problèmes et corriger le tir dans la foulée, voilà comment les services

betrouwbare partner op vlak van ICT en kan justitie de vigerende wetgeving naleven.

De heer Bart Willocx bespreekt vervolgens de aanbevelingen van het Rekenhof.

De eerste aanbeveling betrof een coherente strategie voor de digitale transformatie. Hoewel de spreker de problemen erkent, heeft de rechterlijke orde aangetoond dat er wel degelijk een strategie is uitgewerkt en dat justitie een doel voor ogen houdt. De organisatie van de hoven en de rechtbanken is versterkt en alle belanghebbenden op het terrein zijn veel meer bij het project betrokken. Alleen met hun inzet kan het proces slagen. Het gaat de goede kant op.

Ten tweede moest de samenwerking tussen actoren van justitie worden verbeterd. In dat verband verwijst de spreker naar het *Financial Governance Board* en andere onlangs opgerichte overlegstructuren. Uitstekend nieuws, want alleen zal de FOD zal er niet in slagen om de digitalisering te verwezenlijken.

Vervolgens diende justitie haar begroting onder controle te krijgen. Het College van de hoven en rechtbanken vraagt net als het openbaar ministerie al geruime tijd om aangescherpte budgettaire transparantie. Dat verzoek vormde de grondslag voor de oprichting van het *Financial Governance Board*. Aan de vooropgestelde ICT-architectuur moeten budgetten worden gekoppeld.

De vierde aanbeveling betreft de versterking van de ondersteunende functies van de FOD Justitie. Het College schaaft zich volledig achter die doelstelling. Een sterke FOD Justitie kan procedures beter toepassen en is fraudebestendiger. Naar het ICT-beleid van privéorganisaties van soortgelijke omvang is de afgelopen jaren onnoemelijk meer geld gevloeid dan naar het beleid van de overheidssdienst. Het hoeft niet te verbazen dat die scheefftrekking tot problemen heeft geleid.

Pleiten voor een groter budget is een terugkerende boodschap, beseft de spreker. Geldgebrek is nu eenmaal de voornaamste verklaring voor het mislukken van vorige digitaliseringsprojecten. Als er niet genoeg geld wordt vrijgemaakt, vreest de spreker dat sommige projecten niet kunnen worden afgewerkt, waardoor ook zij achterhaald zullen worden. Zo verzeilt justitie van de regen in de drup.

ICT de la justice devraient également procéder. Cela permettra à la justice de se positionner en partenaire fiable en matière d'ICT et de se conformer à la législation en vigueur.

M. Bart Willocx commente ensuite les recommandations de la Cour des comptes.

La première préconisait d'adopter une stratégie cohérente pour mener à bien la transformation numérique. L'orateur admet qu'il y avait des problèmes. Néanmoins, l'ordre judiciaire a montré qu'une stratégie avait bel et bien été mise sur pied et que la justice s'était fixé un objectif. L'organisation des cours et tribunaux a été renforcée et, en pratique, toutes les parties prenantes ont été bien davantage associées au projet. Ce n'est qu'avec leur engagement que ce processus aboutira. Les choses évoluent dans le bon sens.

La deuxième recommandation soulignait la nécessité d'améliorer la coopération entre les acteurs de la justice. À cet égard, l'orateur évoque le *Financial Governance Board* et d'autres structures de concertation mises en place récemment. Il salue cette avancée, dès lors que le SPF ne parviendra pas à lui seul à réaliser la digitalisation.

En troisième lieu, la Cour des comptes recommandait à la justice de maîtriser son budget. Le Collège des cours et tribunaux réclame depuis longtemps, tout comme le ministère public, davantage de transparence budgétaire. Cette demande est d'ailleurs à l'origine de la création du *Financial Governance Board*. L'architecture ICT envisagée doit également se voir allouer les moyens nécessaires.

La quatrième recommandation portait sur un renforcement des fonctions d'appui du SPF Justice, un objectif que le Collège soutient totalement. Un SPF Justice solide pourra mieux appliquer les procédures et mieux résister aux fraudes. Ces dernières années, les sommes investies dans la politique ICT d'organisations privées de taille comparable sont sans commune mesure avec celles investies dans la politique du service public. Il ne faut donc pas s'étonner que cette distorsion ait créé des problèmes.

L'orateur est conscient que l'on plaide sans cesse pour un relèvement des moyens. Mais il faut prendre conscience du fait que le manque de moyens est la principale raison de l'échec des projets menés précédemment en matière de digitalisation. À défaut de débloquer des budgets suffisants, l'orateur craint que certains projets ne soient pas menés à bien, ce qui les rendra également obsolètes et fera que la justice ira de mal en pis.

In de hele wereld staat justitie onder druk. Als justitie de digitale evoluties niet kan volgen, kan het op alle andere vlakken evenmin bijbenen. Met één been staat justitie nog in de papieren wereld, met het andere been krijgt het instituut voet aan de grond in de digitale toekomst. Het wantrouwen van de burger, de balie en andere belanghebbenden groeit. Als justitie een geloofwaardige partner wil blijven, moet de transformatie worden voltrokken. Gelukkig zijn er de voorbije jaren grote stappen gezet waardoor de afkalving van het draagvlak hopelijk zal stoppen. Met het oog op bewustwording was het rapport van het Rekenhof een uitstekende zaak, besluit de spreker.

C. Uiteenzetting van de heer Michaël Lamhasni, directeur-generaal, vertegenwoordiger van de FOD Justitie

De heer Michaël Lamhasni is blij dat hij de kans krijgt om te reageren op het verslag van het Rekenhof, dat past in een ingrijpende transformatie die sinds 2022 aan de gang is en tot doel heeft de FOD Justitie te herstructureren en te stroomlijnen. De spreker wijst erop dat de Belgische justitie op het gebied van digitalisering aanzienlijk achterloopt op andere sectoren en landen. Hoewel daartoe al sinds de jaren 2000 inspanningen worden geleverd, zijn de investeringen pas vanaf 2020 opgeschroefd dankzij een herstelplan en interministeriële maatregelen. Die initiatieven blijven evenwel nog altijd aanlopen tegen een nijpend tekort aan personele en financiële middelen.

De heer Lamhasni attendeert daarbij op de wildgroei aan applicaties (die met een kwart zijn toegenomen) en op de uit de pan rijzende onderhoudskosten, meer bepaald voor informaticalicenties (die zijn gestegen van 3 naar 12 miljoen euro per jaar). Er mogen dan een aantal grote projecten op poten zijn gezet, het ontbreekt de teams die de digitalisering moeten uitvoeren dus aan voldoende middelen. Een vergelijking met de FOD Financiën wijst op een chronische onderfinanciering van de FOD Justitie, wat de buitensporige inzet van externe consultants ten dele verklaart.

De heer Lamhasni stelt vast dat het Rekenhof op de noodzaak hamert van een overkoepelende strategie. Hij herinnert eraan dat de informatica als vanouds versnipperd was georganiseerd tussen drie aparte afdelingen: het *Digital Transformation Office* (DTO), *Crossborder* en de stafdienst ICT. Dat stond de coördinatie en het helikopterzicht over de projecten in de weg. De spreker merkt op dat die drie diensten bij een recente hervorming tot een enkele afdeling zijn samengevoegd om het beheer doeltreffender te maken. Thans is dus nog slechts één

La justice est sous pression partout dans le monde. Si elle ne parvient pas à s'adapter aux évolutions numériques, elle ne pourra pas non plus suivre dans les autres domaines. Le système judiciaire se trouve dans une situation inconfortable, avec un pied dans les documents papier, tandis que l'autre s'ancre peu à peu dans l'avenir numérique. La méfiance des citoyens, du barreau et d'autres parties prenantes augmente. Si la justice veut demeurer un partenaire crédible, elle doit achever sa transformation. Heureusement, des étapes majeures ont été franchies ces dernières années, qui, espérons-le, mettront un terme à l'effritement de l'adhésion sociale. L'orateur conclut en soulignant que le rapport de la Cour des comptes a suscité une prise de conscience, ce qui est une excellente chose.

C. Exposé de M. Michaël Lamhasni, directeur général, représentant du SPF Justice

M. Michaël Lamhasni se félicite de la possibilité de pouvoir réagir au rapport de la Cour des comptes qui s'inscrit dans le cadre d'une transformation majeure, initiée depuis 2022, visant à restructurer et rationaliser le SPF Justice. L'orateur rappelle qu'en comparaison avec d'autres secteurs et pays, la Justice belge accuse un retard significatif en matière de numérisation. Bien que des efforts aient été entrepris depuis les années 2000, ce n'est qu'à partir de 2020 que les investissements ont augmenté, grâce à un plan de relance et à des mesures interministérielles. Toutefois, ces initiatives se heurtent toujours à un manque criant de ressources humaines et financières.

L'intervenant met en évidence l'augmentation du nombre d'applications (+25 %) ainsi que l'explosion des coûts de maintenance, notamment les licences informatiques, qui sont passés de 3 à 12 millions d'euros par an. Même si un certain nombre de projets importants ont été lancés, il y a donc trop peu de ressources pour les équipes qui doivent mettre en œuvre cette numérisation. Une comparaison avec le SPF Finances révèle un sous-financement chronique du SPF Justice, expliquant en partie un recours excessif à des consultants externes.

M. Lamhasni constate que la Cour des comptes insiste sur la nécessité d'une stratégie centralisée. Il rappelle que l'organisation informatique était historiquement fragmentée entre trois entités distinctes: le *Digital Transformation Office* (DTO), le *Crossborder* et l'équipe de la *Team* ICT, limitant ainsi la coordination et une vision globale des projets. L'intervenant fait remarquer qu'une réforme a récemment intégré ces différents services en une seule entité, afin d'assurer une gestion plus efficace. Aujourd'hui, il n'y a donc plus qu'un seul

dienst bevoegd voor de ICT-coördinatie. De spreker merkt voorts op dat de verschillende initiatieven momenteel op heldere wijze naar prioriteit worden geordend. Het gaat immers over bijna 300 projecten, met verschillende snelheden en zonder garantie op slagen. Hij geeft aan dat de nieuwe strategie erop gericht is dat aantal terug te schroeven en te focussen op goed uitgewerkte en structurele initiatieven, in samenspraak met de betrokkenen bij Justitie en met de centrale diensten.

De heer Lamhasni beklemtoont dat er een betere coördinatie moet komen tussen de actoren. Hij bevestigt dat er is bijgestuurd als antwoord op de kritiek van het Rekenhof, om zo te garanderen dat de beslissingen worden genomen door de juiste instanties. Tijdens de strategische vergaderingen zijn voortaan alle betrokken partijen aanwezig, terwijl de politieke vertegenwoordigers er nu worden geweerd. Zo wil men een zuiver operationeel beheer waarborgen. De rol van het uitvoerend comité van de FOD werd bestendigd met het oog op een doeltreffendere besluitvorming.

De spreker wijst erop dat het Rekenhof voor meer transparantie in het kostenbeheer pleit. Daartoe hanteert de FOD Justitie een geïntegreerde aanpak waarbij elk project pas wordt goedgekeurd na een beoordeling van de totale kostprijs (licenties, personeel, onderhoud enzovoort). De spreker voegt daaraan toe dat men nu alles zoveel mogelijk intern tracht te houden, teneinde de afhankelijkheid van externe dienstverleners en consultants af te bouwen en er tegelijkertijd voor te zorgen dat strategische functies worden bekleed door ambtenaren.

De heer Lamhasni ziet het versterken van de controlemechanismen als een uitdaging van formaat. Hoewel fraude niet is ingebakken, benadrukt het Rekenhof dat de huidige preventiemaatregelen ontoereikend zijn. Als antwoord daarop zijn procedures ingevoerd zodat belangenconflicten telkens worden aangegeven. De spreker merkt op dat het aankoopbeleid thans volop wordt gestroomlijnd, zodat er bij overheidsopdrachten *de facto* een scheiding is tussen wie de behoeften bepaalt en wie voor het beheer van die opdrachten instaat. Elk groot dossier wordt voortaan afzonderlijk gecontroleerd om de onpartijdigheid en transparantie van de beslissingsketen te waarborgen.

De heer Lamhasni herbevestigt de ambitie om de FOD Justitie te versterken, zodat dit departement in de toekomst voluit zijn rol kan spelen in de digitale transitie. Hij pleit voor structurele extra financiering om de gelanceerde projecten te bestendigen en een modernere en doeltreffendere justitie tot stand te brengen, ten dienste van de burger.

service chargé de la coordination informatique. Il signale en outre qu'une priorisation claire des initiatives est en cours car ce sont actuellement près de 300 projets qui sont mis en place, mais leur état d'avancement est inégal et sans garantie d'aboutissement. L'orateur indique que la nouvelle stratégie vise à réduire ce nombre pour se concentrer sur des initiatives abouties et structurantes, en collaboration avec les acteurs de la Justice et les services centraux.

M. Lamhasni insiste sur la nécessité d'une meilleure coordination entre les différents acteurs. Il confirme que des ajustements ont été apportés, en réponse aux critiques de la Cour des comptes, pour garantir que les décisions soient prises par des instances appropriées. Les réunions stratégiques impliquent désormais toutes les parties concernées, tout en excluant les représentants politiques, afin d'assurer une gestion purement opérationnelle. Le rôle du comité exécutif du SPF a été consolidé afin d'accroître l'efficacité des processus décisionnels.

L'orateur rappelle que la Cour des comptes prône une transparence accrue dans la gestion des coûts. À cet effet, le SPF Justice adopte une approche intégrée dans laquelle chaque projet est désormais évalué sur son coût total (licences, personnel, maintenance, ...) avant validation. L'intervenant indique qu'une politique d'internalisation a été engagée, limitant la dépendance aux prestataires et à la consultance externes, tout en assurant que les postes stratégiques soient occupés par des fonctionnaires.

M. Lamhasni considère que le renforcement des mécanismes de contrôle constitue un enjeu majeur. Bien que la fraude ne soit pas un problème systémique, la Cour des comptes souligne l'insuffisance des mesures préventives actuelles. En réponse, des procédures de déclaration systématique des conflits d'intérêts ont été mises en place. L'intervenant indique qu'une rationalisation des achats est en cours, séparant *de facto* les fonctions d'identification des besoins et de gestion des marchés. Chaque dossier important fait désormais l'objet d'une révision autonome pour garantir l'impartialité et la transparence des processus décisionnels.

M. Lamhasni réitère la volonté de renforcer le SPF Justice afin qu'il puisse jouer pleinement à l'avenir son rôle dans la transformation numérique. Il plaide pour un financement structurel supplémentaire afin d'assurer la soutenabilité des projets engagés et de garantir une justice plus moderne et efficace, au service des citoyens.

D. Uiteenzetting van de heer Jack Hamande, directeur-generaal, en mevrouw Anne Bauwens, vertegenwoordigers van de FOD BOSA

De heer Jack Hamande presenteert de kernopdrachten van de FOD Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA), een belangrijke instelling van de Belgische overheidsadministratie. Hij legt de structuur van de organisatie uit, die berust op vijf directoraten-generaal:

- het directoraat-generaal Begroting, verantwoordelijk voor het begrotingsbeheer van de openbare instellingen;
- het directoraat-generaal Vereenvoudiging en Digitalisering, verantwoordelijk voor het vaststellen van de digitale normen en infrastructuur;
- het directoraat-generaal Federale Accountant en Procurement, dat de openbare financiën en aankopen beheert;
- het directoraat-generaal PersoPoint, dat de loon- en personeelsadministratie beheert;
- het directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling, dat toezicht houdt op de ontwikkeling van de human resources.

De spreker benadrukt de centrale rol die BOSA speelt voor zowel de burgers als de publieke en private sector. Hij geeft aan dat de instelling haar werking niet beperkt tot de federale overheidsinstellingen, maar dat haar opdrachten ook de deelstaten, de gemeenten en, via bepaalde platformen, privéondernemingen bestrijken. BOSA is een belangrijke schakel tussen de publieke sector en de private spelers, met name via de overheidsopdrachten.

De heer Hamande wijst nogmaals op het belang van een digitalisering die dagelijks ter beschikking staat van de burgers en de instellingen. Hij haalt drie gebieden aan waarop digitalisering een rechtstreekse invloed heeft:

- digitale interactie, voor de communicatie van burgers en ondernemingen met openbare instellingen;
- zakelijke applicaties, ontwikkeld met het oog op specifieke regelgevende doeleinden;
- herbruikbare componenten, die de invoering van passende digitale oplossingen gemakkelijker maken.

Het directoraat Vereenvoudiging en Digitalisering stelt aldus, naargelang van het domein, de normen en infrastructuur voor de ontwikkeling van websites en

D. Exposé de M. Jack Hamande, directeur général, et de Mme Anne Bauwens, représentants du SPF BOSA

M. Jack Hamande présente les missions essentielles du SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA), une institution clé de l'administration publique belge. Il met en avant la structure de l'organisation qui repose sur cinq directions générales principales:

- la Direction générale du Budget, responsable de la gestion budgétaire des institutions publiques;
- la Direction générale Simplification et Digitalisation, chargée d'établir les normes et infrastructures numériques;
- la Direction générale Comptable fédéral et Procurement, gérant les finances et les achats publics;
- la Direction générale PersoPoint, assurant l'administration des salaires et du personnel;
- la Direction générale Recrutement et Développement, veillant à l'évolution des ressources humaines.

L'intervenant insiste sur le rôle central joué par le SPF BOSA tant pour les citoyens, les secteurs publics que privé. Il souligne que l'institution ne limite pas son action aux institutions publiques fédérales mais étend aussi ses missions aux entités fédérées, aux communes et, via certaines plateformes, aux entreprises privées. Le SPF BOSA constitue donc un lien important entre le secteur public et les acteurs privés notamment via les marchés publics.

M. Hamande rappelle toute l'importance d'une numérisation au service des citoyens et des institutions au quotidien et il identifie trois domaines directement impactés par le numérique:

- les interactions numériques, permettant aux citoyens et aux entreprises de communiquer avec les institutions publiques;
- les applications métiers qui sont développées selon les besoins réglementaires spécifiques;
- les composants réutilisables, facilitant la mise en place de solutions numériques adaptées.

Ainsi, la Direction Simplification et Digitalisation selon les domaines propose les standards et les infrastructures permettant le développement de sites web et services

digitale diensten voor. Vervolgens ondersteunt BOSA de instellingen bij de tenuitvoerlegging en monitoring van die platforms.

De heer Hamande stipt de belangrijkste diensten aan op het gebied van beveiliging en interoperabiliteit.

Als toepassing haalt hij de *Federal Authentication Service* (FAS) aan, een beveiligd online-authenticatiesysteem dat door tal van instellingen wordt gebruikt. Hij wijst op het succes van de *Itsme*-applicatie voor een vereenvoudigde en beveiligde authenticatie, die het resultaat is van een samenwerking met externe partners. De spreker verwijst ook naar het succes van burgergerichte communicatieplatforms zoals *My eBox*, een mailbox waarmee officiële documenten veilig kunnen worden verstuurd. Volgens de heer Hamande vergemakkelijken die diensten de toegang tot administratieve documenten en optimaliseren ze de uitwisseling tussen de verschillende instellingen. De vertegenwoordiger van BOSA merkt op dat tot nu toe maar liefst 3,8 miljoen burgers *My eBox* hebben geactiveerd en er jaarlijks tientallen miljoenen berichten via dat kanaal worden verstuurd.

De heer Hamande benadrukt dat BOSA zich zeer gedreven inzet voor innovatie en cyberveiligheid, alsook voor de ontwikkeling van tools. Denken we daarbij aan:

- digitale platforms zoals *My Data*, waar burgers hun persoonlijke gegevens kunnen raadplegen;

- onlinefactureringsdiensten om administratieve transacties te vereenvoudigen;

- voorstellen voor een cyberbeveiligings- en cloudstrategie, een federaal beleid inzake informatiebeveiliging om de gegevensbescherming te verbeteren.

De spreker is verheugd over de uitgebreide samenwerking met de FOD Justitie en andere instellingen. In dat kader heeft BOSA de informatie-uitwisseling tussen een heel aantal web-interfaces – zoals de websites van het Openbaar Ministerie, de instellingen voor gelijke kansen en de Adviesraad – gehost, beheerd en gefaciliteerd. Hij wijst erop dat de FOD Justitie via de dienstenintegrator informatie verstrekt, maar ook vaak de gegevens van andere organisaties raadpleegt.

Tot slot benadrukt de spreker de transversale en cruciale rol van de FOD BOSA, die platforms en diensten aanbiedt zowel aan de federale instellingen als aan de gewesten, de gemeenten en de externe partners. De organisatie blijft een transversale dienstverlener op het stuk van de digitalisering van de Belgische

numériques. Le SPF BOSA accompagne ensuite les institutions dans la mise en œuvre et le suivi de ces plateformes.

L'orateur met en évidence des services clés en matière de sécurité et d'interopérabilité.

Parmi les solutions déployées, M. Hamande cite le *Federal Authentication Service* (FAS), système sécurisé d'authentification en ligne utilisé par de nombreuses institutions. Il souligne la réussite de l'application *Itsme*, fruit d'une collaboration avec des partenaires externes, qui assure une authentification simplifiée et sécurisée. L'intervenant fait également remarquer le succès de plateformes de communication orientées vers le citoyen, comme *My eBox*, boîte aux lettres qui permet l'envoi sécurisé de documents officiels. Selon lui, ces services facilitent l'accès aux documents administratifs et optimisent les échanges entre les différentes institutions. Le représentant du SPF BOSA fait remarquer qu'à ce jour, ce ne sont pas moins de 3,8 millions de citoyens qui ont activé *My eBox*, alors que des dizaines de millions de messages sont envoyés par ce biais chaque année.

M. Hamande souligne la volonté d'engagement fort pour l'Innovation et la cybersécurité du SPF Bosa qui développe également des outils tels que:

- des plateformes numériques comme *My Data*, où les citoyens peuvent consulter leurs informations personnelles;

- des services de facturation en ligne pour simplifier les transactions administratives;

- des propositions de stratégie en matière de cybersécurité et de cloud, une politique fédérale sur la sécurité de l'information pour renforcer la protection des données.

L'orateur se félicite d'une collaboration étendue avec le SPF Justice et d'autres Institutions. Le SPF BOSA a ainsi hébergé, géré et facilité les échanges d'informations entre toute une série d'interfaces web, comme les sites du ministère public, des institutions en charge de l'égalité des chances ou du Conseil consultatif. "Il souligne que le SPF Justice fournit, via l'intégrateur de service, de l'information mais consulte aussi beaucoup les données d'autres organisations.

M. Hamande termine en insistant sur le rôle transversal et essentiel du SPF BOSA qui offre des plateformes et services, non seulement aux institutions fédérales, mais aussi aux Régions, communes et partenaires externes. L'organisation reste un prestataire de service transversaux actif dans la modernisation et la numérisation de

overheidsadministratie, met een focus op innovatie, vereenvoudiging en beveiliging van de digitale diensten.

Mevrouw Anne Bauwens bespreekt de aanbevelingen van het Rekenhof inzake de begeleidende rol van BOSA bij het uitvoeren van het Nationaal plan voor herstel en veerkracht (NPHV). Het hof benadrukt het belang van een grotere betrokkenheid van de centrale opvolgings- en coördinatiecél, die zich niet mag beperken tot het eenvoudigweg rapporteren maar ook de middelen moet optimaliseren en de duurzaamheid van de projecten moet analyseren.

De spreekster wijst erop dat het NPHV ongeveer 150 maatregelen omvat, onderverdeeld in 230 mijlpalen en streefdoelen op geaggregeerd niveau en ongeveer 330 op niet-geaggregeerd niveau. Het plan is het resultaat van een gecoördineerde inspanning waarbij verschillende instellingen op Europees, federaal en interfederaal niveau zijn betrokken.

Het goedkeuringsproces steunde op een bestuur op vier niveaus:

- een technisch niveau met werkgroepen rond vijf grote thema's (klimaat, mobiliteit, duurzaamheid, inclusie en digitalisering);

- een functioneel niveau, waarbij de financiële en macro-economische gevolgen worden geanalyseerd door deskundigen van de FOD Begroting, de Nationale Bank van België en het Federaal Planbureau;

- een politiek niveau, via een politiek begeleidingscomité, bestaande uit de eerste minister, de vice-eerste ministers en de minister-presidenten van de deelstaten;

- een raadgevend comité, bestaande uit de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, de Federale raad voor duurzame ontwikkeling en andere sociaaleconomische instanties.

Mevrouw Bauwens stipt aan dat het totale budget voor het NPHV meer dan 5 miljard euro bedraagt, waarvan 1,257 miljard bestemd is voor het federale niveau, voor 72 projecten. Van alle begunstigde sectoren staat Justitie op de derde plaats, met 118 miljoen euro, waarvan 85 miljoen alleen al voor digitalisering.

De spreekster preciseert dat de uitvoering onder de verantwoordelijkheid van meerdere instanties valt:

- een interministeriële conferentie, voorgezeten door de minister van Begroting, de heer Van Peteghem;

l'administration publique belge, tout en mettant l'accent sur l'innovation, la simplification et la sécurité des services numériques.

Mme Anne Bauwens présente les recommandations de la Cour des comptes concernant l'encadrement du Plan national de relance et de reprise (PNRR) par le SPF BOSA. La cour souligne l'importance d'une implication accrue de la Cellule centrale de suivi et de coordination, qui ne doit pas se limiter à un simple rôle de réalisation de rapports mais doit également optimiser les ressources et analyser la soutenabilité des projets.

L'oratrice fait remarquer que le PNRR comprend environ 150 mesures, déclinées en 230 jalons et cibles au niveau agrégé et environ 330 au niveau désagrégé. Son élaboration résulte d'un travail de coordination impliquant différentes institutions aux niveaux européen, fédéral et interfédéral.

Le processus de validation s'est appuyé sur une gouvernance à quatre niveaux:

- un niveau technique qui intègre des groupes de travail organisés autour de cinq thèmes majeurs (climat, mobilité, durabilité, inclusion et digitalisation);

- un niveau fonctionnel qui analyse les impacts financiers et macroéconomiques par des experts du SPF Budget, de la Banque nationale de Belgique et du Bureau fédéral du Plan;

- un niveau politique, par l'intermédiaire d'un Comité d'accompagnement politique, composé du Premier ministre, des vice-premiers ministres et des ministres-présidents des entités fédérées;

- un comité consultatif regroupant le Conseil central de l'économie, le Conseil central pour le développement durable et d'autres organismes socio-économiques.

Mme Bauwens indique que le budget total du PNRR s'élève à plus de 5 milliards d'euros, dont 1,257 milliard est destiné au niveau fédéral, couvrant 72 projets. Parmi les secteurs bénéficiaires, la Justice occupe la troisième place, avec 118 millions d'euros alloués, dont 85 millions pour la seule digitalisation.

L'oratrice précise que la mise en œuvre repose sur plusieurs instances:

- une Conférence interministérielle, présidée par le ministre du Budget, M. Van Peteghem;

— een interfederaal toezichtscomité, verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering van de maatregelen en het bewaken van de mijlpalen.

De spreekster attendeert erop dat de financiering van het NPHV gebaseerd is op resultaten, en dat de middelen slechts worden vrijgegeven wanneer de geplande stappen worden bereikt.

Op federaal niveau werd dus een specifieke bestuursentiteit opgezet, namelijk de Centrale Cel Monitoring en Rapportering. Die bestaat uit vijf voltijdequivalenten, belast met het verzamelen van informatie en het opstellen van halfjaarlijkse verslagen voor de Europese Commissie en de interfederale instanties.

De spreekster wijst erop dat de Ministerraad ook meerdere maatregelen ter bescherming van de financiële belangen van de Europese Unie heeft ingevoerd, met name:

— een door de Europese Commissie goedgekeurd vademecum ter preventie van fraude en dubbele financiering;

— een verklaring van afwezigheid van belangenconflicten, gebaseerd op specifieke richtsnoeren;

— een instrument voor de zelfevaluatie van het risico op fraude en corruptie voor de overheidsopdrachten en de subsidiecontrole.

Mevrouw Bauwens wijst erop dat Project Management Offices (PMO) een cruciale rol spelen in de administratieve coördinatie van de projecten die tot de bevoegdheid van de toezichthoudende minister behoren. Zij fungeren als interface tussen de projectverantwoordelijken van hun departement en de Centrale Cel Monitoring en Rapportering. Tegelijk zorgen zij voor een strikte opvolging van de rapportering aangaande de maatregelen en van de bescherming van de financiële belangen. Ter wille van de transparantie moet om de zes maanden een verslag worden ingediend, waarin de vooruitgang van de projecten wordt aangetoond aan de hand van de verschillende bakens en streefdoelen.

De spreekster stipt aan dat elk departement verantwoordelijk is voor de uitvoering en de interne controle van de aan dat departement toegewezen projecten. De Inspectie van Financiën treedt vervolgens op om de overheidsopdrachten en de subsidies goed te keuren. De spreekster stelt dat de financiële evaluatie van de projecten wordt uitgevoerd wanneer het NPHV wordt ingediend, terwijl de naleving van de geplande fasen bij elke fase moet worden gerechtvaardigd. Elk

— un Comité de suivi interfédéral, chargé de surveiller la mise en application des mesures et d'assurer le suivi des jalons.

L'intervenante rappelle que le financement du PNRR se base sur la performance et que les fonds sont débloqués uniquement lorsque les étapes prévues sont atteintes.

Une gouvernance spécifique a donc été instaurée au niveau fédéral, avec une Cellule centrale de suivi et de rapportage. Celle-ci est composée de cinq emplois équivalents temps plein, chargés de collecter les informations et d'établir des rapports semestriels pour la Commission européenne et les instances interfédérales.

L'oratrice fait remarquer que le Conseil des ministres a également introduit plusieurs mesures de protection des intérêts financiers de l'Union européenne, notamment:

— un vade-mecum reprenant les directives en matière de prévention, détection, correction des risques de fraude, corruption, conflits d'intérêts et double financement, validé par la Commission européenne;

— une déclaration d'absence de conflit d'intérêts, fondée sur des lignes directrices précises;

— un outil d'auto-évaluation des risques de fraude et de corruption pour les marchés publics et le contrôle des subventions.

Mme Bauwens signale que des Project Management Offices (PMO) jouent un rôle crucial dans la coordination administrative des projets relevant de la compétence du Ministre de tutelle. Ils servent d'interface entre les responsables de projets de leur département et la Cellule de Suivi et de Rapportage, tout en assurant un suivi rigoureux du rapportage des mesures et de la protection des intérêts financiers. Un rapport est soumis obligatoirement tous les six mois pour garantir la transparence et démontrer la progression des projets au travers des différents jalons et/cibles.

L'intervenante indique que chaque département est responsable de la mise en œuvre et du contrôle interne des projets qui lui sont attribués. L'Inspection des finances intervient ensuite pour valider les dossiers de marchés publics et de subventions. Elle précise que l'évaluation financière des projets est réalisée lors du dépôt du PNRR alors que le respect des étapes prévues doit être justifié à chaque phase. Chaque département doit alors fournir des rapports d'avancement et signaler les

departement moet dan voortgangsrapporten indienen en mogelijke vertragingen melden. Die informatie wordt gecentraliseerd binnen het politiek begeleidingscomité en uiteindelijk doorgegeven aan de coördinator van het NPHV, momenteel minister Van Peteghem.

Mevrouw Bauwens benadrukt tot slot dat het NPHV stoelt op een stringent bestuur en een constante opvolging van de geboekte vooruitgang. De centrale monitoringscel waakt over de transparantie en de doeltreffendheid van het systeem, waarbij financiële risico's worden voorkomen. Dat systeem zorgt er aldus voor dat de Europese fondsen doeltreffend worden ingezet om het economisch herstel te ondersteunen.

E. Uiteenzetting van de heer Erik Valgaeren, vertegenwoordiger van de Orde van Vlaamse Balies en de heer Olivier Haenecour, vertegenwoordiger van AVOCATS.BE

De heer Erik Valgaeren zet uiteen dat het rapport van het Rekenhof de advocatuur wakker heeft geschud, al betreft het helaas niet de eerste *wake-up call*. In het Gerechtelijk Wetboek wordt de advocatuur duidelijk omschreven als actor van justitie en als deel van de rechterlijke organisatie. De advocatuur draagt dus evenzeer bij tot de digitalisering van justitie. Dat is geen holle slogan.

België telt zo'n negentienduizend advocaten, georganiseerd in balies. De acht Vlaamse balies worden overkoepeld door de Orde van Vlaamse Balies (OVb). De tien Franstalige balies zijn samen met een Duitstalige balie verenigd in de Ordre des Barreaux Francophones et Germanophones (AVOCATS.BE). Bij wet dienen beide verenigingen zowel de belangen van de advocatuur als die van rechtszoekenden.

De ordes nemen de digitalisering van justitie al jarenlang op in hun beleidsplannen. Er zijn talrijke projecten opgezet en gespecialiseerde commissies ingesteld. De balies werken aan hun eigen digitalisering en aan de verbeterde interactie met justitie. Daartoe maken ze gebruik van een gemeenschappelijk platform. Het *Digital Platform for Attorneys* (DPA) is een afzonderlijke vennootschap die evenwel volledig onder de controle van de communautaire ordes en de negentien balies staat. Het platform doet dienst als denktank en expertisecentrum van de advocatuur.

In 2016 zaten de onaangename ervaringen met Phenix, Cheops en andere minder succesvolle projecten nog vers in het geheugen. Toen zijn met de toenmalige minister van Justitie Koen Geens (cd&v) afspraken gemaakt over de digitale transformatie van justitie. Immers: alleen gaat

retards potentiels. Ces informations sont centralisées au sein du Comité d'accompagnement politique et, enfin, remontées au coordinateur du PNRR, actuellement le ministre Van Peteghem.

Mme Bauwens termine en soulignant que le PNRR repose sur une gouvernance rigoureuse et un suivi constant des avancées. La Cellule centrale de suivi veille à la transparence et à l'efficacité du dispositif, tout en prévenant les risques financiers. Ce système garantit ainsi que les fonds européens soient déployés efficacement pour soutenir la relance économique.

E. Exposé de M. Erik Valgaeren, représentant de l'Orde van Vlaamse Balies, et de M. Olivier Haenecour, représentant d'AVOCATS.BE

M. Erik Valgaeren explique que le rapport de la Cour des comptes a été une piqure de rappel pour les avocats et qu'il y en a malheureusement déjà eu d'autres auparavant. Le Code judiciaire indique clairement que les avocats sont des acteurs de la justice faisant partie de l'organisation judiciaire. Ils contribuent donc également à la numérisation de la justice. Il ne s'agit pas d'un slogan creux.

La Belgique compte environ dix-neuf mille avocats, organisés en barreaux. Les huit barreaux flamands sont chapeautés par l'**Orde van Vlaamse Balies** (OVb). Les dix barreaux francophones sont réunis, conjointement avec un barreau germanophone, au sein de l'Ordre des barreaux francophones et germanophone (AVOCATS.BE). La loi prévoit que ces deux associations défendent tant les intérêts des avocats que ceux des justiciables.

Les ordres intègrent déjà depuis des années la numérisation de la justice dans leurs politiques. Nombre de projets ont été mis sur pied et de nombreuses commissions spécialisées ont été instituées. Les barreaux œuvrent à leur propre numérisation et à l'amélioration des interactions avec la justice. Pour ce faire, ils utilisent une plateforme commune. La plateforme DPA (*Digital Platform for Attorneys*) est une société distincte qui est toutefois entièrement contrôlée par les ordres communautaires et les dix-neuf barreaux. Il s'agit d'un *think tank* et d'un centre d'expertise du barreau.

En 2016, les résultats peu concluants de Phenix, de Cheops et d'autres projets étaient encore bien présents dans les esprits. Des accords ont alors été conclus avec le ministre de la Justice de l'époque, M. Koen Geens (cd&v), en vue de la transformation numérique

men sneller, maar samen gaat men verder. Het protocol is ondertekend door het kabinet, de FOD Justitie en de verschillende juridische dienstverleners.

De gemaakte afspraken betroffen samenwerking op technisch vlak en een gezamenlijk streven om verbindingen tot stand te brengen. Er werd overleg gepleegd over API's die systemen met elkaar kunnen koppelen. Voorts was er aandacht voor de specialistische kennis die nodig is om een digitaliseringsproject uit te werken. In het protocol werd tot slot een aantal juridische entiteiten aangeduid als voortrekker voor de uitvoering van een reeks projecten. In het kader van die afspraak heeft de advocatuur het eerste digitale platform in interactie met justitie uitgewerkt: het centraal register voor solvabiliteit (RegSol). De heer Haenecour zal het platform nader toelichten.

De heer Olivier Haenecour licht meerdere digitale diensten toe die werden ontworpen om de advocatuur te ondersteunen en aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. Sommige daarvan hangen rechtstreeks samen met de balie, terwijl andere onder een opdracht vallen die namens de Staat wordt uitgevoerd.

De spreker wijst erop dat een van de pijlers van die organisatie op de authentieke bron berust waarmee de praktiserende advocaten kunnen worden geïdentificeerd en gevolgd. Dankzij een dagelijks updatesysteem worden de toelatings tot de balie, alsook de schorsingen en de schrappingen van de advocaten, gecentraliseerd en doorgestuurd naar de FOD Justitie. Die in artikel 434 van het Gerechtelijk Wetboek vastgelegde regeling waarborgt de juistheid van de officiële lijsten met de advocaten in actieve dienst.

De spreker wijst erop dat men via een in 2022 bijgewerkt digitaal platform gemakkelijker toegang krijgt tot de juridische tweedelijnsbijstand, wat een essentiële opdracht van de Staat is. Dankzij dat platform kunnen de burgers die langdurig juridische bijstand nodig hebben, zich laten bijstaan door een advocaat.

De heer Haenecour geeft aan dat sommige platformen worden beheerd door de orde van advocaten op gemeenschapsniveau.

Dat is het geval voor:

— Salduzweb, een dienst via welke een persoon die mogelijk anderszins zal worden aangehouden, bijstand door een advocaat kan verkrijgen tijdens het verhoor door de politie of een onderzoeksrechter. Men heeft toegang tot de tool in de politiebureaus en in de rechtbanken,

de la justice. En effet, seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. Le protocole a été signé par le cabinet, le SPF Justice et les différents prestataires de services juridiques.

Les accords conclus dans ce cadre concernaient la collaboration au niveau technique et la volonté commune de créer des interconnexions. Une concertation a été menée au sujet d'interfaces de programmation d'applications ("IPA") capables de connecter des systèmes entre eux. La question des connaissances spécialisées nécessaires à l'élaboration d'un projet de numérisation a également été abordée en l'espèce. Enfin, le protocole désigne un certain nombre d'entités juridiques chargées de la mise en œuvre d'une série de projets. Dans le cadre de cet accord, l'avocature a implementé une première plateforme en coopération avec la justice: le registre central pour la solvabilité (RegSol). M. Haenecourt parlera plus en détail de cette plateforme.

M. Olivier Haenecour présente une série de services numériques destinés à encadrer la profession d'avocat et à répondre aux obligations légales. Certains sont directement liés au barreau, tandis que d'autres relèvent d'une mission assurée pour le compte de l'État.

L'orateur indique que l'un des piliers de cette organisation repose sur la source authentique permettant d'identifier et de suivre les avocats en exercice. Grâce à un système de mise à jour quotidienne, les admissions, suspensions et radiations des avocats sont centralisées et transmises au SPF Justice. Ce dispositif, prévu par l'article 434 du Code judiciaire, garantit l'exactitude des listes officielles d'avocats actifs.

L'intervenant signale qu'une plateforme numérique, rénovée en 2022, facilite l'accès à l'aide juridique de deuxième ligne, une mission essentielle de l'État. Elle permet aux citoyens ayant besoin d'une aide juridique prolongée de bénéficier d'un accompagnement par un avocat.

M. Haenecour indique que certaines plateformes sont administrées par les ordres communautaires.

C'est le cas de:

— Salduzweb, un service qui garantit l'assistance d'un avocat lors d'une audition par la police ou un juge d'instruction d'une personne susceptible d'être arrêtée. L'outil est accessible dans les commissariats et tribunaux et permet une prise en charge immédiate, de jour comme

waardoor onmiddellijke bijstand mogelijk is, dag en nacht, door contact op te nemen met de door de betrokkene aangewezen advocaat of met een advocaat met wachtdienst;

— het Centraal Register Solvabiliteit (RegSol), een sinds het protocol van 2016 onontbeerlijk geworden platform bij elke faillissements- of gerechtelijke reorganisatieprocedure voor bedrijven. RegSol is nuttig voor advocaten, maar magistraten, griffiers en rechtzoekenden kunnen het ook gebruiken om vorderingen aan te geven of procedures te volgen. Deze dienst wordt gefinancierd door de vergoedingen, die ten laste komen van de activa;

— *JustRestart*, een platform voor collectieve schuldenregeling dat op 1 november 2023 in gebruik werd genomen. Het werd ontwikkeld voor burgers met ernstige solventieproblemen en verlicht de administratieve werklast van de advocaten, magistraten, griffiers en rechtzoekenden.

Vervolgens gaat de spreker in op meerdere tools die werden ontworpen om de dagelijkse werkzaamheden van de advocaten te vergemakkelijken:

— *DPA-Deposit* en *DPA-Jbox*, twee platformen die de advocaten de mogelijkheid bieden procedurestukken en brieven bij de rechtbanken in te dienen en die hen toegang geven tot de uitspraken van de rechter, al blijft standaardisatie nodig omdat sommige rechtsmachten hun vonnissen nog niet systematisch elektronisch doorsturen;

— de advocatenkaart, deze aan de database van advocaten gekoppelde kaart die de identificatiegegevens van de advocaat bevat, geeft niet alleen toegang tot de gerechtshoeven en gevangenissen maar maakt het ook mogelijk om documenten digitaal te ondertekenen en beveiligde professionele tools te gebruiken;

— de toegang tot authentieke bronnen van derden, waardoor de advocaten essentiële databases kunnen raadplegen: onder meer het Centraal bestand van berichten van beslag, delegatie, overdracht, collectieve schuldenregeling en protest (CBB), het Rijksregister van de natuurlijke personen en de bestanden van de Koninklijke Federatie van het Belgisch Notariaat (Fednot – testamenten, huwelijkscontracten, nalatenschappen). Beoogd wordt die toegang voort uit te breiden opdat de advocaten doeltreffender zouden kunnen werken;

— een tool voor de automatische verificatie van de derdenrekeningen, om met kunstmatige intelligentie de verdachte verrichtingen op de derdenrekeningen van advocaten op te sporen en te analyseren. Met die eerste, op balieniveau uitgevoerde filtering kan de aandacht

de nuit, en contactant l'avocat désigné par la personne concernée ou un avocat de permanence;

— le Registre central de la solvabilité (Reg Sol), une plateforme devenue incontournable depuis le protocole de 2016 pour toute procédure de faillite ou de réorganisation judiciaire d'entreprise. Au-delà du rôle des avocats, Reg Sol s'adresse également aux magistrats, greffiers et justiciables qui peuvent y déclarer des créances ou suivre des procédures. Ce service est autofinancé par les rétributions perçues sur l'actif;

— *JustRestart*, une plateforme mise en service le 1^{er} novembre 2023 et dédiée au règlement collectif des dettes. Destinée aux particuliers en situation d'insolvabilité, elle offre un accompagnement aux avocats, magistrats, greffiers et justiciables.

L'intervenant met ensuite en avant plusieurs outils destinés à faciliter le travail des avocats au quotidien:

— *DPA-Deposit* et *DPA-Jbox*, des plateformes qui permettent aux avocats de déposer des pièces de procédure et des courriers auprès des juridictions et d'accéder aux décisions judiciaires, même si une uniformisation reste nécessaire car certaines juridictions ne transmettent pas encore systématiquement leurs jugements par voie électronique;

— la carte d'avocat, cette carte d'identification, reliée à la base de données des avocats, permet non seulement d'accéder aux palais de justice et aux prisons mais aussi de signer numériquement des documents et d'utiliser les outils professionnels sécurisés;

— l'accès aux sources authentiques tierces qui permet aux avocats de consulter des bases de données essentielles comme le Registre des saisies, le Registre national et les fichiers de la Fédération des notaires (testaments, contrats de mariage, successions). L'enjeu est d'étendre encore ces accès pour améliorer l'efficacité des avocats dans leurs démarches;

— un outil de vérification automatique des comptes tiers qui, grâce à l'intelligence artificielle, détecte et analyse les mouvements suspects sur les comptes tiers des avocats. Ce premier filtrage, effectué au niveau des barreaux, permet d'alerter le bâtonnier en cas de

van de stafhouder worden gevestigd op verdachte verichtingen, waardoor een beter toezicht op de financiële stromen mogelijk wordt.

Met de toelichting bij deze digitale tools en diensten brengt de heer Haenecour de technologische ontwikkelingen in de advocatuur voor het voetlicht. Die innovaties maken de actoren van het recht doeltreffender, garanderen een grotere transparantie en zorgen ervoor dat de advocaten hun opdrachten in het raam van de rechtsgang naar behoren kunnen uitvoeren.

De heer Erik Valgaeren benadrukt dat de advocatuur niet aan haar proefstuk bezig is en zich voortdurend opstelt als constructieve partner. De ordes ambiëren dan ook om naar aanleiding van hun analyse van het rapport van het Rekenhof een kritisch constructief standpunt in te nemen.

De ordes stellen vast dat een aantal initiatieven geen of nog geen zoden aan de dijk hebben gezet. Het is pijnlijk dat het Centraal register voor de beslissingen van de rechterlijke orde (CRBRO) – een centrale databank voor vonnissen en arresten – er om meerdere redenen nog steeds niet is, ook al zijn de ordes in 2022 al naar de commissie voor Justitie getrokken om het belang van het register toe te lichten. De spreker betreurt dat beginpunt van de digitale keten, dat wil zeggen het CRBRO en de toepassing voor digitale handtekeningen *JustSign*, nog niet zijn afgewerkt. Het CRBRO zou de toegang tot het recht bevorderen en de rechtspraktijk veel voordelen bieden.

Wat *JustCase* en de overige toepassingen betreft, sluit de spreker zich aan bij de genodigden die voor hem het woord voerden. Ook de advocatuur is vragende partij om de digitale gegevensstroom mee te kunnen aansturen. Het uitblijven van zulke mogelijkheden is een gemiste kans.

De ordes hebben in DPA Deposit geïnvesteerd opdat advocaten conclusies, verzoekschriften en dossierstukken veilig digitaal zouden kunnen deponeren. Het probleem is dat de digitale keten niet vervolledigd is. De documenten die een advocaat digitaal indient, verdwijnen bij de griffies blijkbaar in een soort zwart gat. Het komt ook voor dat de documenten wel degelijk in een digitale omgeving terechtkomen, maar dat alle structuur zoek is. Het gevolg is dat een griffier er niet altijd in slaagt om de stukken op tijd ter beschikking te stellen voor een zitting, omdat de magistraten die bij de zitting aanwezig zijn niet altijd de instrumenten voorhanden hebben om de digitaal ingediende stukken daadwerkelijk digitaal te raadplegen. De meeste advocaten die hun stukken digitaal neerleggen, brengen bijgevolg alsnog papieren documenten mee naar de rechtszaal om ze ter zitting

transaction douteuse, garantissant ainsi une surveillance accrue des flux financiers.

À travers ces outils et services numériques, M. Haenecour met en lumière les évolutions technologiques qui accompagnent la profession d'avocat. Ces innovations renforcent l'efficacité des acteurs du droit, garantissent une meilleure transparence et assurent l'accomplissement des missions dévolues aux avocats dans le cadre de la justice.

M. Erik Valgaeren souligne que le barreau n'en est pas à son premier essai et qu'il se profile toujours comme un partenaire constructif. Les ordres ont dès lors l'intention d'adopter une position constructive et critique dans son analyse du rapport de la Cour des comptes.

Les ordres constatent que certaines initiatives n'ont pas ou pas encore apporté d'améliorations. Il est déplorable que, pour des raisons diverses, le Registre central des décisions de l'ordre judiciaire – une banque de données centrale des jugements et arrêts – ne soit pas encore opérationnel, alors que les ordres ont souligné dès 2022 l'importance de ce registre devant la commission de la Justice. L'orateur déplore que les premiers maillons de la chaîne numérique, à savoir le registre central précité et l'application *JustSign* pour les signatures numériques, ne soient pas encore prêts. Le registre central favoriserait l'accès au droit et offrirait de nombreux avantages pour la pratique juridique.

En ce qui concerne *JustCase* et les autres applications, M. Valgaeren se rallie aux orateurs qui l'ont précédé. Le barreau souhaiterait également pouvoir participer au pilotage du flux de données numériques. L'absence d'une telle possibilité constitue une opportunité manquée.

Les ordres ont investi dans DPA Deposit pour que les avocats puissent déposer leurs conclusions, leurs requêtes et leurs pièces de dossier au format numérique en toute sécurité. Le problème est que la chaîne numérique n'est pas complète. Les documents déposés par un avocat au format numérique disparaissent au niveau des greffes dans une sorte de trou noir. Il arrive également que les documents arrivent bien dans un environnement numérique, mais sans la moindre structure. En conséquence, le greffier ne parvient pas toujours à mettre les documents à disposition à temps pour une audience, car les magistrats qui participent à cette séance ne disposent pas toujours des instruments nécessaires pour consulter les documents déposés au format numérique. La majorité des avocats qui déposent leurs documents au format numérique emportent dès

over te maken. De gerechtelijke instanties beschikken over te weinig personeel en middelen om de opgebouwde digitale ketens te vervolledigen, wat de spreker betreurt.

Uiteraard is een groter budget beter dan een kleiner. Er zal hoe dan ook geld moeten worden vrijgemaakt om lopende projecten af te werken. Toch zouden de ordes al tevreden zijn als de beschikbare middelen echt efficiënt zouden worden ingezet. Bovenal stuurt de spreker aan op het uitwerken van een eenduidig beheer en een gedeelde visie.

Uit de uiteenzettingen van de voorgaande genodigden blijkt dat er een groot aantal verschillende platformen en overlegstructuren bestaat. Er is een paar keer verwezen naar het gemeenschappelijk beheerscomité (GEBECOM). Hoewel in die instelling wel degelijk over het beheer wordt nagedacht, betreurt de spreker dat een aantal actoren van justitie er niet is vertegenwoordigd. Zo zou het GEBECOM zich buigen over de vraag of het relevant is om nog langer met een advocatenkaart aan te melden in toepassingen die justitie hanteert. Het is vreemd dat de advocatuur te maken krijgt met beslissingen die worden genomen in een structuur waarin de stem van advocaten niet wordt gehoord.

Er bestaan andere informelere structuren. In het observatorium dat een aantal jaar geleden is opgezet, wordt op constructieve wijze informatie over de lopende projecten uitgewisseld. Dit orgaan heeft echter geen beslissingsbevoegdheid. Voorts is de takenverdeling tussen de FOD Justitie en het kabinet niet altijd duidelijk.

Participatie is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van projecten. In de debatten over het CRBRO verzochten de ordes een paar jaar geleden om deel te kunnen uitmaken van het beheerscomité van de databank. Na lang argumenteren is dat gelukt, al heeft de advocatuur enkel raadgevende stem. Wel bevestigt de spreker dat de samenwerking in het beheerscomité zeer constructief verloopt en een model vormt van hoe onderling overleg tot een fraai gezamenlijk resultaat kan leiden.

Daar staat tegenover dat er ondertussen bij wet twee andere centrale registers – namelijk voor strafdossiers en voor dossiers van rechtspleging – zijn opgericht. Ook voor die registers is een beheerscomité samengesteld. Bij de bespreking van de relevante wetgeving waren de ordes minder betrokken dan bij de oprichting van het CRBRO, waardoor de advocatuur helaas niet is uitgenodigd om in de twee nieuwe beheerscomités te zetelen.

lors également une copie papier de ces documents en salle d'audience. L'orateur déplore que les autorités judiciaires ne disposent pas du personnel et des moyens nécessaires pour compléter la chaîne numérique.

Il va sans dire qu'il vaut mieux disposer d'un budget plus important. En tout état de cause, il conviendra de libérer les montants nécessaires pour finaliser les projets en cours. Les ordres seraient toutefois déjà satisfaits si les moyens disponibles étaient utilisés de manière vraiment efficace. L'orateur demande surtout une gestion uniforme et l'élaboration d'une vision partagée.

Il ressort des exposés des orateurs précédents qu'il existe de très nombreuses plateformes et structures de concertation différentes. Le comité de gestion en commun (GEBECOM) a été évoqué à plusieurs reprises. Bien que cette instance réfléchisse à la gestion, l'orateur déplore que plusieurs acteurs de la justice n'y soient pas représentés. Par exemple, le GEBECOM s'intéresserait à la question de savoir s'il est pertinent d'utiliser la carte d'avocat pour se connecter aux applications utilisées par la justice. Il est curieux que le barreau soit soumis à des décisions prises par une structure où ils les avocats ne sont pas représentés.

D'autres structures plus informelles existent. Au sein de l'observatoire mis en place il y a quelques années, des informations à propos des projets en cours sont échangées de manière constructive. Cet organe n'a toutefois aucun pouvoir décisionnel. En outre, la répartition des tâches entre le SPF Justice et le cabinet n'est pas toujours claire.

La participation est une condition importante de réussite des projets. Dans les débats sur le RCDOJ, les ordres ont demandé il y a quelques années à pouvoir intégrer le comité de gestion de la banque de données. Au prix de longues argumentations, ils ont obtenu gain de cause, même si le barreau n'a qu'une voix consultative. L'orateur confirme toutefois que la coopération au sein du comité de gestion est très constructive et est un exemple de la manière dont la concertation peut aboutir à un excellent résultat commun.

Par ailleurs, deux autres registres centraux ont entre-temps été créés par une loi, un pour les dossiers pénaux et un pour les autres dossiers de procédure. Un comité de gestion a également été mis en place pour ces registres. Les ordres ont été moins associés aux débats sur la législation pertinente que lors de la création du RCDOJ. Par conséquent, les avocats n'ont malheureusement pas été invités à siéger au sein des deux nouveaux comités de gestion.

De ordes vinden het erg belangrijk dat opgestarte projecten worden afgewerkt en dat alle verbintenissen moeten worden nagekomen. Ter illustratie dient de JBox, een kanaal waarmee de advocatuur elektronische vonnissen en arresten kan ontvangen. Er wordt al enige tijd geopperd dat het platform zal worden stopgezet, maar er is nog geen alternatief beschikbaar. Door de speculatie verkeert de advocatuur in onzekerheid. Zal de digitale keten ook richting de advocatuur worden onderbroken? De ordes zijn er bij wet ook toe verplicht om de authentieke bron van alle advocaten (*DPA One Source*) te bewaken. Het is echter niet duidelijk of justitie die bron zal blijven gebruiken. Over alle vraagstukken zouden de betrokken partijen met een open blik moeten kunnen debatteren in hetzelfde forum.

De heer Olivier Haenecour beklemtoont het gebrek aan communicatie tussen de FOD's en de advocaten, ondanks de inspanningen ter verbetering van hun onderlinge relatie. Voorts hamert hij op de nood aan een duidelijke centrale en efficiënte structuur om de digitalisering van Justitie te ondersteunen. Hij is ervan overtuigd dat de advocaten bij de beslissingsprocessen moeten worden betrokken, zeker na de wijziging van de wet van 2019 en na een advies van de Raad van State waarin werd aanbevolen om de advocaten te raadplegen over projecten, zoals het databankbeheer van vonnissen en arresten.

Hij haalt tevens de cruciale kwestie aan van de financiering van de projecten en verduidelijkt daarbij dat de ordes van advocaten, die door de bijdragen van de balies worden gefinancierd, hun verantwoordelijkheid hebben opgenomen in de organisatie van projecten zoals *JustRestart*. Hij betreurt evenwel dat de subsidies te laat werden uitbetaald, wat zeer nadelig is voor de financiering van de projecten. De spreker benadrukt welke potentiële besparingen er voor de Staat in zouden zitten, mochten die projecten worden ondersteund; hij denkt dan vooral aan lagere uitgaven voor griffie- en postverrichtingen.

Volgens de heer Haenecour vormt de juridische verwar- ring bij de interpretatie van de wet inzake de vergoeding van de schuldbemiddelaars een groot probleem, met verschillen in de toepassing van de bijdragen tot gevolg. Hij brengt in herinnering dat een wetsontwerp werd ingediend om helderheid in die situatie te brengen en hoopt dat het snel zal worden aangenomen, teneinde de advocaten de nadelen van de onzekerheid te besparen.

Wat Salduzweb betreft, meldt de spreker dat van de bijna 500.000 euro die in een financieringsovereen- komst voor een update in uitzicht werd gesteld, tot nog toe slechts de helft werd uitbetaald. Hij pleit ervoor dat de financiële verbintenissen worden nagekomen en dat

Les ordres estiment qu'il est crucial de finaliser les projets entamés et de respecter tous les engagements pris. La JBox, un canal qui permet aux avocats de recevoir des jugements et des arrêts par voie électronique, en est un exemple. Il se dit depuis un certain temps que cette plateforme sera supprimée, mais aucune alternative n'est disponible pour l'instant. Les spéculations sont source d'incertitude pour les avocats. La chaîne numérique sera-t-elle également rompue pour le barreau? La loi impose aussi aux ordres de vérifier la source authen- tique de tous les avocats (*DPA One Source*). On ne sait toutefois pas clairement si la justice continuera à utiliser cette source. Les parties concernées devraient pouvoir débattre ouvertement de toutes ces questions au sein d'un même forum.

M. Olivier Haenecour souligne les manques de com- munication entre les ministères et les avocats, malgré des efforts pour améliorer cette relation, et insiste sur la nécessité d'une structure centrale claire et efficace pour soutenir la numérisation de la Justice. Il exprime sa conviction que les avocats doivent être inclus dans les processus décisionnels, en particulier après la modifica- tion de la loi de 2019 et un avis du Conseil d'État qui a recommandé leur consultation sur des projets tels que la gestion de la base de données des jugements et arrêts.

L'orateur évoque également la question cruciale du financement des projets, précisant que les ordres des avocats, financés par les contributions des barreaux, ont pris des responsabilités dans l'organisation de projets comme *JustRestart*. Il déplore cependant des retards dans le versement des subventions, ce qui affecte grave- ment les finances des projets. L'intervenant souligne les économies potentielles pour l'État si ces projets étaient soutenus, notamment dans la réduction des coûts liés aux greffiers et aux frais postaux.

Selon M. Haenecour, la confusion juridique entourant la loi concernant la rétribution des médiateurs de dettes constitue un problème majeur en créant des disparités dans l'application des contributions. L'orateur rappelle qu'un projet de loi a été déposé pour clarifier cette situation et espère son adoption rapide pour éviter des incertitudes préjudiciables pour les avocats.

Concernant Salduzweb, l'orateur indique que, malgré un accord sur un financement de près de 500.000 euros pour une mise à jour, seulement la moitié de cette somme a été versée à ce jour. Il plaide pour que les engagements financiers soient respectés et que des discussions sur

er een einde komt aan de discussies over de wet op de overheidsopdrachten, die niet op de ordes van advocaten van toepassing is; dat zou de projecten rechtszekerheid verschaffen.

Hij sluit zijn betoog af door er nogmaals op te wijzen dat de ordes van advocaten betrouwbare partners zijn en dat ze van de Staat een vertrouwenswaardige samenwerking verwachten. Vervolgens vestigt hij de aandacht op de Cerebro-wet van 16 oktober 2022. Hij betreurt dat artificiële intelligentie niet in de debatten ter sprake is gekomen; in Frankrijk staat die nochtans wel centraal in de debatten, zoals blijkt uit het eind december door de Franse Senaat uitgebrachte verslag. Hij benadrukt dat generatieve artificiële intelligentie opportuniteiten creëert qua tijdbesparing en een verbeterde toegang tot de rechtsbedeling.

Tot slot geeft de heer Haenecour kritiek op het verbod op het bulksgewijs downloaden van de rechterlijke uitspraken in België. Anders dan in andere Europese landen, zoals Frankrijk, staat die beperking een brede toegang tot de juridische gegevens in de weg, waardoor de digitale evolutie van België wordt vertraagd. De spreker pleit ervoor dat die wet dringend wordt herzien, wil men niet al te veel vertraging oplopen ten opzichte van andere Europese landen.

1. Vragen en opmerkingen van de leden

Mevrouw Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) beaamt dat er over de digitalisering al veel inkt is gevloeid. Meerdere genodigden pleitten tijdens hun uiteenzetting voor meer budgettaire middelen. Het lid wijst erop dat er tijdens de vorige legislatuur grote bedragen zijn uitgegeven aan de digitalisering. Het betreft onder andere Europees geld. Meerdere projecten zijn mislukt en uit de stokkende vooruitgang blijkt dat het geld niet overal goed is besteed. Het lid stelt echter tevreden vast dat iedereen van goede wil is en dat er vooruitgang is geboekt.

De heer Haenecour sprak over zeven prioriteiten. De vorige minister van Justitie haalde echter achtentwintig projecten aan. Om welke projecten gaat het? Hoeveel geld is eraan uitgegeven? Hoeveel projecten kunnen niet worden uitgevoerd? Hoeveel geld is zo verspild? Welke financiële winsten en efficiëntiewinsten zijn er geboekt?

Van vier van de zeven projecten die de heer Haenecour toelichtte, kunnen de deadlines niet worden gehaald. De tijdspaden zijn nochtans door de EU opgelegd als voorwaarde opdat België de middelen kan innen. Uiteindelijk

la loi sur les marchés publics, qui ne s'applique pas aux ordres des avocats, soient clarifiées afin de garantir une sécurité juridique aux projets.

L'intervenant conclut en réaffirmant que les ordres des avocats sont des partenaires fiables et qu'ils attendent de l'État une collaboration digne de confiance. Il attire ensuite l'attention sur la loi Cerebro du 16 octobre 2022. Il regrette enfin que l'intelligence artificielle n'ait pas été abordée dans les discussions, alors qu'elle est au cœur des "discussions en France, comme en témoigne le rapport édité fin décembre par le Sénat français. Il insiste sur les opportunités que l'IA générative pourrait offrir, notamment en termes de gain de temps et d'amélioration de l'accès à la justice.

Enfin, M. Haenecour critique l'interdiction du téléchargement de masse des décisions de justice en Belgique. Il souligne que, contrairement à d'autres pays européens comme la France, cette restriction empêche un accès large aux données juridiques, retardant ainsi la Belgique dans son évolution numérique. L'orateur appelle à une révision urgente de cette loi pour ne pas prendre trop de retard par rapport à d'autres pays européens.

1. Questions et observations des membres

Mme Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) indique qu'il est exact que la digitalisation a déjà fait couler beaucoup d'encre. Plusieurs invités ont plaidé, lors de leur exposé, en faveur d'une augmentation des moyens financiers. La membre rappelle que des montants importants ont été consacrés à la numérisation sous la précédente législature, provenant notamment de fonds européens. Plusieurs projets ont échoué et les progrès erratiques enregistrés indiquent que l'argent n'a pas toujours été dépensé à bon escient. La membre constate toutefois avec satisfaction que chacun a la volonté d'avancer et que des progrès ont été réalisés.

M. Haenecour a évoqué sept priorités. Or le précédent ministre de la Justice avait fait part de vingt-huit projets. De quels projets s'agit-il précisément? Quels montants leur ont été alloués? Combien de projets n'a-t-on pas pu mener à bien? Quel est le montant des moyens gaspillés? Quels gains a-t-on réalisés en termes monétaires et d'efficacité?

Pour quatre des sept projets que M. Haenecour a commentés, les échéances fixées ne pourront être respectées. Or ces échéances ont été imposées par l'Union européenne comme condition pour que la Belgique puisse

blijkt slechts één van de zeven prioriteiten op schema te zitten. Er is dus nog veel werk aan de winkel.

Kan mevrouw Vanthienen de lijst met projecten waarover zij vertelde, aan de commissie bezorgen? Zo krijgen de Kamerleden inzicht in de gebruikte budgetten en de tijdspaden.

Het Rekenhof stelde onder meer vast dat de FOD Justitie niet de expertise in huis heeft om basisfuncties te beheren. De overheidsdienst kan het digitaliseringsproject dus niet zelf leiden. Het blijkt lastig om ICT'ers en ander gekwalificeerd personeel aan te trekken omdat de privémarkt beter betaalt. Toch verbond de heer Lamhasni zich ertoe om de interne expertise bij de FOD Justitie te vergroten. Een andere spreker verklaarde dat hij niet al het werk wil uitbesteden omdat justitie anders de controle kwijtraakt. Dat is echter precies wat er heeft plaatsgevonden, betoogt de spreekster, vanwege het gebrek aan vaardigheden in eigen huis. Kan de heer Lamhasni toelichten hoe hij erin zal slagen om de federale overheidsdienst aantrekkelijker te maken?

Het alternatief is werken met consultants. Het gevolg van die vaak voorkomende praktijk is echter dat justitie ook over de geboekte resultaten de controle verliest. Consultancydiensten zijn *in se* geen slecht idee zolang er goed op wordt toegezien. Hoe worden consultants aangesteld? Het Rekenhof hekelde het gebrek aan transparantie over dat proces evenzeer in zijn rapport. Werd de wet op openbare aanbestedingen soms omzeild?

Met de uitvoering van de toepassing voor digitale handtekeningen *JustSign* staat en valt zeer veel. De aanbesteding zou op basis van een offerte zijn gegund. Waarom heeft het zo lang geduurd vooraleer iemand de alarmbel luidde? De verkeerde aanpak leidde tot aanzienlijk geldverlies. De opvolging van meerdere projecten kan duidelijk nog beter, besluit het lid.

Mevrouw Marijke Dillen (VB) stelt vast dat zeer veel kansen niet ten volle zijn benut. Het rapport van het Rekenhof is bijzonder hard: aanzienlijke middelen zijn ingezet voor een digitaliseringstraject dat wordt gekenmerkt door een opeenvolging van mislukkingen. Meerdere gastsprekers hebben dat erkend, wat hen siert.

encaisser les fonds correspondants. En fin de compte, il apparaît qu'une seule des sept priorités respecte le calendrier. Il reste donc beaucoup de travail à accomplir.

Mme Vanthienen pourrait-elle transmettre à la commission la liste des projets qu'elle a abordés? Les membres pourront ainsi se faire une idée des budgets utilisés et des échéances fixées.

La Cour des comptes a notamment constaté que le SPF Justice ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour avoir la maîtrise de certaines fonctions de base. Le service public ne peut donc pas piloter lui-même le projet de numérisation. Attirer des spécialistes ICT et d'autres profils qualifiés n'est guère chose aisée, dès lors que ceux-ci sont mieux rémunérés dans le secteur privé. Néanmoins, M. Lamhasni s'est engagé à accroître l'expertise interne au sein du SPF Justice. Un autre orateur a indiqué qu'il ne souhaitait pas que l'ensemble du travail à réaliser soit externalisé, sous peine de voir la justice en perdre le contrôle. Or, l'intervenante estime que tel fut précisément le résultat produit par le manque de compétences en interne. M. Lamhasni pourrait-il expliquer comment il parviendra à rendre le service public fédéral plus attrayant?

L'autre solution consiste à faire appel à des consultants. Toutefois, cette pratique fréquemment utilisée a aussi pour conséquence de faire perdre à la justice le contrôle des résultats obtenus. Recourir à des services de consultance n'est pas une mauvaise idée en soi, à la condition qu'ils soient correctement supervisés. Comment les consultants sont-ils désignés? La Cour des comptes a également critiqué le manque de transparence de ce processus de désignation dans son rapport. La loi sur les marchés publics a-t-elle parfois été contournée?

De nombreuses évolutions dépendent de l'implémentation de *JustSign*, un module de signature électronique. Le marché correspondant aurait été attribué sur la base d'une seule offre. Pourquoi a-t-il fallu attendre si longtemps avant que l'alerte soit donnée? L'inadéquation de la méthode utilisée a entraîné des pertes d'argent considérables. En guise de conclusion, la membre souligne que le suivi de plusieurs projets pourrait manifestement encore être amélioré.

Mme Marijke Dillen (VB) constate que la Justice n'a pas pleinement saisi de très nombreuses possibilités qui s'offraient à elle. Dans son rapport, la Cour des comptes tire un bilan particulièrement sévère: malgré la mobilisation de moyens considérables, une succession d'échecs a marqué le trajet de numérisation de la Justice. Plusieurs orateurs l'ont d'ailleurs reconnu, ce qui est à leur honneur.

Met uitzondering van de vertegenwoordigers van de balies wijzen de genodigde sprekers op een gebrek aan financiële middelen. Hoeveel middelen hebben het College van procureurs-generaal en College van de hoven en rechtbanken naar schattig nodig om opgestarte trajecten in de komende jaren tot een goed einde te brengen?

De zittingsperiode is net van start gegaan. Binnenkort komt de minister van Justitie haar beleidsverklaring en begroting toelichten in de Kamer. De noden bij justitie zijn bijzonder groot. Behalve in digitalisering moet ook in andere pijnpunten worden geïnvesteerd. Daardoor is de raming van de digitaliseringsuitgaven uiterst belangrijk. De projecten die nu lopen, mogen niet uitmonden in een nieuwe reeks mislukkingen.

Het Rekenhof vraagt terecht dat er een algemene strategie wordt uitgewerkt. De verschillende actoren mogen de strategie niet uitsluitend binnen hun eigen domein ontwikkelen. De advocatuur, de zittende en de staande magistraten zouden de handen in elkaar moeten slaan. Welk standpunt nemen de genodigden hierover in? Zullen ze stappen zetten?

Het digitaal dossier blijft een pijnpunt. De spreekster – zelf advocaat – begrijpt niet waarom het nog steeds niet mogelijk is om stukken digitaal in te dienen. Zeker in correctionele zaken is het bijzonder belangrijk dat daar verandering in komt. Als de stukken in een burgerlijke zaak een dag te laat komen, is dat niet zo erg. In strafzaken daarentegen eindigt de termijn voor indiening om middernacht. Als stukken door omstandigheden niet op tijd kunnen worden ingediend, zou het bijzonder handig zijn om ze via e-Deposit te kunnen neerleggen. Het kan momenteel al via e-mail, maar zulke mailberichten moeten achteraf alsnog worden uitgeprint.

De heer Dernicourt vertelde dat er verschillende systemen zijn opgestart, maar niet zijn uitgewerkt. Kan hij een gedetailleerd overzicht van die systemen verschaffen? Het openbaar ministerie heeft zeven prioriteiten afgebakend. Stel dat de heer Dernicourt drie van die projecten zou moeten aanduiden als absolute topprioriteit, voor welke initiatieven zou hij dan kiezen?

Mevrouw Vanthienen legde uit dat het ICT-budget van justitie soms ook wordt aangeboord voor projecten die niet aan ICT zijn gerelateerd. Om welk deel van het ICT-budget gaat het? Scanstraten en dergelijke horen een verantwoordelijkheid te zijn van de Regie der Gebouwen.

À l'exception des représentants des barreaux, tous les orateurs invités dénoncent un manque de moyens financiers. De quel budget le Collège des procureurs généraux et le Collège des cours et tribunaux estiment-ils avoir besoin au cours des années à venir pour finaliser les trajets de numérisation déjà entamés?

La législature venant à peine de commencer, la ministre de la Justice présentera prochainement son exposé d'orientation politique et son budget à la Chambre. Les besoins de la Justice sont particulièrement importants. Elle devra non seulement investir dans la numérisation, mais aussi dans d'autres domaines problématiques. Il est donc essentiel d'estimer les dépenses liées à la numérisation. Les projets en cours ne peuvent pas se solder par une nouvelle succession d'échecs.

La Cour des comptes préconise à juste titre l'élaboration d'une stratégie globale. Les différents acteurs ne peuvent pas se contenter d'élaborer une stratégie dans leurs domaines respectifs. Les avocats, la magistrature debout et la magistrature assise devraient unir leurs forces. Quelle est la position des orateurs invités à ce sujet? Ont-ils l'intention de prendre des initiatives à cet égard?

La mise en place du dossier numérique reste problématique. L'intervenante, elle-même avocate, ne comprend pas pourquoi il n'est toujours pas possible de transmettre des pièces par voie numérique. Ce serait surtout crucial en matière correctionnelle. En effet, il n'est pas très grave que les pièces d'une affaire civile soient déposées avec un jour de retard, mais en matière pénale, l'échéance de dépôt est fixée à minuit. Lorsque certaines circonstances empêchent de déposer certaines pièces à temps, il serait extrêmement utile de pouvoir les déposer via e-Deposit. Il est déjà permis de les envoyer par courriel, mais ces messages doivent ensuite encore être imprimés.

M. Dernicourt a indiqué que plusieurs projets avaient été entamés mais qu'ils n'avaient pas encore été finalisés. Pourrait-il en fournir un relevé détaillé? Le ministère public a identifié sept projets prioritaires. Si M. Dernicourt devait accorder la priorité absolue à trois d'entre eux, lesquels choisirait-il?

Selon Mme Vanthienen, la Justice consacre en outre parfois une part de son budget ICT à des projets qui n'y sont pas liés. De quelle part s'agit-il? Les systèmes de scannage et les autres dispositifs visant à sécuriser les accès doivent relever de la responsabilité de la Régie des Bâtiments.

De vertegenwoordigers van de hoven en rechtbanken merkten op dat er verschillende systemen bestaan die niet met elkaar communiceren. Het lid is verheugd dat er één dossierbeheersysteem wordt uitgewerkt om dat euvel te verhelpen. Wanneer zal het klaar zijn?

De sprekers van de balie klaagden aan dat documenten die via DPA worden neergelegd, in een ongestructureerde digitale keten terechtkomen. Geldt hetzelfde voor documenten die via e-Deposit worden neergelegd?

De meeste advocaten brengen nog steeds papieren dossierstukken mee ter zitting. Sommige rechtbanken vragen daar overigens uitdrukkelijk om. Soms vragen ze zelfs om drie exemplaren mee te brengen. Het lid roept ertoe op om niet overdreven kritisch te staan tegenover papier. Het is niet eenvoudig om ellenlange conclusies te raadplegen op een scherm. In zulke gevallen is het veel handiger om door een stapel papier te kunnen bladeren.

De vertegenwoordigers van de balie stipten terecht aan dat de overheid haar financiële verplichtingen moet naleven. Ze verwezen ook naar de Salduz-regeling. Advocaten die bereid zijn om in dat stelsel te werken, dienen blijkbaar maar liefst zes maanden of nog langer te wachten op hun vergoeding. Bestaat er een systeem waarmee de advocaten toch correct kunnen worden betaald?

De heer Pierre Jadoul (MR) maakt de staat op van de mate waarin digitale tools binnen de Belgische justitie worden gebruikt. Het verheugt hem dat bepaalde actoren, onder wie de advocaten, duidelijk vooruitgang willen boeken, nauwer betrokken willen worden en binnen duidelijke klijlijnen willen meewerken aan de verdere procesfasen.

De heer Jadoul vraagt bijkomende informatie en documenten over de geïmplementeerde tools, de stopgezette projecten en de toekomstperspectieven, maar ook over de huidige en toekomstige kosten. Die verduidelijkingen lijken hem noodzakelijk ter stoffering van de toekomstige parlementaire debatten en dan vooral de debatten over de binnenkort te verwachten beleidsnota van de minister van Justitie; ze zorgen er ook voor dat de wetgevende macht haar controlefunctie inzake de prioritering van de financiële middelen kan vervullen.

Volgens *de heer Ismaël Nuino (Les Engagés)* is er duidelijk behoefte aan een heldere en transparante governance, maar is het daarnaast ook belangrijk dat de digitalisering van Justitie efficiënt wordt aangestuurd. Hij had graag een roadmap ontvangen met daarin de realisaties en de nog openstaande projecten; via een omvattend beeld van het proces kan het Parlement immers naast zijn controlefunctie ten aanzien van de regering

Les représentants des cours et tribunaux ont mentionné l'existence de différents systèmes qui ne communiquent pas entre eux. La membre se réjouit qu'un système unique de gestion des dossiers soit élaboré pour y remédier. Quand ce système sera-t-il opérationnel?

Les représentants du barreau ont déploré que les documents déposés via DPA aboutissent dans une chaîne numérique non structurée. Est-ce également le cas des documents déposés via e-Deposit?

La plupart des avocats apportent toujours des pièces de dossier sur papier lors des audiences. Certains tribunaux le demandent d'ailleurs expressément, parfois en trois exemplaires. La membre demande de ne pas se montrer trop critique envers l'usage du papier. Il n'est en effet guère facile de consulter de longues conclusions sur un écran. Il est beaucoup plus pratique de pouvoir les feuilleter dans un dossier papier.

Les représentants du barreau ont souligné à juste titre que les pouvoirs publics devaient honorer leurs obligations financières. Ils ont également renvoyé à la loi Salduz à ce propos. Il apparaît que les avocats disposés à travailler dans ce régime doivent attendre pas moins de six mois, voire plus, avant d'être payés. Pourrait-on mettre en place un système qui permettrait de les rémunérer correctement?

M. Pierre Jadoul (MR) dresse le constat de l'utilisation d'outils numériques dans le domaine de la Justice belge. Il se dit satisfait d'entendre un certain nombre d'acteurs, dont les avocats, exprimer une volonté d'avancer, d'être davantage impliqués et de collaborer dans la suite du processus, dans le cadre de balises claires.

M. Jadoul demande des informations et documents complémentaires sur les outils en place, les projets à l'arrêt, les perspectives, mais aussi les coûts présents et à venir. L'apport de ces précisions lui semble essentiel en vue d'alimenter les futurs débats parlementaires, notamment dans le cadre des discussions sur la prochaine note de politique générale de la ministre de la Justice, et de permettre ainsi au pouvoir législatif de remplir son rôle de contrôle de priorisation des moyens financiers.

M. Ismaël Nuino (Les Engagés) souligne la nécessité d'une gouvernance claire et transparente mais aussi d'un pilotage efficace de digitalisation de la Justice. Il demande une feuille de route de ce qui a déjà abouti et de ce qui reste à faire car une vision globale du processus doit permettre au Parlement de conseiller en plus de contrôler le gouvernement. M. Nuino questionne les représentants d'AVOCATS.BE à propos des possibilités

ook advies geven. Hij polst de vertegenwoordigers van AVOCATS.BE naar de concrete exploitatiemogelijkheden en bijdragen die AI kan leveren. Hij had graag geweten of daarover al een denkoefening werd geïnitieerd.

De heer Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen) vindt dat de vertegenwoordigers van de ordes zich best streng opstelden, al hebben ze hun boodschap diplomatiek gebracht. Hoe reageren de andere genodigden, de FOD Justitie in het bijzonder, op de kritiek van de ordes?

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) werpt op dat de gewezen ministers van Justitie vier jaar lang elke week naar de Kamercommissie zijn gekomen om op vragen te antwoorden. Midden januari heeft de toenmalige minister nog een hele namiddag geantwoord op vragen over het rapport van het Rekenhof.

In 2020 heeft de regering er een prioriteit van gemaakt om de achterstand op vlak van digitalisering aan te pakken. In plaats van grote projecten zoals Mammoet, Cheops en Phenix koos de minister ervoor om achttwintig afzonderlijke applicaties te bouwen. De aanwezige genodigden bevestigden dat er sindsdien erg veel in ICT-materiaal is geïnvesteerd. Het verheugt de spreker dat zij erkennen dat zich de afgelopen vijf jaar een grote transformatie heeft voltrokken met kredieten uit een interdepartementale provisie en uit het Europees plan voor herstel en veerkracht.

Justitie haalt haar achterstand stilaan in, maar door onoplettendheid kan hij opnieuw hoog oplopen. Het wordt dus afwachten wat de huidige regering in haar mars heeft. In de begrotingstabel staat een lijn van 75 miljoen euro voor veiligheid inzake de beleidsdomeinen asiel en migratie, justitie en politie. Ook wie geen begrotingsspecialist is, beseft dat dat bedrag ontoereikend is.

De heer Dernicourt stelde dat er niet zoiets bestaat als één digitaliseringstraject. Vond hij het daarom noodzakelijk dat er verschillende projecten werden opgestart? Waaraan ontbreekt het nog? Hoe beoordeelt hij de huidige aanpak met achttwintig projecten in plaats van de eerdere grootschalige initiatieven?

De kosten voor de toepassing iPolice werden geraamd op 90 miljoen euro. In 2024 kwam naar boven dat de ontwikkeling al 440 miljoen euro had gekost, terwijl het platform nog steeds niet werkt. De politie heeft ervoor gekozen om niet alles in een keer te hervormen. Dat sluit aan bij de intentie van justitie vier jaar geleden. Wat vindt de heer Dernicourt?

d'exploitation et d'apports concrets de l'IA. Le membre souhaite savoir si une réflexion à ce sujet est déjà mise en place.

M. Stefaan Van Hecke (Ecolo-Groen) estime que les représentants des ordres ont été fermes bien qu'ils aient fait passer leur message avec diplomatie. Comment les autres invités, en particulier le SPF Justice, réagissent-ils à la critique des ordres?

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) fait observer que pendant quatre ans, les anciens ministres de la Justice sont venus chaque semaine en commission pour répondre aux questions. À la mi-janvier, l'ancien ministre a encore passé toute une après-midi à répondre à des questions sur le rapport de la Cour des comptes.

En 2020, le gouvernement a décidé de donner la priorité à la résorption de l'arriéré en matière de digitalisation. En lieu et place des grands projets comme Mammoth, Cheops et Phenix, le ministre a choisi de mettre sur pied vingt-huit applications distinctes. Les invités présents ont confirmé que depuis lors, de nombreux investissements ont été réalisés dans les équipements ICT. L'intervenante se réjouit qu'ils reconnaissent qu'une transformation majeure a eu lieu ces cinq dernières années, grâce à des crédits issus d'une provision interdépartementale et du plan de reprise et de résilience européen.

La justice rattrape peu à peu son retard, mais si l'on n'y prend garde, il pourrait de nouveau s'aggraver. Il faut donc attendre de voir ce que nous réserve le gouvernement actuel. Le tableau budgétaire indique que 75 millions d'euros seront affectés à la sécurité dans les domaines stratégiques de l'asile et de la migration, de la justice et de la police. Même les personnes non spécialisées dans les matières budgétaires comprennent que cela ne suffira pas.

Selon M. Dernicourt, il n'est pas question d'un processus de digitalisation unique. Est-ce pour cette raison qu'il a jugé nécessaire que plusieurs projets soient entamés? Qu'est-ce qui fait encore défaut? Que pense-t-il de l'approche actuelle, qui s'articule autour de vingt-huit projets différents en lieu et place des initiatives de grande échelle prises auparavant?

Les coûts de l'application iPolice ont été estimés à 90 millions d'euros. En 2024, il est apparu que le développement avait déjà coûté 440 millions d'euros. Or, cette plateforme n'est pas encore opérationnelle. La police a décidé de ne pas tout réformer en une seule fois. Telle était également l'intention de la justice, il y a quatre ans. Qu'en pense M. Dernicourt?

Welke impact heeft de complexe structuur van justitie op de digitaliseringsuitdagingen? Uit de uiteenzettingen van beide colleges maakt het lid op dat die structuur op zich niet problematisch is en dat de FOD Justitie voldoende op de hoogte is van de behoeften van de rechterlijke macht. Klopt die interpretatie?

De lijst met achtentwintig projecten is al meermaals ter sprake gekomen. Kan de FOD Justitie hem aan de commissie bezorgen? De heer Lamhasni legde uit dat niet alle budgetten al in de lijst waren verwerkt. Wat is de stand van zaken?

De FOD Justitie heeft snel gereageerd op de aanbevelingen van het Rekenhof. In de presentatie van de heer Lamhasni staat dat kabinetsverantwoordelijken voortaan niet meer betrokken zullen worden. Dat is geen probleem, maar op een gegeven moment zullen er sowieso politieke vertegenwoordigers bij het proces moeten worden betrokken. Hoe verloopt de samenwerking het best? De politiek en de administratie houden per slot van rekening hetzelfde doel voor ogen.

Het Rekenhof schreef het volgende over de werking van de FOD Justitie: "Het directiecomité van de FOD Justitie stelde zich terughoudend op, terwijl de beleidscel van de minister een sterke operationele rol speelde. Doordat de FOD Justitie heel wat basisfuncties niet beheerst, kan justitie niet duurzaam omgevormd worden door de kansen te grijpen die nieuwe technologieën bieden om de vakgebieden te ondersteunen. Het is niet gegarandeerd dat de projecten die nu gelanceerd worden, houdbaar zijn op middellange en lange termijn. De interne beheersing bij de FOD schiet tekort."

Het probleem ligt dus niet per se bij de budgetten maar veeleer bij het gebrek aan gekwalificeerd personeel. Elk overheidsdepartement heeft het lastig om profielen aan te trekken die in de privésector een hoger loon krijgen. Het Rekenhof erkent dat en is niet gekant tegen consultants, op voorwaarde dat ze correct en transparant worden ingeschakeld.

Bepaalde taken kunnen echter niet worden uitbesteed. De heer Lamhasni verklaarde dat de FOD Justitie al eigen managers heeft aangesteld. Dat lijkt de spreekster erg snel na de verschijning van het rapport. Klopt het? Er moet bovendien een evenwicht worden gevonden tussen voldoende gekwalificeerd intern personeel en externe consultants. Wat vindt de heer Lamhasni?

De FOD BOSA heeft zijn rol correct toegelicht. Het lid vernam echter niet hoe de overheidsdienst reageerde op de specifieke aanbeveling van het Rekenhof inzake

Quelle est la part de la complexité de la structure de la justice dans les défis à relever en matière de digitalisation? Le membre déduit des exposés des deux collègues que cette structure n'est pas problématique en soi et que le SPF Justice est suffisamment au courant des besoins du pouvoir judiciaire. Cette interprétation est-elle exacte?

La liste de vingt-huit projets a déjà été évoquée à plusieurs reprises. Le SPF Justice peut-il la transmettre à la commission? M. Lamhasni a expliqué que tous les budgets n'avaient pas encore été intégrés dans la liste. Quel est l'état actuel de la situation?

Le SPF Justice a réagi rapidement aux recommandations de la Cour des comptes. Il ressort de la présentation de M. Lamhasni que les responsables des cabinets ne seront dorénavant plus associés aux processus. Cela ne pose aucun problème, mais des responsables politiques devront de toute manière y être associés à un moment donné. Comment organiser cette coopération au mieux? En fin de compte, les responsables politiques et l'administration poursuivent le même objectif.

La Cour des comptes indique ce qui suit à propos du fonctionnement du SPF Justice: "[...] le comité de direction du SPF Justice est resté en retrait, alors que la cellule stratégique du ministre a joué un rôle opérationnel important. Le manque de maîtrise de nombreuses fonctions de base au SPF Justice ne permet pas de transformer durablement la justice, en saisissant les opportunités liées à l'intégration des nouvelles technologies pour soutenir ses métiers. Il n'est pas garanti que les projets lancés aujourd'hui seront soutenables à moyen et long terme. De plus, la maîtrise interne du SPF reste insuffisante".

Le problème n'est donc pas forcément un problème de budget, mais plutôt le manque de personnel qualifié. En effet, chaque administration peine à attirer les profils qui sont mieux rémunérés dans le secteur privé. La Cour des comptes le reconnaît et n'est pas opposée aux consultants, à condition que le recours à leurs services se déroule d'une manière correcte et transparente.

Certaines missions ne peuvent toutefois pas être sous-traitées. M. Lamhasni a indiqué que le SPF Justice avait déjà attribué les fonctions de management en interne. Selon l'intervenante, ces décisions auraient été prises très rapidement après la publication du rapport. Est-ce exact? Il convient en outre de trouver un équilibre entre le personnel interne suffisamment qualifié et les consultants externes. Qu'en pense M. Lamhasni?

Le SPF BOSA a exposé correctement son rôle. La membre n'a toutefois obtenu aucune information sur la manière dont cette administration avait réagi à la

de digitaliseringsstrategieën van federale departementen. Processen kunnen het best transversaal worden aangepakt. Vindt de heer Lamhasni dat de FOD Justitie goed genoeg samenwerkt met de FOD BOSA? Hebben de vertegenwoordigers van de FOD BOSA voorbeelden van succesvolle digitaliseringsprojecten van soortgelijke schaal die bij andere overheidsdiensten sneller zijn verwezenlijkt?

Het gebruik van artificiële intelligentie is een project dat bij uitstek in alle overheidsdepartementen van pas kan komen. Wordt er al werk van gemaakt?

2. Antwoorden van de genodigden en replieken

De heer Erwin Dericourt zet uiteen dat er tot 2014 geen sprake was van autonoom beheer. Tussen de stafdienst ICT van de FOD Justitie en de rechterlijke orde waren er amper contacten. Sindsdien is er zeer veel veranderd. Tijdens de vorige legislatuur kwam het overlegplatform zelfs tweewekelijks samen. De wet op het autonoom beheer schonk immers veel aandacht aan HR. Voor die afdeling is dus al geruime tijd bekend hoe de budgetten functioneren en welke problemen zich voordoen.

Omdat de rechterlijke orde een beperkt aantal managers in dienst heeft, lukt het niet om alle problemen tegelijkertijd aan te pakken. Beetje bij beetje heeft justitie echter ook de samenwerking op vlak van ICT opgedreven.

Aanvankelijk gebeurde dat enigszins tegen wil en dank. Het parket-generaal van Gent hield zich vooral bezig met zijn interne databank OMtranet en had weinig aandacht veil voor andere projecten. Tegenwoordig lijkt dat een vreemde insteek, maar de focus lag toen vooral op kleine projecten die een specifieke entiteit erg aanbelangden. De magistraten lagen toen niet wakker van de werkzaamheden aan MaCH. Voor jeugdzaken, verkeerszaken en correctionele zaken bestonden aparte informatica-applicaties. Alle projecten waren immers apart opgestart. Ze konden niet allemaal op elkaar worden afgestemd en dat hoefde ook niet. De parketten waren al tevreden als er een afzonderlijk platform was uitgewerkt voor een bepaald facet.

Dankzij voortschrijdend inzicht is een steeds grotere wil ontstaan om samen te werken. Hoewel het rapport van het Rekenhof voor sommigen pijnlijk was, kwam het de samenwerkingsverbanden ten goede. De organisatie van justitie heeft meer maturiteit opgedaan omdat er in

recommandation spécifique de la Cour des comptes concernant les stratégies de numérisation des départements fédéraux. Il est préférable de gérer les processus de manière transversale. M. Lamhasni considère-t-il que le SPF Justice coopère suffisamment avec le SPF BOSA? Les représentants du SPF BOSA disposent-ils d'exemples de projets de numérisation d'une ampleur similaire concrétisés plus rapidement avec succès dans d'autres administrations?

Le recours à l'intelligence artificielle est un projet qui pourrait, par excellence, être déployé dans toutes les administrations. Œuvre-t-on déjà à son déploiement?

2. Réponses des orateurs invités et répliques

M. Erwin Dericourt explique que jusqu'en 2014, il n'était pas question d'une gestion autonome. Les contacts entre le service public d'encadrement ICT du SPF Justice et l'ordre judiciaire étaient en outre assez rares. Beaucoup de choses ont changé depuis lors. Sous la dernière législature, la plateforme de concertation se réunissait même toutes les deux semaines. La loi sur la gestion autonome a en effet accordé une grande attention aux ressources humaines. En ce qui concerne ce département, le fonctionnement des budgets et les problèmes rencontrés sont donc connus depuis longtemps.

L'ordre judiciaire ne comptant qu'un nombre limité de managers, il n'est pas possible de résoudre tous les problèmes simultanément. La justice a toutefois aussi accentué progressivement la collaboration en matière informatique.

Initialement, les différents acteurs collaboraient un peu contre leur gré. Par exemple, le parquet général de Gand se concentrait sur sa banque de données interne OMtranet et ne s'intéressait guère aux autres projets. Cette approche peut sembler aujourd'hui étrange, mais la priorité était donnée à l'époque aux petits projets qui intéressaient particulièrement une entité spécifique. Les magistrats n'étaient pas préoccupés par le développement de MaCH. Il existait des applications informatiques distinctes pour les affaires liées à la jeunesse, les affaires de roulage et les affaires correctionnelles. Tous les projets avaient en effet été lancés séparément. Ils ne pouvaient pas tous être harmonisés et ce n'était pas non plus nécessaire. Les parquets étaient déjà satisfaits si une plateforme distincte était développée pour un aspect déterminé.

La volonté de coopérer a ensuite été renforcée grâce à une évolution des mentalités. Le rapport de la Cour des comptes a été accablant pour certains, mais il a permis de renforcer la coopération. L'organisation de la justice est devenue plus mature parce que le rapport précité a

het rapport zwart op wit problemen worden benoemd. De FOD Justitie hoorde ook eens van een andere instantie dan het openbaar ministerie dat er nog meer inspanningen nodig waren.

Meerdere parlementsleden peilden naar de huidige stand van zaken. Het is aan de minister en aan de FOD Justitie om het portfolio te presenteren. Het bevat meer dan driehonderd projecten die nog niet allemaal zijn begroot. Projecten die niet in het ICT-budget thuis horen, moeten naar andere begrotingsposten worden overgezet. Dat de scanstraten in het ICT-budget worden ingeschreven, valt historisch te verklaren. Vijftien jaar geleden raakte het ICT-budget niet volledig opgebruikt. Op het einde van een boekjaar werden met het restbedrag laptops, hoofdtelefoons of misschien een scanstraat aangeschaft. Dat moet anders worden aangepakt omdat het ICT-budget ondertussen onder druk staat.

Nu het openbaar ministerie zowel voor HR als voor ICT mee aan tafel zit, is het de bedoeling om alle 300 begrotingslijnen te bestuderen. De spreker geeft toe dat de werkzaamheden meer vaart maken dankzij de audit van het Rekenhof, die iedereen deed beseffen dat het tijd was om de daad bij het woord te voegen.

Op de vragen van mevrouw Dillen antwoordt de spreker dat justitie momenteel sterk inzet op de dossierbeheersystemen. *JustOne* is een van de zeven prioriteiten. Het begon als de toepassing Mammoet voor verkeerszaken, groeide uit tot MaCH en onder minister Koen Geens kreeg *JustOne* vorm. Voor magistraten was dat interessant: zij stonden niet te springen om met MaCH te werken, maar zagen het gebruiksvriendelijkere *JustOne* wel zitten. Nu is het de bedoeling dat de arbeidsauditoraten, de parketten en de parketten-generaal er ook mee werken. Jeugdzaken vormen een beredeneerde uitzondering.

De pers berichtte geregeld negatief over MaCH, wat velen heeft afgeschrikt, al erkent de spreker dat de toepassing wel degelijk ontoereikend was. De ontwikkelaar heeft het signaal begrepen en heeft met de beschikbare budgetten inspanningen geleverd om MaCH met de interface van *JustOne* gebruiksvriendelijker te maken. Het geloof in het project leefde daardoor op.

De spreker herinnert eraan dat *JustOne* en MaCH in principe aflopende verhalen zijn. Het zijn en blijven enigszins verouderde toepassingen. Bovendien houdt het geen steek om met twee programma's naast elkaar te blijven gebruiken. Het einddoel is dus *JustCase*,

décrit explicitement certains problèmes. Pour une fois, le SPF Justice a pu entendre d'une autre instance que le ministère public qu'il convenait de consentir encore davantage d'efforts.

Plusieurs députés se sont enquis de l'état d'avancement des projets. Il appartient à la ministre et au SPF Justice de présenter le portefeuille, qui comporte plus de 300 projets, qui n'ont pas encore tous été chiffrés. Les projets qui ne relèvent pas du budget ICT doivent être transférés à d'autres postes budgétaires. L'inscription des portiques de sécurité dans le budget ICT est le fruit d'une évolution historique. Il y a quinze ans, on ne parvenait pas à épuiser totalement le budget ICT. On achetait alors des ordinateurs portables, des écouteurs voire un portique de sécurité. Le budget ICT étant aujourd'hui sous pression, il convient de procéder autrement.

Le ministère public participant aujourd'hui à la concertation tant pour les ressources humaines que pour l'ICT, l'objectif est d'analyser la totalité des 300 lignes budgétaires. L'orateur admet que les travaux avancent mieux grâce à l'audit de la Cour des comptes, qui a permis à tout un chacun de se rendre compte qu'il était temps de joindre l'acte à la parole.

En réponse aux questions de Mme Dillen, l'orateur indique qu'aujourd'hui, la Justice met fortement l'accent sur les systèmes de gestion des dossiers. *JustOne* figure parmi les sept priorités. Initialement destinée aux affaires de roulage sous le nom de Mammoth, l'application a évolué pour devenir MaCH, avant de laisser place à *JustOne*, sous l'impulsion du ministre Koen Geens. Pour les magistrats, l'évolution était intéressante: s'ils n'étaient pas très enthousiastes à l'idée de travailler avec MaCH, la convivialité de *JustOne* les a séduits. L'objectif est désormais d'étendre son utilisation aux auditors du travail, aux parquets et aux parquets généraux. Les affaires en matière de jeunesse font l'objet d'une exception raisonnée.

La presse a régulièrement fait état de critiques négatives à l'encontre de MaCH, ce qui a dissuadé de nombreuses personnes. L'orateur reconnaît que l'application était effectivement insatisfaisante. Le développeur a tenu compte de ces critiques et s'est efforcé, compte tenu des budgets disponibles, de rendre, avec l'interface de *JustOne*, MaCH plus conviviale, rétablissant ainsi la confiance dans le projet.

L'orateur rappelle que *JustOne* et MaCH ne sont en principe plus d'actualité. Ces applications restent relativement obsolètes. De plus, il n'est pas logique de continuer à utiliser ces deux programmes en parallèle. L'objectif final est donc l'adoption de *JustCase*, qui

een opstapje naar een eengemaakt systeem dat alle entiteiten kunnen gebruiken. Het is logisch dat beide colleges het omarmen.

Helaas zal het openbaar ministerie waarschijnlijk pas na 2030 aan bod komen. Als het ICT-budget niet wordt opgetrokken of zelfs nog afneemt, zal het OM zelfs tot 2035 moeten wachten. Zo'n lange wachtperiode houdt in dat het OM in de tussentijd in toepassingen voor opsporing en vervolging moet voorzien. Het onderhoud van de bestaande programma's blijft dus een prioriteit.

Vanwege de complexiteit van het probleem pleit de spreker voor het vrijmaken van extra budget. De heer Lamhasni of de minister van Justitie kunnen daar meer in detail op ingaan.

Ook wat de samenwerking betreft, staan dossierbeheersystemen met stip op één. Voor de toegang tot het digitaal dossier is de balie de voornaamste partner van het OM. De werkzaamheden zijn echter nog niet genoeg gevorderd dat het zin heeft om samen rond de tafel te zitten. Cassatie vraagt trouwens evenzeer om toegang tot het digitaal dossier.

Om te illustreren waarom de toegang zo'n heikel punt is, staat de heer Dernicourt stil bij zedenzaken. Advocaten, slachtoffers en daders moeten het digitaal dossier kunnen inkijken. Zeer belangrijk daarbij is dat iedere groep belanghebbenden andere inzagerechten krijgt. Zedendelinquenten mogen absoluut niet opnieuw inzage krijgen in hun illegale beeldmateriaal.

Zolang er voor zulke vraagstukken geen oplossing is gevonden, heeft het geen zin om de balie bij de ontwikkeling te betrekken. Het OM wil eerst een product kunnen voorstellen dat alleen nog maar hoeft te worden verfijnd. Om dialoog mogelijk en zinlijk te maken, moeten *JustView* en *JustConsult* eerst klaar zijn. Daarvoor is 800.000 euro nodig. Het betreft een betrekkelijk kleine investering die de baan ruimt voor verregaandere stappen. De spreker vraagt dan ook met aandrang om het budget ter beschikking te stellen.

Terecht werd gewezen op het belang van *JustDeposit*. In een poging om zijn inleidende uiteenzetting beknopt te houden, vermeldde de spreker maar zeven prioriteiten. In wezen hebben beide colleges twintig prioriteiten opgelijst, waaronder *JustDeposit*. Die prioriteiten zijn onderverdeeld in een paar categorieën naargelang hun urgentie. Sommige projecten, hoe nuttig ook, zijn immers pas zinlijk als er eerst andere toepassingen worden ontwikkeld.

constituera le point de départ d'un système unifié, utilisable par toutes les entités. Les deux collèges devraient logiquement l'adopter.

Malheureusement, le ministère public ne pourra probablement pas bénéficier de cette solution avant 2030. Si le budget ICT n'augmente pas, voire s'il diminue, le MP pourrait bien attendre jusqu'en 2035. Un tel délai implique que, dans l'intervalle, le ministère public devra se doter d'applications pour les enquêtes et les poursuites. La maintenance des programmes existants reste donc une priorité.

En raison de la complexité du problème, l'orateur demande que des fonds supplémentaires soient dégagés. M. Lamhasni ou la ministre de la Justice pourront apporter des précisions à cet égard.

En matière de coopération également, les systèmes de gestion de dossiers constituent la priorité absolue. Le barreau est le principal partenaire du ministère public pour l'accès au dossier numérique. Les travaux n'ont toutefois pas suffisamment avancé, de sorte qu'il n'est pas utile de se réunir à ce stade. Par ailleurs, la Cour de cassation demande elle aussi l'accès au dossier numérique.

Pour illustrer le caractère épineux de cette question, M. Dernicourt prend l'exemple des affaires de mœurs. Les avocats, les victimes et les auteurs doivent pouvoir consulter le dossier numérique. Il est très important que chaque partie dispose de droits de consultation différents. Les délinquants sexuels ne doivent en aucun cas être autorisés à consulter à nouveau les images illégales dont ils disposent.

Tant que ces questions resteront sans réponse, il est inutile d'impliquer le barreau. Le ministère public souhaite avant tout pouvoir présenter un produit déjà abouti, qu'il ne reste plus qu'à affiner. Afin de rendre le dialogue possible et constructif, *JustView* et *JustConsult* doivent d'abord être opérationnels, ce qui nécessite un budget de 800.000 euros. Cet investissement, relativement modeste, ouvrira la voie à des mesures plus ambitieuses. C'est pourquoi l'orateur insiste sur la nécessité de débloquer ce budget.

L'importance de *JustDeposit* a été soulignée à juste titre. Afin de veiller à la concision de son exposé introductif, l'orateur n'a effectivement mentionné que sept priorités. En substance, les deux collèges ont énuméré vingt priorités, au rang desquelles figure *JustDeposit*. Ces priorités sont subdivisées en plusieurs catégories en fonction de leur urgence. Certains projets, fussent-ils utiles, ne prennent en effet leur sens qu'à l'issue du développement d'autres applications.

De FOD Justitie, de zetelmagistraten en het OM waren het er niet altijd over eens welke projecten op alle andere voorrang moesten krijgen. Op niveau 1 staan *JustCase* (zeer belangrijk voor de zetel), *JustOne* (zeer belangrijk voor het OM), *JustView* en *JustConsult* (belangrijk voor beide entiteiten) en nog enkele andere projecten.

Op niveau 2 staat bijvoorbeeld *JustSignal*. De spreker is ervan overtuigd dat de minister van Justitie graag een hogere prioriteit aan dat platform zou toekennen. Als er iets misloopt met de seining en opvolging van bepaalde personen, zal de minister immers politiek verantwoordelijk worden gehouden. Aangezien het platform I+Belgium op een dag wordt stopgezet, moet er iets voor in de plaats komen. Gaat de uitvoering van *JustSignal* en eventuele bijkomende projecten echter ten koste van een project met topprioriteit, dan zijn de gevolgen niet te overzien. De pv's die niet kunnen worden geraadpleegd zijn een voorbeeld van een probleem dat zo is ontstaan.

Net zo goed had de spreker kunnen vragen om de uitwerking van *JustCase* voor het openbaar ministerie. Dat zou echter meerdere miljoenen euro kunnen kosten. In plaats daarvan ligt de focus op kleinere projecten zoals de e-pv's. De pv's bestaan immers al in digitale vorm, waardoor het niet zo moeilijk mag zijn om de digitale keten te vervolledigen. Uiteraard wil het OM later ook graag kantschriften digitaal kunnen uitvaardigen, maar daar ligt de prioriteit voorlopig niet. Eerst moet de ontvangst van documenten vlotter verlopen. Stap voor stap wordt op die manier de hele keten onder handen genomen.

De heer Nuino stelde een vraag over de ontwikkelingen inzake artificiële intelligentie. Die verkeren gelukkig niet meer in de absolute beginfase. De FOD Justitie heeft een taskforce AI opgericht. Begin februari hebben het openbaar ministerie en de zetelmagistraten in het GEBECOM gevraagd om er deel van uit te maken. Het OM heeft momenteel geen expertise op vlak van AI en wil daar graag verandering in brengen.

Blijkbaar stellen sommige juristen nota's op door een dossier door ChatGPT te jagen. De gegevensbescherming indachtig staat de spreker huiverachtig tegenover zulke praktijken. In pv's worden mensen met naam en toenaam genoemd. Waar komen die gegevens zoal terecht en waar worden ze bewaard? Gegevensverwerking en -bescherming zijn voor de uitwerking van *JustCase* een aanzienlijk probleem. Het OM wil koste wat het kost vermijden dat gegevens buiten Europa zouden kunnen

Le SPF Justice, les magistrats du siège et le MP n'ont pas toujours été d'accord sur les projets auxquels il convenait d'accorder la priorité. Au niveau 1 se classent les projets *JustCase* (très important pour le siège), *JustOne* (très important pour le MP), *JustView* et *JustConsult* (importants pour les deux entités) et quelques autres projets.

Le niveau 2 comprend, par exemple, le projet *JustSignal*. L'orateur est convaincu que le ministre de la Justice accepterait de relever le degré de priorité accordé à cette plateforme. En effet, si un dysfonctionnement survient dans le signalement et le suivi de certaines personnes, le ministre en sera tenu responsable sur le plan politique. Puisque la plateforme I+Belgium sera un jour abandonnée, il conviendra de la remplacer par un autre outil. Or, si *JustSignal* et les éventuels projets complémentaires sont mis en œuvre au détriment d'un projet plus urgent, les conséquences ne doivent pas être sous-estimées. L'impossibilité de consulter certains procès-verbaux illustre le problème qui découle de cette situation.

L'orateur aurait également pu demander le développement de *JustCase* pour le ministère public, mais celui-ci pourrait coûter plusieurs millions d'euros. À défaut, l'accent est plutôt mis sur des projets plus modestes tels que les procès-verbaux électroniques. En effet, certains procès-verbaux existent déjà sous forme numérique, de sorte qu'il ne devrait pas être trop difficile de compléter la chaîne numérique. Il va sans dire que le ministère public souhaite également avoir la possibilité d'adresser à l'avenir des apostilles par voie numérique, mais pour l'instant, ce projet n'est pas prioritaire. Il conviendra d'abord de faciliter la réception des documents. Pas à pas, c'est donc l'ensemble de la chaîne qui subit la transformation numérique.

M. Nuino a posé une question sur les évolutions en matière d'intelligence artificielle. Nous n'en sommes heureusement plus au tout premier stade. Le SPF Justice a mis en place une *task force* IA. Début février, le ministère public et les magistrats du siège rassemblés au sein du GEBECOM ont demandé à faire partie de cette *task force*. Le ministère public n'a actuellement aucune expertise dans le domaine de l'IA et il souhaite y remédier.

Il semblerait que certains juristes rédigent des notes en chargeant un dossier dans ChatGPT. Conscient de l'importance de la protection des données, l'orateur se montre très réticent à l'égard de pratiques de ce type. Les procès-verbaux contiennent des données à caractère personnel. Qu'advient-il de ces données et où sont-elles stockées? Le traitement et la protection des données posent un problème considérable pour le développement de *JustCase*. Le ministère public entend à tout prix éviter

worden geraadpleegd en opgeslagen. De AVG moet worden nageleefd.

Met *JustMask* zou het mogelijk worden om documenten te anonimiseren, waardoor AI misschien wel kan worden ingeschakeld voor zittingsnota's of andere efficiëntere werkmethoden. Helaas is de toepassing nog niet klaar.

Mevrouw Van Vaerenbergh merkte terecht op dat justitie meer hooggekwalificeerd personeel moet aanwerven. Voor het OM gaat het vooral om functionarissen voor gegevensbescherming (data protection officer, DPO). Zij weten hoe een organisatie veilig en efficiënt moet omgaan met programma's zoals ChatGPT en DeepL. De vorige DPO is echter vertrokken omdat hij in de privésector een beter aanbod vond. Geldgebrek is ook in deze context het voornaamste probleem.

Voor ICT-personeel geldt hetzelfde. Het Rekenhof pleit ervoor om zoveel mogelijk interne medewerkers in te schakelen. Deze aanbeveling betreft enkel voornamelijk de stafdienst van de FOD Justitie, niet zozeer het openbaar ministerie. Er moet trouwens over worden gewaakt dat het OM zich op zijn kerntaak kan blijven toespitsen: het strafrechtelijk beleid. Het budget van het openbaar ministerie lijdt eronder als de instelling veel mensen moet inschakelen voor beheer. Een LPU-dienst waar medewerkers een laptop kunnen laten installeren of voor kleine problemen terecht kunnen, is een goed idee. Het lijkt de spreker daarentegen voorbarig om binnen het OM een grote structuur voor ICT op te zetten. De spreker roept op tot samenwerking met het College van de hoven en rechtbanken, Cassatie, de FOD Justitie en externe partners.

De spreker grijpt de opmerkingen van mevrouw Gabriëls over *iPolice* aan om te benadrukken hoe belangrijk de samenwerking met politiediensten is voor het openbaar ministerie. Hoewel het project *iPolice* veel moeite en geld heeft gekost, is het uitgemond in een mislukking die zich niet mag herhalen. Doordat alle middelen naar *iPolice* vloeiden, is het e-pv nog niet in orde. Ook de politie worstelt met ernstig verouderde toepassingen die dagelijks door duizenden personeelsleden worden gebruikt en die daardoor lastig aan te passen zijn aan de hedendaagse behoeften. Grootschalige aanpassingen kosten tijd, geld en personeelscapaciteit.

que des données puissent être consultées et stockées en dehors de l'Europe. Il y a lieu de respecter le RGPD.

Grâce à *JustMask*, il deviendrait possible d'anonymiser des documents, ce qui permettrait éventuellement d'utiliser l'IA pour des notes d'audience ou pour développer d'autres méthodes de travail plus efficaces. Malheureusement, l'application n'est pas encore prête.

Mme Van Vaerenbergh a fait observer à juste titre que la justice devrait recruter davantage de personnel hautement qualifié. En ce qui concerne le ministère public, il s'agit surtout d'engager des délégués à la protection des données (*data protection officer*, DPO), qui savent comment une organisation doit gérer efficacement et en toute sécurité des programmes tels que ChatGPT et DeepL. Le précédent DPO a toutefois quitté ses fonctions car il a reçu une offre plus intéressante dans le secteur privé. Le manque de financement est le principal problème dans ce contexte également.

Il en va de même pour le personnel ICT. La Cour des comptes préconise de privilégier le recours aux collaborateurs internes. Cette recommandation s'applique principalement au service d'encadrement du SPF Justice et non spécifiquement au ministère public. Il faut d'ailleurs veiller à ce que ce dernier puisse continuer à se concentrer sur sa mission première, à savoir la politique pénale. Si l'institution doit affecter de larges effectifs à la gestion, cela aura un impact sur le budget du ministère public. L'instauration d'un service LPU auquel les collaborateurs pourraient s'adresser pour faire installer un ordinateur portable ou pour résoudre des problèmes mineurs est une bonne idée. L'orateur estime par contre qu'il paraît prématuré de mettre en place une grande structure ICT au sein du ministère public. Il appelle à une collaboration avec le Collège des cours et tribunaux, la Cour de cassation, le SPF Justice et les partenaires externes.

L'orateur rebondit sur les observations de Mme Gabriëls concernant *iPolice* et souligne à quel point la coopération avec les services de police est importante pour le ministère public. Bien que le projet *iPolice* ait nécessité beaucoup de temps et d'argent, il s'est soldé par un échec qu'il faut éviter de reproduire. Tous les moyens ayant été affectés au projet *iPolice*, l'e-PV n'est pas encore au point. La police est par ailleurs contrainte de s'appuyer sur des applications largement dépassées qui sont utilisées quotidiennement par des milliers de membres du personnel et qui sont donc difficiles à mettre en adéquation avec les besoins actuels. Des adaptations à grande échelle nécessitent du temps, de l'argent et des effectifs.

Tot slot heeft de spreker begrip voor de kritiek van de advocatenordes. Als in het GEBECOM overleg wordt gepleegd over advocatenkaarten, is het logisch dat de balies bij de gesprekken worden betrokken. Het contact dient te worden gelegd door de partij die het meest betrokken is. Zowel wat de advocatenkaarten als RegSol betreft, is dat de FOD Justitie. Wellicht is ook de minister van Justitie een aangewezen gesprekspartner.

Mevrouw Stephanie Vanthienen vermeldt dat er een lijst met 367 projecten aan het College van procureurs-generaal is overgezonden. Op dit moment kan het openbaar ministerie nog niet inschatten hoeveel van die projecten met ICT te maken hebben, onder andere omdat niet alle projecten al zijn begroot. Deze lijst moeten de parlementsleden opvragen bij de minister.

Daar staat tegenover dat de rechterlijke orde al goed weet welke projecten ze graag uitgewerkt zou zien. De colleges hebben daarom een tweede lijst opgesteld met vijftien projecten waarvan er zeven als topprioriteit zijn aangeduid. Deze projecten zijn tijdens de inleidende uiteenzettingen besproken. Het overzicht met vijftien projecten kan aan de commissie worden bezorgd.

JustConsult en *JustView* krijgen voorrang op alle andere projecten. De uitwerking zou 800.000 euro exclusief btw kosten. Een andere topprioriteit is *JustSign*, waarvoor de FOD BOSA zelf geen kosten mag aanrekenen. Het platform moet echter nog worden gelinkt aan de dossierbeheersystemen. Hoeveel het initiatief precies zal kosten, is nog onbekend. De derde prioriteit voor het openbaar ministerie is het dossierbeheersysteem *JustOne*, in afwachting van het nieuwe systeem *JustCase*.

Tot *JustConsult* en *JustView* klaar zijn, kan justitie geen digitale authentieke stukken ontvangen. Advocaten kunnen geen digitale besluiten neerleggen omdat justitie ze niet zou kunnen openstellen. Als deze projecten klaar zijn, gaat de bal echt aan het rollen. Justitie kan zich dan volledig toelagen op *JustDeposit* voor neerleggingen in strafzaken. Inzake e-pv's zit het OM wekelijks samen met de politie, al moeten voor dat dossier eerst andere problemen worden verholpen.

De heer Philippe Vandaele voegt zich bij de antwoorden van het openbaar ministerie en wenst dieper in te gaan op de vragen over de voortgang van *JustCase*. Er is momenteel een selectieprocedure aan de gang tussen twee kandidaten. De ene kandidaat heeft het systeem voor Cassatie ontworpen, de andere het systeem voor

Enfin, l'orateur comprend la critique formulée par les ordres des avocats. Si une concertation est menée au sein du Gebecom au sujet des cartes d'avocat, il est logique que les barreaux y soient associés. Le contact doit être établi par la partie qui est la plus concernée. Il s'agit en l'espèce du SPF Justice, tant en ce qui concerne les cartes d'avocat qu'en ce qui concerne la plateforme RegSol. La ministre de la Justice pourrait sans doute également être une interlocutrice adéquate.

Mme Stéphanie Vanthienen indique qu'une liste de 367 projets a été transmise au Collège des procureurs généraux. À ce stade, le ministère public ne peut pas encore estimer combien de ces projets ont un rapport avec l'ICT, notamment parce que tous n'ont pas encore été budgétisés. C'est à la ministre que les parlementaires doivent s'adresser pour obtenir cette liste.

L'ordre judiciaire a en revanche une idée précise des projets qu'il voudrait voir mis en œuvre. C'est pourquoi les collèges ont élaboré une deuxième liste de quinze projets dont sept sont désignés comme étant des priorités absolues. Ces projets ont été commentés au cours des exposés introductifs. Le relevé des quinze projets précités peut être transmis à la commission.

Les projets *JustConsult* et *JustView* ont la priorité sur tous les autres projets. Leur élaboration coûterait 800.000 euros, hors TVA. *JustSign* est un autre projet ultraprioritaire pour lequel le SPF BOSA ne pourra comptabiliser aucun coût. La plateforme devra toutefois encore être reliée aux systèmes de gestion des dossiers. On ne sait pas encore exactement ce que coûtera cette initiative. Dans l'attente du nouveau système *JustCase*, le système de gestion des dossiers *JustOne* est la troisième priorité du ministère public.

La Justice ne pourra pas recevoir de documents authentiques dans un format numérique tant que *JustConsult* et *JustView* ne seront pas opérationnels. Les avocats ne peuvent pas déposer leurs conclusions dans un format numérique parce que la Justice ne pourrait pas les ouvrir. Dès que ces projets seront prêts, les choses sérieuses vont commencer. La Justice pourra alors se consacrer totalement à *JustDeposit* pour les dépôts de documents dans les affaires pénales. S'agissant des procès-verbaux électroniques, le ministère public se réunit chaque semaine avec la police, mais d'autres problèmes devront d'abord être réglés dans ce dossier.

M. Philippe Vandaele se joint aux réponses du ministère public mais souhaite approfondir les questions sur l'état d'avancement de *JustCase*. Une procédure de sélection est en cours pour départager deux candidats. Le premier a développé le système utilisé à la Cour de cassation, tandis que le second a développé le système

de strafuitvoeringsrechtbanken. Hun toepassingen zullen met elkaar worden vergeleken. De gekozen kandidaat mag de toepassingen voor de burgerlijke, jeugd-, familie-, arbeids- en ondernemingsrechtbanken ontwerpen.

De basisversie van *JustCase* voor die entiteiten zou eind 2026, begin 2027 klaar moeten zijn. De toepassingen voor de verschillende entiteiten zullen parallel worden uitgewerkt omdat er wordt voortgebouwd op de *common base*. Sommige componenten zullen immers door elke entiteit worden gebruikt. De spreker hoopt dat de krappe deadline wordt gehaald.

Het openbaar ministerie hecht veel belang aan de snelle ontwikkeling van *JustOne* omdat die applicatie nuttig is voor de correctionele keten. Zetelmagistraten die met MaCH werken, zouden de nieuwe interfacelaag die *JustOne* biedt ook graag inzetten. Het betreft niet enkel correctionele rechtbanken maar ook vrederechten en politierechtbanken. *JustOne* is dus evenzeer belangrijk voor het College van de hoven en rechtbanken. Op lange termijn zullen de bovenvermelde entiteiten samen met het openbaar ministerie overstappen naar *JustCase*.

Het valt niet te ontkennen dat de rechterlijke orde een complexe structuur heeft. Als niet aan alle behoeften kan worden beantwoord, moet justitie kunnen bijsturen. Daarom benadrukt de spreker nogmaals dat het College van de hoven en rechtbanken graag in de strategische overlegorganen zou zetelen. Die organen vormen het geschikte platform om feedback te geven en prioriteiten af te bakenen.

De heer Michaël Lamhasni merkt op dat het gebruik van de middelen van Justitie een gevoelige kwestie is en vindt het wenselijker om te spreken van gespreide inspanningen veeleer dan van verspillen. Volgens hem zijn talrijke projecten gelijktijdig uitgevoerd, wat aanzienlijke middelen vergde. Als gevolg van politieke keuzes in een zeer specifieke context bracht het inschakelen van externe consultants hogere kosten mee dan het werken met eigen personeel. De spreker geeft aan dat er een denkoefening aan de gang is om lessen te trekken uit het proces, en dat een – noodzakelijke – evaluatie is gepland.

Wat de transparantie en de mogelijke omzeiling van overheidsopdrachten betreft, benadrukt de spreker dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen een gebrekkige procedure als gevolg van een beheersfout en opzettelijke omzeilingen met het oog op een frauduleus voordeel. Hij wijst erop dat binnen de FOD Justitie nultolerantie geldt voor fraude en dat elk

utilisé par les tribunaux de l'application des peines. Leurs applications respectives seront comparées et le candidat retenu pourra développer les applications qui seront utilisées par les tribunaux civils ainsi que par les tribunaux de la jeunesse, de la famille, du travail et des entreprises.

La version de base de *JustCase* destinée à ces entités devrait être opérationnelle pour la fin 2026, début 2027. Les applications destinées à ces différentes entités seront développées en parallèle dès lors qu'elles reposeront sur une base commune. En effet, certains éléments seront utilisés par toutes les entités. L'orateur espère que le calendrier serré qui a été fixé sera respecté.

Le ministère public attache une grande importance au développement rapide de *JustOne* parce que cette application sera utile pour la chaîne correctionnelle. Les magistrats du siège qui travaillent avec MaCH aimeraient également commencer à utiliser la nouvelle interface de *JustOne*. Cette application ne s'adressera pas seulement aux tribunaux correctionnels, mais aussi aux justices de paix et aux tribunaux de police. Elle sera donc tout aussi importante pour le Collège des cours et tribunaux. À long terme, les entités précitées et le ministère public passeront à *JustCase*.

Il est indéniable que la structure de l'ordre judiciaire est complexe. La Justice devra pouvoir procéder à des ajustements s'il n'est pas possible de répondre à tous les besoins. C'est pourquoi l'orateur souligne une nouvelle fois que le Collège des cours et tribunaux aimerait siéger au sein des organes de concertation stratégiques, qui constituent les plateformes adéquates pour faire part des retours d'expérience et définir des priorités.

M. Michaël Lamhasni fait part du caractère délicat de la question de l'utilisation des ressources de la Justice et il estime qu'il convient davantage de parler d'une dispersion des efforts plutôt que de parler de gaspillage. Selon lui, de nombreux projets ont été menés en parallèle, nécessitant des ressources conséquentes. Suite à des choix politiques relevant d'un contexte bien précis, le recours à des consultants externes a entraîné des coûts plus élevés qu'un développement en interne. L'orateur indique qu'une réflexion est en cours pour tirer les enseignements du processus et qu'une nécessaire évaluation est prévue.

S'agissant de la transparence et des éventuels contournements des marchés publics, l'orateur insiste sur l'importance de nuancer les situations en distinguant une procédure inadéquate, relevant d'une erreur de gestion, d'un contournement intentionnel visant un avantage particulier frauduleux. Il fait remarquer que la tolérance zéro est appliquée en matière de fraude au sein du

bewezen geval onmiddellijk wordt overgezonden aan het parket. De heer Lamhasni haalt het voorbeeld aan van het *JustSign*-project, waarbij er na de goedkeuring door de Ministerraad een tekortkoming in het contro-leproces bleek te zijn. Hij wijst erop dat corrigerende maatregelen zijn genomen om dergelijke fouten in de toekomst te voorkomen.

Wat de onderaannemers in de IT-sector betreft, wijst de spreker op de moeilijkheden om technische profielen aan te trekken in de overheidssector. Het inschakelen van externe consultants brengt hoge kosten mee en dus roept hij de politieke wereld op om grondiger na te denken over het aantrekkelijker maken van de overheidssector voor deze profielen, onder meer door een herziening van de weddeschalen.

De heer Lamhasni wijst erop dat de reorganisatie van de IT-sector onafhankelijk van het verslag van het Rekenhof in gang is gezet. Hij maakt een onderscheid tussen verschillende categorieën consultants: sommige zijn essentieel voor specifieke expertise, terwijl andere een externe kijk op de processen bieden. Niettemin is de strategie aan het evolueren om te voorkomen dat ze in managementfuncties worden ingezet. De spreker wijst erop dat er 167 voltijdsequivalenten nodig zullen zijn om de consultants geleidelijk te vervangen, wat niettemin aanzienlijke besparingen zal opleveren.

Aangaande de transparantie geeft de spreker aan dat momenteel een lijst van geprioriteerde projecten wordt opgesteld. Zodra dit instrument is gevalideerd, zal het openbaar worden gemaakt om te zorgen voor een duidelijk en efficiënt beheer.

Wat de bezorgdheden van de advocaten betreft, erkent de heer Lamhasni de moeilijkheden in verband met de betalingen, die nog groter worden door de aanbeveling van het Rekenhof om de controles op te voeren. Hij geeft toe dat deze verplichtingen tot vertragingen hebben geleid, maar geeft aan dat wordt nagedacht over oplossingen, onder meer via gespreide betalingen.

De spreker bevestigt dat de onafhankelijkheid van de rechterlijke orde behouden moet blijven. Die autonomie is geen belemmering, maar een essentiële factor voor succes. Een betere samenwerking en meer betrokkenheid van de eindgebruikers bij de projecten zullen zorgen voor meer doeltreffendheid. Volgens de spreker moeten de projectleiders uit relevante beroepen komen om beter te kunnen inspelen op de behoeften.

De heer Lamhasni erkent het sterke potentieel van artificiële intelligentie en wijst erop dat een werkgroep zich daarmee bezighoudt. Hij beklemtoont echter dat voorzichtigheid geboden is, vooral met betrekking tot

SPF Justice et que tout cas avéré est immédiatement transmis au parquet. M. Lamhasni prend l'exemple du projet *JustSign* qui illustre une défaillance du processus de contrôle après une approbation par le Conseil des ministres. Il signale que des mesures correctives sont en place afin d'éviter la reproduction de telles erreurs.

Concernant les sous-traitants dans le domaine informatique, l'orateur rappelle les difficultés à recruter des profils techniques dans la fonction publique. Le recours aux consultants externes engendre des coûts élevés et il appelle donc à une réflexion plus large du monde politique sur l'attractivité du secteur public pour ces profils, notamment par une révision des grilles salariales.

M. Lamhasni précise que la réorganisation du secteur IT a été initiée indépendamment du rapport de la Cour des comptes. Il distingue plusieurs catégories de consultants: certains sont indispensables pour une expertise ponctuelle, tandis que d'autres apportent un regard externe sur les processus. Néanmoins, la stratégie évolue pour éviter leur utilisation dans des postes de management. L'orateur précise que 167 équivalents temps plein seront nécessaires pour remplacer progressivement les consultants, ce qui permettra néanmoins des économies substantielles.

Sur la question de la transparence, l'orateur indique que la mise en place d'un portefeuille de projets priorisés est en cours. Cet outil, une fois validé, sera rendu public afin de garantir une gestion claire et efficiente.

Abordant les préoccupations des avocats, M. Lamhasni reconnaît les difficultés liées aux paiements, accentuées par les recommandations de la Cour des comptes demandant des contrôles renforcés. Il reconnaît que ces contraintes ont provoqué des retards mais que des solutions sont à l'étude, notamment à travers des paiements échelonnés.

L'orateur réaffirme que l'indépendance de l'ordre judiciaire doit être préservée. Cette autonomie n'est pas un frein, mais un facteur clé de réussite. Une meilleure collaboration et une implication plus forte des utilisateurs finaux dans les projets garantiront en effet leur efficacité. Selon lui, les chefs de projet doivent être issus des métiers concernés afin de mieux répondre aux besoins.

M. Lamhasni reconnaît l'important potentiel de l'intelligence artificielle et signale l'existence d'un groupe de travail qui lui est dédié. Il insiste cependant sur la nécessité d'une approche prudente, notamment en ce

gegevensbeheer en -eigendom. De spreker meent dat een AI-systeem ter ondersteuning van een magistraat een grote stap vooruit zou kunnen betekenen, maar dat de ontwikkeling ervan gepaard moet gaan met maatregelen om elk risico te voorkomen.

De heer Jack Hamande geeft enkele concrete voorbeelden van vruchtbare samenwerkingen:

— het e-Depot-project, ontwikkeld in samenwerking met Justitie, waarmee notarissen bepaalde vragen over de oprichting van ondernemingen kunnen verzenden. Een digitaal dashboard, toegankelijk op de website van BOSA, laat zien hoeveel werk reeds werd gerealiseerd. In december 2024 werden 9000 dossiers aangemaakt, wat wijst op een efficiënte samenwerking met Justitie en de externe partners;

— de invoering van een “vierde weg”, die de uitwisseling van informatie tussen verschillende actoren vergemakkelijkt met het oog op de invordering van bepaalde schulden. Dankzij dat systeem worden gemiddeld 300.000 dossiers uitgewisseld, wat de procedures versnelt en de efficiëntie voor zowel de Staat als de betrokken instellingen verbetert;

— het e-Procurement-platform dat, met meer dan 40.000 bedrijven die deze dienst geregeld gebruiken om offertes in te dienen bij ruim 6000 overheidsbedrijven, eveneens een succes is. Bovendien evolueert de regelgeving inzake elektronische facturatie snel en ondersteunt BOSA de FOD Financiën om het gebruik te veralgemenen, met name voor B2B-transacties;

— op een ander gebied wordt de PersoPoint-dienst verder ontwikkeld om het beheer van personeelsdiensten te verbeteren. Dit initiatief maakt deel uit van een reeks samenwerkingen met verschillende instellingen, waaronder Justitie;

— de *Federal Authentication Service* (FAS), goed bekend bij de burgers, telt 8 miljoen geactiveerde gebruikers en tijdens de kantooruren worden er elke minuut tussen de 3000 en 14.000 verbindingen gemaakt. De omvang van dit gebruik toont aan hoe belangrijk deze dienst is.

De spreker merkt op dat deze vooruitgang wordt aangevuld met nog andere innovaties:

— de migratie van oude systemen naar nieuwe infrastructuur is succesvol verlopen;

— de Mailbox levert aanzienlijke besparingen op omdat geen dure postbezorging nodig is. De dienst wordt

qui concerne la gestion et la propriété des données. L'orateur estime qu'une IA capable d'assister un magistrat représenterait un progrès significatif mais que son développement doit être encadré pour éviter tout risque.

M. Jack Hamande évoque plusieurs exemples concrets de collaborations fructueuses:

— le projet e-Depot, développé en partenariat avec la Justice, qui permet aux notaires d'envoyer certaines demandes liées à la création d'entreprises. Un tableau de bord numérique, accessible sur le site du SPF BOSA, témoigne de l'ampleur du travail accompli. En décembre 2024, 9000 dossiers y ont été créés, illustrant une collaboration efficace avec la Justice et les partenaires externes;

— la mise en place de la “quatrième voie”, qui facilite l'échange d'informations entre différents acteurs pour le recouvrement de certaines dettes. Grâce à ce dispositif, 300.000 dossiers sont échangés en moyenne, accélérant les procédures et améliorant l'efficacité tant pour l'État que pour les institutions concernées;

— la plateforme e-Procurement qui, avec plus de 40.000 entreprises utilisant régulièrement ce service pour soumettre des offres à plus de 6000 entreprises publiques, constitue également une réussite. Par ailleurs, la réglementation sur la facturation électronique évolue rapidement, et le SPF BOSA apporte son soutien au SPF Finances pour généraliser son utilisation, notamment dans les transactions B2B;

— dans un autre domaine, le service PersoPoint continue de se développer afin d'améliorer la gestion des services du personnel. Cette initiative s'inscrit dans une série de collaborations avec diverses institutions, y compris la Justice;

— le *Federal Authentication Services* (FAS), bien connu des citoyens, enregistre 8 millions d'utilisateurs actifs, et ce sont entre 3000 et 14.000 connexions qui sont effectuées chaque minute pendant les heures de bureau. L'ampleur de cette utilisation démontre l'importance du service.

L'orateur fait remarquer que d'autres innovations viennent compléter ces avancées:

— la migration d'anciens systèmes vers de nouvelles infrastructures a été menée avec succès;

— la Mailbox représente des économies considérables, en évitant des envois postaux coûteux. Elle

gebruikt door 3,6 miljoen inwoners en meer dan 7000 instellingen en is goed voor 3 tot 5 miljoen berichten per maand.

Dankzij de integratiediensten werden ruim 2 miljard gegevens uitgewisseld tussen verschillende organisaties. Dat cijfer illustreert de doeltreffendheid van de projecten die samen met Justitie en andere openbare instellingen worden uitgevoerd.

De heer Hamande bevestigt dat de innovatie zich voortzet met de ontwikkeling van chatbots, waarvan er momenteel vijf operationeel zijn, en met de lancering van de *MyGov*-applicatie in het kader van het Europees project Digital Identity Wallet. Een opmerkelijke recente vooruitgang is het beschikbaar stellen van Easy Plus-kaarten voor kinderen jonger dan twaalf en de integratie van de *MyBenefits*-toepassing, waarmee de burgers hun attesten rechtstreeks kunnen downloaden.

Er wordt ook nauwer samengewerkt met Justitie, waarbij regelmatig wordt vergaderd om de ontwikkeling van gezamenlijke projecten te versnellen.

De spreker is van mening dat artificiële intelligentie een grote uitdaging is, wat een aantal nieuwe initiatieven rechtvaardigt. De Ministerraad heeft een convergentieplan goedgekeurd en er werd een stuurgroep opgericht om de initiatieven te coördineren, terwijl ook aanbevelingen werden gedaan aan het College van voorzitters. Hij wijst er ook op dat in samenwerking met Justitie een hackathon werd gehouden om concrete gevallen voor de toepassing van AI te identificeren. Enkele voorbeelden die werden bestudeerd zijn het helpen van burgers bij het kiezen van de geschikte juridische procedure, het gebruik van AI om teksten samen te vatten en de afhandeling van juridische dossiers te optimaliseren, alsook het analyseren van trends om bepaalde processen te verbeteren.

De spreker benadrukt dat omzichtig te werk dient te worden gegaan. Er moeten duidelijke richtlijnen worden opgesteld en er lopen proefprojecten om ervoor te zorgen dat het gebruik veilig is en aan de regelgeving inzake gegevensbescherming beantwoordt.

De heer Hamande wijst erop dat er een expertisecentrum wordt ontwikkeld om de overheidsinstellingen te ondersteunen bij de integratie van AI. Hij stipt voorts aan dat een Observatorium voor Artificiële Intelligentie werd opgericht om de huidige initiatieven in kaart te brengen en een monitoringdienst aan te bieden op de website van BOSA.

De heer Erik Valgaeren benadrukt dat alle actoren van justitie dringend de krachten moeten bundelen. Op voet van gelijkheid moet elke entiteit bijdragen aan

concerne 3,6 millions d'habitants, générant entre 3 et 5 millions de messages échangés chaque mois tout en intégrant plus de 7000 institutions.

Grâce aux services d'intégration, plus de 2 milliards d'échanges de données ont été réalisés entre différentes organisations. Ce chiffre illustre l'efficacité des projets menés avec la Justice et d'autres institutions publiques.

M. Hamande confirme que l'innovation se poursuit avec le développement de chatbots, au nombre de cinq actuellement opérationnels, ainsi qu'avec le lancement de l'application *MyGov* dans le cadre du projet européen de Digital Identity Wallet. La mise à disposition des cartes Easy Plus pour les enfants de moins de douze ans et l'intégration de l'application *MyBenefits*, permettant aux citoyens de télécharger directement leurs attestations, comptent parmi les récentes avancées notables.

La collaboration avec la Justice se renforce également, avec des réunions régulières visant à accélérer le développement de projets communs.

L'orateur estime que l'intelligence artificielle constitue un enjeu majeur, justifiant le lancement de plusieurs initiatives. Un plan de convergence a ainsi été approuvé par le Conseil des ministres et un groupe de pilotage a été mis en place pour coordonner les initiatives, alors que des recommandations ont été formulées auprès du Collège des présidents. Il indique encore qu'en collaboration avec la Justice, un hackathon a permis d'identifier des cas concrets d'application de l'IA. Parmi les exemples étudiés figurent l'assistance aux citoyens pour choisir la procédure juridique adaptée, l'utilisation de l'IA pour résumer des textes et optimiser le traitement des dossiers juridiques, ainsi que l'analyse des tendances pour améliorer certains processus.

L'orateur insiste sur la nécessité d'adopter une approche prudente. Des directives claires doivent être établies et des projets pilotes sont en cours afin de garantir une utilisation sécurisée et conforme aux réglementations sur la protection des données.

M. Hamande indique qu'un centre d'expertise est en cours de développement pour accompagner les institutions publiques dans l'intégration de l'IA. Il précise aussi qu'un Observatoire de l'Intelligence Artificielle a été lancé afin de recenser les initiatives en cours et d'offrir un suivi accessible sur le site du SPF BOSA.

M. Erik Valgaeren souligne qu'il est urgent que tous les acteurs de la justice rassemblent leurs forces. Chaque entité doit contribuer équitablement à la réussite de la

het welslagen van de digitalisering. Alle betrokkenen, ook burgers, hebben baat bij maximale transparantie. Gelukkig lopen de prioriteiten van de verschillende entiteiten grotendeels gelijk. Het zou nog beter zijn als alle betrokkenen een gezamenlijke lijst opstellen.

De spreker treedt de heer Jadoul bij: er dient een goede inventaris te worden opgesteld van bestaande oplossingen en toepassingen. Wat al bestaat, mag niet worden gecompromitteerd door een debat over een nog betere aanpak van de digitaliseringsstrategie. Dankzij de huidige toepassingen heeft justitie genoeg geloofwaardigheid opgebouwd om verdere stappen te zetten.

De heer Valgaeren is verheugd dat de heer Lamhasni de balies heeft uitgenodigd om in dialoog te treden over de overlegstructuren. Zeer goed nieuws is dat er aan de financiële bezorgdheden van de balies tegemoet zal worden gekomen.

Mevrouw Dillen stelde vragen over *DPA-Deposit*. Het betreft een basisdienst van justitie voor de elektronische neerlegging van conclusies. Met hun eigen middelen hebben de balies een ent met bijkomende gebruiksmogelijkheden op dat systeem gebouwd zodat advocaten hun conclusies veiliger kunnen neerleggen.

Papier is niet helemaal overbodig, beaamt de spreker. Het voornaamste probleem is niet dat er nog papier wordt gebruikt, wel dat de digitale keten niet is afgewerkt. Het systeem voor neerleggingen stopt zodra de conclusies bij een griffie terechtkomen. Het zou betrekkelijk gemakkelijk moeten zijn om een PDF-gebaseerde oplossing op touw te zetten waarmee een stukkenbundel gestructureerd als pleitdossier kan worden neergelegd en als gestructureerde eenheid terug te vinden is in de rechtbank. Niet alle initiatieven hoeven werk van lange adem te zijn, betoogt de spreker. De gestructureerde neerlegging is volgens hem een goed voorbeeld van laaghangend fruit.

De heer Olivier Haenecour komt terug op het probleem van de betalingstermijnen voor de advocaten in het kader van de Salduz-regeling. De spreker legt uit dat de betalingen aan de ordes, die van wezenlijk belang zijn voor de werking van het systeem, onderworpen zijn aan complexe administratieve termijnen. Het koninklijk besluit inzake de financiering voorziet in betalingen in twee schijven: 60 % in juni en het saldo na verificatie van de uitgaven. Er doen zich echter aanzienlijke vertragingen voor, tot zelfs meerdere maanden bij de betaling van de 60 % voor 2023.

De spreker merkt op dat voor de advocaten die in het kader van de rechtsbijstand werken een nog langere

digitalisation. Toutes les personnes concernées, y compris les citoyens, ont intérêt à ce que la transparence soit maximale. Heureusement, les priorités des différentes entités sont largement similaires. Il serait encore préférable que toutes les personnes concernées établissent une liste commune.

L'orateur se rallie aux propos de M. Jadoul: il convient de dresser un bon inventaire des solutions et des applications existantes. Il ne faut pas compromettre ce qui existe en débattant de l'amélioration de la stratégie de la digitalisation. Grâce aux applications actuelles, la justice a acquis une crédibilité suffisante pour entreprendre de nouvelles démarches.

M. Valgaeren se réjouit que M. Lamhasni ait invité les barreaux à débattre des structures de concertation. On peut se réjouir qu'il soit répondu aux préoccupations financières des barreaux.

Mme Dillen a posé des questions à propos de *DPA-Deposit*. Il s'agit d'un service de base de la justice pour le dépôt électronique des conclusions. Les barreaux y ont ajouté des fonctionnalités supplémentaires, par leurs propres moyens, afin que les avocats puissent déposer leurs conclusions dans un environnement plus sûr.

L'orateur confirme que le papier n'est pas entièrement superflu. Le principal problème n'est pas que l'on utilise encore du papier, mais bien que la chaîne digitale n'est pas complète. Le système de dépôt ne fonctionne plus dès que les conclusions doivent être communiquées à un greffe. Il devrait être relativement simple de mettre en place une solution au format PDF. On pourrait alors déposer un dossier de plaidoirie qui serait accessible au tribunal sous la forme d'une unité structurée. Selon l'orateur, toutes les initiatives ne doivent pas nécessiter un travail de longue haleine. Selon lui, le dépôt structuré est un bon exemple de solution à portée de main.

M. Olivier Haenecour revient sur la problématique des délais de paiement des avocats dans le cadre du système Salduz. L'orateur explique que les versements aux ordres, essentiels au fonctionnement du système, sont soumis à des délais administratifs complexes. L'arrêté royal sur le financement prévoit des paiements en deux tranches: 60 % en juin et le solde après vérification des dépenses. Cependant, des retards significatifs surviennent, comme en témoigne le décalage de plusieurs mois pour le paiement des 60 % de 2023.

L'orateur fait remarquer que les avocats intervenant dans le cadre de l'aide juridique sont payés dans un

betalingstermijn geldt. De punten met betrekking tot hun optreden moeten uiterlijk tegen 30 juni van het volgende jaar worden ingediend, waarna ze nog aan een administratieve verificatie worden onderworpen. De betaling gebeurt dus ongeveer zestien maanden nadat de dienst werd geleverd, maar dankzij een recente verbetering, die twee indieningen per jaar mogelijk maakt, zou die termijn kunnen worden teruggebracht tot tien maanden.

De heer Haenecour brengt de kwestie van de AI ter sprake en benadrukt dat er in de juridische wereld almaar vaker gebruik van wordt gemaakt. Hij vermeldt welke applicaties reeds worden gebruikt, zoals een robot voor de controle van rekeningen van derden om het witwassen van geld tegen te gaan. Volgens hem transformeert generatieve AI de praktijken, maar roept het ook vragen op over beveiliging en gegevensbescherming.

Als antwoord op de bezorgdheid over de gegevensopslag verduidelijkt de spreker dat richtlijnen werden opgesteld in samenwerking met de ordes (OVb en OBv) om het gebruik van AI door advocaten aan regels te onderwerpen. In die richtlijnen wordt benadrukt dat het noodzakelijk is de werking van AI te begrijpen, een opleiding te volgen en de geldigheid van de resultaten te controleren.

De spreker stelt vast dat AI bovenaan staat in de prioriteitenlijst van de stafhouders en dat er initiatieven lopen om opleidingsprogramma's en een beveiligd platform te ontwikkelen. De spreker heeft het ook over de uitdagingen in verband met het pseudonimiseren van gegevens en het aanpassen van AI aan de specifieke kenmerken van het continentale recht.

Wat het gebruik van AI door magistraten betreft, weerlegt de spreker de vrees voor gegevensverlies door te stellen dat men voor gesloten en beveiligde platforms kan kiezen. Hij benadrukt het potentieel van AI om het analyseren van complexe dossiers te vergemakkelijken, contradicties te identificeren en relevante informatie op te sporen.

Tot besluit bevestigt de heer Haenecour dat de digitalisering, en meer bepaald AI, een essentiële rol speelt in de modernisering van Justitie en beklemtoont hij dat er een veilig en ethisch kader moet komen voor het gebruik ervan.

délai encore plus long. Les points liés à leur intervention doivent être introduits au plus tard le 30 juin de l'année suivante, avant de faire l'objet de vérifications administratives. Le paiement intervient donc environ seize mois après la prestation mais une amélioration récente, permettant deux soumissions par an, pourrait réduire ce délai à dix mois.

M. Haenecour aborde la question de l'IA en soulignant son utilisation croissante dans le domaine juridique. Il mentionne l'existence d'applications déjà en place, comme un robot de contrôle des comptes tiers pour lutter contre le blanchiment d'argent. Selon lui, l'IA générative transforme les pratiques mais soulève des questions de sécurité et de protection des données.

En réponse aux préoccupations concernant le stockage des données, l'orateur précise que des directives ont été élaborées en collaboration avec les ordres (OVb et OBv) pour encadrer l'utilisation de l'IA par les avocats. Ces directives insistent sur la nécessité de comprendre le fonctionnement de l'IA, de suivre une formation et de vérifier la validité des résultats.

L'intervenant constate que les bâtonniers ont placé l'IA en tête de leurs priorités et que des initiatives sont en cours pour développer des programmes de formation ainsi qu'une plateforme sécurisée. L'orateur évoque également les défis liés à la pseudonymisation des données et à l'adaptation des IA aux spécificités du droit continental.

Concernant l'utilisation de l'IA par les magistrats, l'orateur réfute les craintes de perte de données en soulignant que l'on peut opter pour des plateformes fermées et sécurisées. Il met en avant le potentiel de l'IA pour faciliter l'analyse de dossiers complexes, identifier des contradictions et extraire des éléments pertinents.

En conclusion, M. Haenecour confirme le rôle essentiel de la digitalisation, et notamment de l'IA, dans la modernisation de la justice, tout en soulignant la nécessité d'encadrer son utilisation de manière sécurisée et éthique.

**III. — HOORZITTING VAN 19 FEBRUARI 2025
MET DE HEER MATHIEU MICHEL,
VOORMALIG STAATSSECRETARIS
VOOR DIGITALISERING,
BELAST MET ADMINISTRATIEVE
VEREENVOUDIGING, PRIVACY EN
DE REGIE DER GEBOUWEN**

A. Uiteenzetting van de heer Mathieu Michel, voormalig staatssecretaris voor Digitalisering, belast met Administratieve Vereenvoudiging, Privacy en de Regie der gebouwen

De heer Khalil Aouasti (PS) dankt vooreerst de heer Michel voor zijn toelichting in de commissie. Hij betreurt evenwel de afwezigheid van de voormalige ministers van Justitie, de heren van Quickenborne en Van Tigchelt, omdat het rapport van het Rekenhof hoofdzakelijk op hun beleid betrekking heeft. De afwezigheid is des te betreurenswaardiger daar een van hen er niet voor terugdeinst onfatsoenlijke taal te gebruiken en om louter politieke redenen talloze mensen samen te roepen voor een andere commissie. Wat hij van anderen verwacht past hij dus zelf niet toe, wat bijzonder schokkend is. Hij was verantwoordelijk voor een ministerie en een beleid; het minste wat hij had kunnen doen was tekst en uitleg komen geven.

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) herinnert eraan dat de heren Van Quickenborne en Van Tigchelt in hun hoedanigheid van (toenmalig) minister van Justitie steeds uitgebreid en gedetailleerd hebben geantwoord op alle parlementaire vragen inzake de digitalisering van Justitie. Met betrekking tot het verslag van het Rekenhof was er zelfs een actualiteitsdebat op 15 januari 2025 (CRIV 56 COM 071). Vragen worden gewoonlijk gesteld aan de regering en niet aan de oppositie. Daarom hebben de heren Vincent Van Quickenborne en Paul Van Tigchelt het niet wenselijk geacht om deel te nemen aan deze hoorzitting.

Mevrouw Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) sluit zich aan bij de opmerkingen van de heer Aouasti. De heren Van Quickenborne en Van Tigchelt worden in hun hoedanigheid van toenmalig minister van Justitie vermeld in het verslag van het Rekenhof, zodat betreurd kan worden dat zij afwezig zijn. De vragen die aan de minister van Justitie gesteld zijn tijdens de voorgaande legislatuur gaven slechts een fragmentarisch beeld van de toestand. Pas het recente verslag van het Rekenhof heeft een algemeen beeld gegeven. Het lid herinnert eraan dat toenmalig minister van Justitie Paul Van Tigchelt op het vermelde actualiteitsdebat een aantal beloftes inzake transparantie heeft gedaan. In het bijzonder had hij toegezegd een schema te bezorgen met de stand

**III. — AUDITION DU 19 FÉVRIER 2025
DE M. MATHIEU MICHEL,
ANCIEN SECRÉTAIRE D'ÉTAT
À LA DIGITALISATION, CHARGÉ
DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE,
DE LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ET
DE LA RÉGIE DES BÂTIMENTS**

A. Exposé de M. Mathieu Michel, ancien secrétaire d'État à la Digitalisation, chargé de la Simplification administrative, de la Protection de la vie privée et de la Régie des bâtiments

M. Khalil Aouasti (PS) remercie préalablement M. Michel pour sa présence devant la commission. Il regrette cependant l'absence des précédents ministres de la Justice, MM. Van Quickenborne et Van Tigchelt, qui sont pourtant les principaux visés par le rapport de la Cour des comptes. C'est d'autant plus regrettable concernant l'un d'entre eux qui se permet de tenir des propos orduriers et de convoquer de nombreuses personnes dans une autre commission, pour des motifs seulement politiques. Il ne s'applique donc pas à lui-même ce qu'il demande des autres, ce qui est particulièrement choquant. Il était responsable d'un ministère et d'une politique, la moindre des choses aurait été de venir s'expliquer.

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) rappelle qu'en leur qualité d'anciens ministres de la Justice, MM. Van Quickenborne et Van Tigchelt ont toujours apporté des réponses élaborées et détaillées à toutes les questions parlementaires qui leur ont été posées en ce qui concerne la digitalisation de la justice. Quant au rapport de la Cour des comptes, il a donné lieu à un débat d'actualité le 15 janvier 2025 (CRIV 56 COM 071). Les questions sont généralement adressées au gouvernement et non à l'opposition, raison pour laquelle MM. Vincent Van Quickenborne et Paul Van Tigchelt n'ont pas jugé souhaitable de participer à cette audition.

Mme Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) se rallie aux observations formulées par M. Aouasti. MM. Van Quickenborne et Van Tigchelt ont été cités dans le rapport de la Cour des comptes en leur qualité d'anciens ministres de la Justice. On peut donc déplorer leur absence. Les questions qui ont été posées au ministre de la Justice sous la précédente législature n'ont fourni qu'un tableau fragmentaire de la situation. Il a fallu attendre le récent rapport de la Cour des comptes pour disposer d'une vue générale. La membre rappelle que lors de ce débat, l'ancien ministre de la Justice, Paul Van Tigchelt, avait formulé une série de promesses en matière de transparence. Il s'était notamment engagé à fournir un état d'avancement, qui n'a à ce jour pas été

van zaken, wat de commissie tot nog toe niet ontvangen heeft. Het lid verheugt zich dat de heer Michel wel bereid is gebleken om aanwezig te zijn.

Commissievoorzitter Ismaël Nuino betreurt op zijn beurt dat de beide voormalige ministers afwezig zijn, tegen de beslissing van de commissie in.

De heer Mathieu Michel benadrukt dat hij een bevoorrecht getuige is geweest van een aantal zaken die goed werken, maar ook van zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Hij wijst erop dat de staatssecretaris voor Digitalisering een transversale rol heeft, die aansluit bij die van BOSA. De vraag is hoe die transversaliteit tot uiting komt. BOSA moet digitaliseringstools aanreiken aan alle diensten, zonder evenwel terecht te komen in een coördinatie- of beslissingslogica over de bedrijfsprocessen.

De strategie die de voormalige staatssecretaris heeft gevolgd, was de zogenaamde “*#SmartNation*”-aanpak. Die behelsde krachtlijnen voor het uit te rollen beleid, gebaseerd op drie fundamentele pijlers:

- digitale inclusie: er werden verschillende projecten ontwikkeld op het gebied van toegankelijkheid en digitale inclusie;

- de ambitie om projecten te ontwikkelen ter stimulering van de economie op het vlak van digitalisering, bijvoorbeeld *Digital Minds* of het convergentieplan voor artificiële intelligentie, maar ook projecten om de toegang tot overheidsgegevens te vergemakkelijken;

- convergentie.

De digitalisering van de overheidsdiensten is vooral betekenisvol op het gebied van convergentie. Bij digitaliseringsprojecten moet men ervoor zorgen dat databanken onderling verbonden zijn en veel efficiënter worden benut, vooral in België.

De spreker gaat nader in op de drie essentiële lagen van softwareontwikkeling. De eerste laag heeft betrekking op de softwarearchitectuur, op databasetransfers en op een hele reeks tools die grotendeels door BOSA zijn ontwikkeld. Dit is bijvoorbeeld het geval van de dienstenintegrator, die het mogelijk maakt gegevens veilig en met respect voor de privacy van de ene naar de andere dienst te transfereren. De rol van BOSA bestaat erin te zorgen voor een goed geoliede machine en zelfs stukken digitale architectuur te bouwen die door de diensten kunnen worden gebruikt. De wet op de GBA was er ook op gericht het vermogen om vertrouwen rond deze lagen te creëren te versterken.

communiqué à la commission. La membre se réjouit en revanche que M. Michel ait répondu présent.

M. Ismaël Nuino, président, regrette lui aussi l'absence des deux anciens ministres, contre la décision qui avait été prise par la commission.

M. Mathieu Michel souligne qu'il a été un témoin privilégié d'un certain nombre de choses qui fonctionnent bien mais aussi de choses à améliorer. Il rappelle que le rôle du secrétaire d'État à la Digitalisation est un rôle transversal, qui rejoint le rôle du SPF BOSA. La question posée est de savoir comment s'exprime cette transversalité. Le SPF BOSA est amené à proposer des outils de digitalisation à l'ensemble des services, sans être dans une logique de coordination ni de décision sur les processus métier.

La stratégie suivie par l'ancien secrétaire d'État était appelée “*#SmartNation*”. Il s'agissait des axes de force de la politique développée, qui s'appuyaient sur trois piliers fondamentaux:

- l'inclusion digitale: plusieurs projets ont été développés en termes d'accessibilité et d'inclusion digitale;

- l'ambition de développer des projets pour stimuler l'économie en matière de digitalisation, par exemple le *Digital Minds* ou le plan de convergence pour l'intelligence artificielle, mais aussi des projets facilitant l'accès aux données publiques;

- la convergence.

C'est sur la question de la convergence que la digitalisation des services publics prend davantage son sens. En effet, quand on parle de digitalisation, il faut pouvoir permettre aux bases de données de communiquer entre elles et d'être beaucoup plus efficaces, singulièrement dans notre pays.

L'orateur revient sur les trois couches essentielles de développement d'un logiciel. La première couche concerne l'architecture du logiciel, les transferts de base de données ou encore toute une série d'outils qui sont en grande partie développés par le SPF BOSA. C'est le cas par exemple de l'intégrateur de services, qui permet de faire voyager des données de façon sécurisée et respectueuse de la vie privée d'une administration à une autre. Le rôle de BOSA est de mettre de l'huile dans les rouages, voire de construire des morceaux d'architecture digitale qui peuvent être utilisés par les services. La loi APD visait aussi à solidifier la capacité de créer de la confiance autour de ces couches.

De tweede laag betreft de bedrijfsproceslogica. Die wordt ontwikkeld door de overheidsdiensten zelf. De digitalisering van Justitie werd dus uitgevoerd door de FOD Justitie met behulp van bepaalde componenten die door BOSA werden aangeleverd. Sommige authentieke bronnen vallen onder de verantwoordelijkheid van BOSA, andere onder die van bijvoorbeeld de FOD Justitie of de FOD Binnenlandse Zaken. Die bedrijfsprocessen werken dus gecompartmenteerd.

De derde laag is die van de zogenaamde gebruikerservaring: hoe krijgt de gebruiker toegang tot deze processen en software? Vooral het *MyGov*-project zorgt voor convergentie. Het idee achter dit project was de gebruiker toegang te verlenen tot de bedrijfsprocessen in kwestie via een interface die opnieuw voor convergentie zou zorgen.

De meest functionele tool inzake convergentie is volgens de heer Michel *eBox*. Die transversale tool wordt onder meer gebruikt voor boetes. Het lid noemt ook het *MyData*-project, dat transparantie wil bieden over wat er met de gegevens van de burgers gebeurt.

Samen met de FOD Justitie werd gewerkt aan het project *Single Digital Gateway*. Dat is een Europees traject, bedoeld om de mobiliteit tussen werknemers binnen de EU te vergemakkelijken.

De rol van BOSA is ondersteunend, niet coördinerend. Dat aspect kwam ook aan bod tijdens de regeringsonderhandelingen, waar erop werd gewezen dat BOSA meer gewicht in de schaal moet leggen met betrekking tot de werking van de digitale constructie.

Tot besluit wijst de heer Michel erop dat BOSA dus actief is op de technische laag. De bedrijfssoftware wordt boven op die lagen ontwikkeld, op een zeer gefragmenteerde wijze. Tot slot wordt de gebruikerservaring geleverd door ofwel de betrokken overheidsdienst, ofwel de *MyGov*-software.

B. Gedachtewisseling

1. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer *Christoph D'Haese (N-VA)* betreurt dat de heer Michel zijn uiteenzetting volledig in het Frans heeft gedaan. Belangrijker is dat de heer Michel weinig lijkt te hebben verwezenlijkt als staatssecretaris voor Digitalisering in de voorgaande regering. Er zijn een aantal problemen geweest in de digitalisering van justitie. Bevond de staatssecretaris voor Digitalisering zich in de gelegenheid om hierin tussen te komen? De heer Michel verwijst naar enkele succesnummers maar laat meer problematische gevallen weg. De heer *D'Haese* vraagt

La deuxième couche concerne la logique métier. Celle-ci est développée par les administrations. La digitalisation de la Justice a donc été menée par le SPF Justice en utilisant certains composants fournis par le SPF BOSA. Certaines sources authentiques sont de la responsabilité du SPF BOSA, d'autres relèvent d'autres SPF comme la Justice ou l'Intérieur par exemple. Ces processus métier fonctionnent donc en silos.

La troisième couche est appelée l'expérience utilisateur: comment l'utilisateur va-t-il accéder à ces processus et ces logiciels? Le projet *MyGov* en particulier ramène de la convergence. L'idée de ce projet était de pouvoir fournir à l'utilisateur l'accès à ces processus métier à travers une interface qui venait recréer de la convergence.

L'outil le plus fonctionnel en matière de convergence, selon M. Michel, est *eBox*. Cet outil transversal est utilisé notamment pour les amendes. Le membre cite aussi le projet *MyData* qui vise à être transparent sur ce qui est fait des données des citoyens.

Avec le SPF Justice, il a été travaillé sur le projet *Single Digital Gateway*. Il s'agit d'un processus européen qui vise à faciliter la mobilité des travailleurs au sein de l'UE.

Le rôle du SPF BOSA est un rôle de soutien, pas encore de coordination. Dans le cadre des négociations gouvernementales, ce point a été abordé, en évoquant le fait que le SPF BOSA devrait prendre davantage de poids dans le fonctionnement de la construction digitale.

M. Michel conclut en rappelant que le SPF BOSA est donc actif sur la couche technique. Les logiciels métiers se sont développés sur ces couches, de façon très fragmentée. Enfin, l'expérience utilisateur est soit fournie par les administrations concernées, soit proposée par le logiciel *MyGov*.

B. Échange de vues

1. Questions et observations des membres

M. *Christoph D'Haese (N-VA)* déplore que M. Michel ait effectué tout son exposé en français. Qui plus est, M. Michel ne semble pas avoir obtenu beaucoup de résultats lorsqu'il était secrétaire d'État à la Digitalisation au sein du gouvernement précédent. La numérisation de la justice a connu plusieurs problèmes. Le secrétaire d'État à la Digitalisation pouvait-il y remédier? M. Michel évoque quelques succès, mais omet de mentionner un grand nombre d'éléments problématiques. M. *D'Haese* demande si M. Michel agirait autrement, et ce qu'il ferait

wat de heer Michel zou doen, anders zou aanpakken, mocht hij in de huidige regering opnieuw bevoegd zijn voor Digitalisering. Waar heeft de heer Michel het verschil gemaakt?

Mevrouw Marijke Dillen (VB) verheugt zich dat de heer Michel het aangedurfd heeft om te verschijnen, in tegenstelling tot de heren Van Quickenborne en Van Tigchelt. Helaas heeft de heer Michel nagelaten om te antwoorden op de meeste, nochtans vaak snoeiharde kritieken van het Rekenhof. Ook het uitsluitende gebruik van het Frans is betreurenswaardig.

Voor het lid heeft de presentatie van de heer Michel te veel weg van een goednieuwsshow. Alle andere sprekers in voorgaande hoorzittingen gaven toe dat er problemen zijn. De heer Michel heeft blijkbaar geen fouten begaan, ook al blijkt het tegengestelde uit het verslag van het Rekenhof. Heeft de heer Michel misschien toch nog suggesties inzake de digitalisering van de overheid?

De heer Philippe Goffin (MR) dankt de heer Michel voor het aanvaarden van deze uitnodiging en voor het opnemen van zijn verantwoordelijkheid. Binnen zijn bevoegdheidsgebied heeft de heer Michel duidelijk aangegeven wat wel en niet haalbaar was. Zijn aanwezigheid getuigt van het respect dat hij heeft voor het Parlement, zowel toen hij staatssecretaris was als vandaag, in zijn hoedanigheid van Kamerlid.

De spreker benadrukt dat de heer Michel heeft gesproken als Franstalig parlementslid, want hij is niet langer staatssecretaris.

Er zijn nog veel vragen over hoe de werking en de algemene visie op de IT-structuur van ons land kan worden verbeterd. Een van de uitdagingen van deze nieuwe regering zal zijn om te zorgen voor meer transversaliteit.

De spreker twijfelt er niet aan dat de expertise van de heer Michel goed van pas zal komen om de tekortkomingen in de toekomst positief en constructief aan te pakken.

Ook *de heer Khalil Aouasti (PS)* dankt de heer Michel voor zijn aanwezigheid en zijn transparantie in dit dossier. Het rapport van het Rekenhof legt de vinger op een aantal duidelijke tekortkomingen. Het maakt melding van problemen met overheidsopdrachtenprocedures, problemen met het gebruik van in het kader van het herstelplan toegewezen begrotingsmiddelen enzovoort. Volgens het rapport zijn die problemen te wijten aan de FOD Justitie. Het zou daarom nuttig zijn geweest om de drie hoofdrolspelers in het dossier te horen.

s'il était à nouveau compétent pour la Digitalisation au sein du gouvernement actuel. Dans quels domaines M. Michel s'est-il distingué?

Mme Marijke Dillen (VB) se réjouit que M. Michel ait osé se présenter, contrairement à MM. Van Quickenborne et Van Tigchelt. Malheureusement, M. Michel a omis de répondre à la plupart des critiques, pourtant souvent très sévères, de la Cour des comptes. Elle déplore aussi son usage exclusif du français.

Selon la membre, la présentation de M. Michel ressemble trop à un journal des bonnes nouvelles. Lors des auditions précédentes, tous les autres orateurs ont admis l'existence de problèmes. Mais contrairement à ce qu'indique le rapport de la Cour des comptes, M. Michel n'aurait, semble-t-il, commis aucune erreur. M. Michel aurait-il néanmoins des suggestions à formuler en ce qui concerne la numérisation des pouvoirs publics?

M. Philippe Goffin (MR) remercie M. Michel d'avoir accepté cette invitation et pris ses responsabilités. M. Michel a, dans le champ de ses compétences, clairement précisé ce qui était faisable ou pas. Sa présence atteste d'un respect du Parlement, tant lorsqu'il était secrétaire d'État qu'aujourd'hui en tant que membre.

L'intervenant souligne le fait que M. Michel s'est exprimé comme parlementaire – francophone – et non plus comme secrétaire d'État.

Beaucoup de questions se posent encore pour essayer d'améliorer notre fonctionnement et la vision générale de la structure informatique de notre pays. Un des défis de ce nouveau gouvernement sera de mettre plus de transversalité.

L'intervenant ne doute pas que l'expertise de M. Michel sera utilement mise à profit pour faire en sorte que ce qui fait défaut trouve à l'avenir des réponses positives et constructives.

M. Khalil Aouasti (PS) remercie lui aussi M. Michel d'être présent et de faire preuve de transparence dans ce dossier. Le rapport de la Cour des comptes n'est pas anodin lorsqu'il parle de défauts. Il mentionne des problèmes de procédures de marchés publics, de problèmes d'utilisation des moyens budgétaires affectés dans le cadre du plan de relance, etc. Ces problèmes sont, selon ce rapport, imputés au SPF Justice. Il aurait donc été utile de pouvoir entendre les trois acteurs principaux dans ce dossier.

De aanwezigheid van de heer Michel is evenwel interessant om na te denken over hoe het nu verder moet. In de tijd dat hij staatssecretaris was, had de heer Michel het over de noodzaak van aangepaste beleidsaansturing ter ondersteuning van een alomvattende digitale strategie op het niveau van BOSA. Die stelling is cruciaal, maar bij de digitalisering van Justitie hebben de diverse actoren in de praktijk elk op hun eigen eiland gewerkt. Het kernvraagstuk is de kwestie van de door BOSA uit te rollen digitale totaalstrategie voor de federale diensten, met bijzondere aandacht voor de digitalisering van Justitie, opdat in de toekomst dezelfde fouten niet opnieuw zouden worden gemaakt. De toegewezen begrotingsmiddelen, de wetgeving inzake overheidsopdrachten en de andere in het rapport van het Rekenhof vermelde werkpunten moeten absoluut worden gerespecteerd.

Het staat vast dat BOSA bij het realiseren van de voormelde “*#SmartNation*”-strategie moeilijkheden ondervindt bij het uitoefenen van zijn coördinerende rol. De andere federale overheidsdiensten zijn namelijk niet happig op inmenging. Digitale beveiliging wordt steeds belangrijker. Bovendien blijken bepaalde toepassingen niet operationeel te zijn, bijvoorbeeld de software die in de vredegerichten wordt gebruikt voor het beheer van personen met betrekking tot bewindvoering over goederen. Welke hervormingen zijn nodig opdat BOSA vanuit een centrale rol een transparant, gebruiksvriendelijk, veilig, modern en schaalbaar basismodel zou kunnen opleggen voor de digitale toepassingen van de FOD's?

De heer Julien Ribaud (PVDA-PTB) dankt de heer Michel voor zijn moed om de vragen van de leden te komen beantwoorden. Een van de doelstellingen van de “*#SmartNation*”-opdracht bestond erin overheden aan te moedigen geavanceerde digitale vaardigheden te ontwikkelen. De spreker onderschrijft dat uiteraard.

Het rapport van het Rekenhof geeft een aantal ontzettende voorbeelden: een digitale transformatie zonder heldere doelstellingen of strategie, alsook zonder duidelijke contouren. Onder het mom van een gebrek aan deskundigheid binnen de diensten wordt er bijna uitsluitend vertrouwd op dure consultants die strategische beslissingsbevoegdheid hebben gekregen. Gedurende vijf jaar heeft de voormalige staatssecretaris veel expertise opgebouwd en heel concrete instrumenten uitgewerkt om de structuren te helpen en te ondersteunen. De heer Michel nam zelfs deel aan een digitale interministeriële conferentie binnen de EU om oplossingen te vinden voor het gebrek aan coördinatie inzake digitalisering. Om een *Smart Nation* te realiseren, is een orkestleider nodig. Bij het lezen van het rapport wordt duidelijk dat BOSA een rol moest spelen. BOSA ziet zichzelf als de drijvende kracht achter de digitale ontwikkeling en hervormingen van de federale overheid. Wat

La présence de M. Michel est cependant intéressante sur la question de la projection. M. Michel évoquait, lorsqu'il était secrétaire d'État, la nécessité de mettre en place une gouvernance adaptée pour soutenir une stratégie numérique globale au niveau du SPF BOSA. Cette phrase est capitale, or, on constate que dans le dossier de la digitalisation de la Justice, on a fonctionné en silos fermés entre les différents acteurs. La question de la stratégie numérique globale pour les services fédéraux au niveau de BOSA, et singulièrement concernant la digitalisation de la Justice, est la question qui doit nous occuper pour veiller à ce que, à l'avenir, les mêmes erreurs ne soient plus répétées. Il est impératif de respecter les moyens budgétaires alloués, la législation sur les marchés publics et les autres points évoqués par le rapport de la Cour des comptes.

Dans le cadre de cette stratégie “*#SmartNation*”, on constate qu'en pratique, le SPF BOSA connaît des difficultés pour exercer sa mission de coordination. En effet, il existe au sein des autres services publics fédéraux des “*prés carrés*”. La question de la sécurité numérique devient de plus en plus prépondérante. On constate aussi que des applicatifs ne sont pas opérationnels, par exemple les logiciels en matière de gestion des personnes dans les justices de paix pour ce qui concerne les administrations de biens. Quelles sont les réformes nécessaires pour que le SPF BOSA centralise et impose à l'univers numérique des SPF un cadre transparent, ergonomique, sécurisé, moderne et évolutif?

M. Julien Ribaud (PVDA-PTB) remercie M. Michel d'avoir eu le courage de venir répondre aux questions des membres. Un des axes de mission de la “*#SmartNation*” était d'amener les gouvernements à se doter des compétences numériques à la pointe des technologies. L'intervenant soutient bien entendu ceci.

Le rapport de la Cour des comptes donne des exemples affolants: une transformation numérique sans objectif ni stratégie clairs, sans contours précis. Sous couvert d'un manque d'expertise au sein de l'administration, on s'en remet presque exclusivement à des consultants qui sont chers et qui ont reçu des pouvoirs de décision stratégiques. Pendant cinq ans, l'ancien secrétaire d'État a acquis beaucoup d'expertise et développé des outils très concrets pour aider et soutenir les structures. M. Michel a même participé à une conférence interministérielle digitale au sein de l'UE pour trouver des solutions afin de contrer le manque de coordination en matière digitale. Pour faire une *Smart Nation*, il faut un chef d'orchestre. En lisant le rapport, on se rend compte que le SPF BOSA avait un rôle à jouer. Le SPF BOSA se définit lui-même comme un moteur de l'évolution et des réformes numériques du gouvernement fédéral. Que manque-t-il donc au SPF BOSA pour pouvoir jouer ce

heeft BOSA nodig om die rol daadwerkelijk te kunnen vervullen? Zou BOSA geen coördinerende rol kunnen spelen, terwijl de vaklogica aan de verschillende FOD's wordt overgelaten? Dat zou het onder meer mogelijk maken om te rationaliseren en de kosten te verlagen. Daarnaast ontbrak het aan richtsnoeren, zo bleek uit het rapport. Zou BOSA geen mandaat moeten krijgen om een duidelijk kader te bieden aan elk van de FOD's?

De heer Ismaël Nuino (Les Engagés) betreurt andermaal de afwezigheid van de twee voormalige ministers van Justitie en dankt de heer Michel voor de verantwoordelijkheid die hij aan de dag legt. De digitale transformatie is uiterst complex. Het rapport van het Rekenhof geeft aan dat er buitensporig veel gebruik is gemaakt van consultants. Is de heer Michel het daarmee eens? Zou BOSA op termijn een rol kunnen spelen die toelaat het gebruik van consultants te verminderen en op transversale wijze strategische ondersteuning te bieden?

De heer Alain Yzermans (Vooruit) is verheugd over de aanwezigheid van de heer Michel. De Vooruit-fractie steunt alle aanbevelingen die tot nog toe gedaan zijn. Een transversale masterarchitectuur voor digitalisering blijft essentieel.

Mevrouw Leentje Grillaert (cd&v) dankt de heer Michel voor zijn aanwezigheid en betreurt de afwezigheid van de heren Van Quickenborne en Van Tigchelt. Het ontbreken van een goed overzicht van de projecten is een gemis.

Ze vraagt hoe justitie bij de “#SmartNation”-strategie betrokken werd. Er is algemeen een gebrek aan samenwerking gebleken, hoewel het Rekenhof ook een tegenvoorbeeld geeft, namelijk *JustAct*, waar de goede samenwerking onderstreept wordt. Een betere coördinatie is nodig. Welke lessen zou de heer Michel meegeven aan zijn opvolgers?

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) dankt de heer Michel voor zijn komst. Het belang van digitalisering kan nauwelijks onderschat worden, waarbij de FOD BOSA een grotere coördinerende rol zal moeten opnemen. Dat zal het lid opvolgen bij de huidige minister van Justitie, mevrouw Annelies Verlinden, en bij de thans met digitalisering belaste minister, mevrouw Vanessa Matz.

2. Antwoorden en replieken

Voor de heer *Mathieu Michel* is zijn aanwezigheid vandaag geen kwestie van zelfbescherming maar ingegeven door zijn wens om gezamenlijk tot verbeteringen te komen. De kritieken op zijn beleidsverwezenlijkingen van de voorbije legislatuur voelt hij als enigszins onbillijk aan; hij is zeer trots op de oplossingen die hij heeft

rôle effectivement? Ne pourrait-il pas jouer un rôle de coordination, tout en laissant la logique métier aux différents SPF, ce qui permettrait notamment de rationaliser et diminuer les coûts? En outre, il a manqué de lignes directrices, comme l'indique le rapport. Ne faudrait-il pas permettre au SPF BOSA d'avoir l'autorité de donner un cadre précis à chacun des SPF?

M. Ismaël Nuino (Les Engagés) regrette lui aussi l'absence des deux anciens ministres de la Justice et remercie M. Michel pour la responsabilité dont il fait preuve. La transformation digitale est excessivement complexe. Le rapport de la Cour des comptes indique qu'il y a eu un recours excessif à des consultants. M. Michel est-il de cet avis? Le SPF BOSA pourrait-il jouer un rôle à terme qui permettrait de diminuer ce recours aux consultants et d'être dans un rôle d'appui stratégique, de manière transversale?

M. Alain Yzermans (Vooruit) se félicite de la présence de M. Michel. Le groupe Vooruit soutient l'ensemble des recommandations formulées jusqu'à présent. Il demeure essentiel de développer une architecture transversale globale pour la numérisation.

Mme Leentje Grillaert (cd&v) remercie M. Michel pour sa présence et déplore l'absence de MM. Van Quickenborne et Van Tigchelt, qui prive la commission d'une vue d'ensemble des projets.

Elle demande comment la justice a été associée à la stratégie “#SmartNation”. Globalement, l'évaluation a révélé un manque de coopération, même si la Cour des comptes donne également un contre-exemple en soulignant la qualité de la coopération dans le cadre du projet *JustAct*. Il convient d'améliorer la coordination. Quels conseils M. Michel donnerait-il à ses successeurs?

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) remercie M. Michel pour sa présence. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de la numérisation. Dans ce cadre, il appartiendra au SPF BOSA de jouer un rôle de coordination plus important. La membre suivra l'évolution de ce dossier, piloté dorénavant par Mme Annelies Verlinden, nouvelle ministre de la Justice, et Mme Vanessa Matz, ministre en charge du Numérique.

2. Réponses et répliques

M. Mathieu Michel souligne que sa présence à cette réunion n'est pas motivée par une tentative d'autodéfense, mais par son souhait de parvenir à des améliorations concertées. Selon lui, les critiques formulées à l'encontre de ses réalisations politiques au cours de la précédente législature sont quelque peu injustes. Il est très fier des

aangebracht. De verkokering van de diverse administraties is een groot probleem voor de digitalisering, want digitalisering veronderstelt convergentie van de gegevensbanken en van de gebruikerservaringen. Al zijn projecten beoogden die verkokering te overwinnen. Hij verwijst naar de *eBox* en naar *MyGov*, die alle betrokkenen samenbrengen, net zoals de federale diensten-integrator. Ook *JustAct*, dat de digitale neerlegging van onder andere wijzigingsaktes inzake vennootschappen mogelijk maakt, is een thans werkend systeem dat mede door de FOD BOSA is uitgewerkt. In de praktijk is digitalisering een opdracht voor elke individuele – federale of deelstatelijke – minister zodat coördinatie nodig is. Dit indachtig heeft de spreker een interministeriële conferentie voor digitalisering opgericht zodat er een communicatiekanaal is waarlangs alle overheden kunnen communiceren over hun noden inzake digitalisering. De *eBox* kan bijvoorbeeld niet alleen gebruikt worden door de federale overheid maar ook door de deelstaten en door de lokale overheden.

De heer Michel was niet bevoegd voor de digitalisering van Justitie, noch overigens voor bijvoorbeeld de digitalisering bij de pensioenen. De projecten die hij heeft aangevangen, werken thans. Waar de rol van de FOD BOSA als coördinator waarschijnlijk nog versterkt kan worden, is het voor de spreker geenszins wenselijk dat de FOD BOSA alle beslissingsmacht over de digitalisering zou krijgen. De FOD BOSA is niet uitgerust om de specifieke noden van bijvoorbeeld de rechterlijke macht te onderkennen.

Ook de kritiek op zijn gebruik van het Nederlands acht de heer Michel ongegrond, aangezien hij in deze taal antwoordt op Nederlandstalige vragen. Bovendien is de spreker thans geen lid van de regering meer.

Wat de problematiek van de *governance* betreft die de heer Aouasti aankaart, is de spreker het eens dat er problemen zijn. De coördinatie bevindt zich op een te laag hiërarchisch niveau. Het regeringsakkoord van de Arizonacoalitie (DOC 56 0020/001) beoogt dat te verhelpen. Het blijft evenwel complex. Bovendien blijven sommige administraties terughoudend omdat ze liever de volledige beslissingsmacht over hun digitaliseringsprojecten behouden. De FOD BOSA moet meer verantwoordelijkheden krijgen om dit te verhelpen; ook de Ministerraad moet daarover waken. Om de waakzaamheid van de Ministerraad te bewerkstelligen, heeft de heer Michel zich succesvol ingespannen om een en ander in het regeerakkoord op te nemen.

solutions qu'il a apportées. Le cloisonnement des différentes administrations pose un problème de taille pour la numérisation, car celle-ci suppose une convergence des bases de données et des expériences des utilisateurs. M. Michel indique que tous ses projets visaient à surmonter ce cloisonnement. Il renvoie à l'*eBox* et à *MyGov* qui, tout comme l'intégrateur de services fédéral, réunissent l'ensemble des acteurs concernés. De même, *JustAct*, qui permet entre autres le dépôt électronique d'actes modificatifs concernant des sociétés, est un système actuellement opérationnel qui a notamment été développé par le SPF BOSA. Dans la pratique, la numérisation est une mission qui incombe à chaque ministre individuel, tant au niveau fédéral qu'au niveau des entités fédérées, si bien qu'une coordination est nécessaire. C'est sur cette base que l'orateur a mis en place la conférence interministérielle "Digital" afin de disposer d'un canal de communication permettant à toutes les autorités d'échanger au sujet de leurs besoins en matière de numérisation. Par exemple, l'*eBox* peut être utilisée non seulement par l'autorité fédérale, mais aussi par les entités fédérées et les pouvoirs locaux.

M. Michel n'était pas compétent pour la numérisation de la Justice, ni d'ailleurs pour celle des Pensions, par exemple. Les projets qu'il a initiés sont à présent opérationnels. Alors que le rôle de coordinateur que remplit le SPF BOSA pourrait probablement encore être renforcé, l'orateur considère qu'il n'est nullement souhaitable que ce SPF soit seul maître à bord en matière de numérisation. Le SPF BOSA n'est pas équipé pour identifier les besoins spécifiques du pouvoir judiciaire, par exemple.

Selon M. Michel, la critique formulée au sujet de son utilisation du néerlandais est également infondée, vu qu'il répond dans cette langue aux questions posées en néerlandais. En outre, l'orateur ne fait actuellement plus partie du gouvernement.

S'agissant de la problématique de la gouvernance évoquée par M. Aouasti, l'orateur reconnaît que tout n'est pas parfait. La coordination se situe à un niveau trop peu élevé de la hiérarchie. L'accord de gouvernement de la coalition Arizona (DOC 56 0020/001) vise à y remédier, ce qui demeure toutefois complexe. En outre, certaines administrations restent réticentes car elles préféreraient conserver les pleins pouvoirs de décision concernant leurs projets de numérisation. Le SPF BOSA doit obtenir davantage de responsabilités pour pouvoir améliorer la situation. Le Conseil des ministres doit également y veiller. C'est dans cette perspective que M. Michel s'est employé, avec succès, à faire figurer ces points dans l'accord de gouvernement.

Het beroep op consultants is onvermijdelijk. Indien men dit wil terugdringen, moet men in de eerste plaats voldoende middelen ter beschikking stellen. Daarnaast moet men ook rekening houden met de rekruteringsmoeilijkheden die men heeft om bepaalde gespecialiseerde profielen aan te werven. IT-specialisten zijn schaars in België. Dooddoeners zijn hier niet op hun plaats.

Mevrouw Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) herinnert eraan dat het Rekenhof herhaaldelijk aankaartte dat de overkoepelende rol en de digitaliseringsstrategie – beide verantwoordelijkheden van de voormalige staatssecretaris voor Digitalisering – erg tekortschoten. Het verweer van de heer Michel dat hij niet bevoegd was, komt dus als niet geheel bevredigend over.

Wat de consultants betreft, kan de spreekster begripen dat zij nodig zijn. Hierover moet wel voldoende transparantie geboden worden, wat nu niet het geval leek te zijn. Ook hier was een grotere rol weggelegd voor de heer Michel, zeker vanaf het ogenblik dat projecten begonnen te mislukken.

Mevrouw Marijke Dillen (VB) is teleurgesteld dat de heer Michel onvoldoende ingaat op de kritieken die het Rekenhof aan zijn adres heeft geuit. Het federale digitaliseringsbeleid schoot tekort of bestond zelfs niet. De FOD BOSA trad niet voldoende op qua coördinatie en toezicht.

De heer Mathieu Michel benadrukt dat hij niet bevoegd was voor de digitalisering van Justitie. Convergence was een van de pijlers van de “#SmartNation”-strategie. Momenteel wordt de FOD BOSA nog te veel gezien als een steundienst die op bestelling werkt maar geen coördinatie taken opneemt. De spreker heeft geprobeerd om dit beeld te veranderen en de FOD BOSA een coördinerende rol te laten opnemen. Dat beantwoordt aan wat het Rekenhof vraagt. Er is weliswaar nog veel werk te doen.

De rapporteur,

Marijke Dillen

De voorzitter,

Ismaël Nuino

Le recours à des consultants est inévitable. Si on souhaite le réduire, il faudra commencer par allouer des moyens suffisants. Il conviendra en outre de tenir compte des difficultés rencontrées pour recruter certains profils spécialisés. La Belgique connaît une pénurie de spécialistes IT. Il est inutile d'enfoncer des portes ouvertes.

Mme Kristien Van Vaerenbergh (N-VA) rappelle que la Cour des comptes a souligné à plusieurs reprises les manquements importants dans la gouvernance globale et la stratégie de numérisation – deux responsabilités dévolues à l'ancien secrétaire d'État à la Digitalisation. L'argument invoqué par M. Michel, selon lequel il n'était pas compétent en matière de numérisation de la Justice, ne réussit donc pas à la convaincre pleinement.

Pour ce qui est des consultants, l'intervenante peut comprendre la nécessité de recourir à leurs services. Il convient toutefois de garantir une transparence suffisante à cet égard, ce qui ne semble pas avoir été le cas en l'espèce. M. Michel aurait dû jouer un rôle plus important dans ce domaine également, surtout dès le moment où les projets ont commencé à capoter.

Mme Marijke Dillen (VB) regrette que M. Michel n'ait pas suffisamment réagi aux critiques formulées à son encontre par la Cour des comptes. La politique fédérale de numérisation était déficiente, voire inexistante. Le SPF BOSA a failli à sa mission de coordination et de supervision.

M. Mathieu Michel souligne qu'il n'était pas chargé de la numérisation de la Justice. La convergence était l'un des piliers de la stratégie “#SmartNation”. Le SPF BOSA est encore trop souvent considéré comme un service d'appui qui est consulté en cas de besoin, mais il n'assume pas de tâches de coordination. L'intervenant a tenté d'y remédier et de faire endosser un rôle de coordination au SPF BOSA, comme l'a d'ailleurs demandé la Cour des comptes, mais force est de reconnaître que le travail est encore long pour y parvenir.

La rapporteure,

Marijke Dillen

Le président,

Ismaël Nuino