DOC 54 **3418/003**

BELGISCHE KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

17 december 2018

Rekenhof, Grondwettelijk Hof, Hoge Raad voor de Justitie, Vast comité van toezicht op de politiediensten, Vast comité van toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, Federale Ombudsmannen, Gegevensbeschermingsautoriteit, Benoemingscommissies voor het notariaat, Controleorgaan op de politionele informatie, BIM-Commissie, Federale Deontologische Commissie

• Auditverslagen van het Rekenhof en van EY

• Rekeningen van het begrotingsjaar 2017

• Begrotingsaanpassingen van het begrotingsjaar 2018

• Begrotingsvoorstellen voor het begrotingsjaar 2019

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE VOOR DE COMPTABILITEIT UITGEBRACHT DOOR DE HEREN **Luk VAN BIESEN** EN **André FRÉDÉRIC**

AUDITVERSLAGEN
(tweede deel - EY)

Zie:

Doc 54 **3418/ (2018/2019):**
001: Verslag.
002: Auditverslagen – Rekenhof.

Zie ook:
004: Bijlagen (eerste deel).
005: Bijlagen (tweede deel).

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS DE BELGIQUE

17 décembre 2018

Cour des comptes, Cour constitutionnelle, Conseil supérieur de la Justice, Comité permanent de contrôle des services de police, Comité permanent de contrôle des services de renseignements et de sécurité, Médiateurs fédéraux, Autorité de protection des données, Commissions de nomination pour le notariat, Organe de contrôle de l'information policière, Commission MRD, Commission fédérale de déontologie

• Rapports d'audit de la Cour des comptes et de EY

• Comptes de l'année budgétaire 2017

• Ajustements budgétaires de l'année budgétaire 2018

• Propositions budgétaires pour l'année budgétaire 2019

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION DE LA COMPTABILITÉ PAR MM. **Luk VAN BIESEN** ET **André FRÉDÉRIC**

RAPPORTS D'AUDIT
(deuxième partie - EY)

Voir:

Doc 54 **3418/ (2018/2019):**
001: Rapport.
002: Rapports d'audit – Cour des comptes.

Voir aussi:
004: Annexes (première partie).
005: Annexes (deuxième partie).

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: Siegfried Bracke

A. — Vaste leden / Titulaires:		**B. — Plaatsvervangers / Suppléants:**
N-VA	Siegfried Bracke, Inez De Coninck, Brecht Vermeulen	Peter Dedecker, Daphné Dumery, Peter Luykx, Jan Spooren
PS	André Frédéric, Ahmed Laaouej	Frédéric Daerden, Emir Kir
MR	David Clarinval, Benoît Piedboeuf	Caroline Cassart-Mailleux, Isabelle Galant, Kattrin Jadin
CD&V	Eric Van Rompuy	Roel Deseyn, Griet Smaers
Open Vld	Luk Van Biesen	Patrick Dewael, Dirk Van Mechelen
sp.a	Karin Temmerman	Dirk Van der Maelen, Peter Vanvelthoven
Ecolo-Groen	Stefaan Van Hecke	Kristof Calvo, Georges Gilkinet

N-VA	:	*Nieuw-Vlaamse Alliantie*
PS	:	*Parti Socialiste*
MR	:	*Mouvement Réformateur*
CD&V	:	*Christen-Democratisch en Vlaams*
Open Vld	:	*Open Vlaamse liberalen en democraten*
sp.a	:	*socialistische partij anders*
Ecolo-Groen	:	*Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen*
cdH	:	*centre démocrate Humaniste*
VB	:	*Vlaams Belang*
PTB-GO!	:	*Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture*
DéFI	:	*Démocrate Fédéraliste Indépendant*
PP	:	*Parti Populaire*
Vuye&Wouters	:	*Vuye&Wouters*

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:		*Abréviations dans la numérotation des publications:*	
DOC 54 0000/000:	*Parlementair document van de 54e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer*	*DOC 54 0000/000:*	*Document parlementaire de la 54e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif*
QRVA:	*Schriftelijke Vragen en Antwoorden*	*QRVA:*	*Questions et Réponses écrites*
CRIV:	*Voorlopige versie van het Integraal Verslag*	*CRIV:*	*Version Provisoire du Compte Rendu intégral*
CRABV:	*Beknopt Verslag*	*CRABV:*	*Compte Rendu Analytique*
CRIV:	*Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald 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)*

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.dekamer.be
e-mail : publicaties@dekamer.be

De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.lachambre.be
courriel : publications@lachambre.be

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

Kamer van volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Hoge Raad voor de Justitie

Finaal en vertrouwelijk auditrapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.

Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018. De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse en vertrouwelijke versie van onderstaand rapport. het EY team heeft het rapport vervolgens, waar toepasselijk en noodzakelijk, aangepast om tot een finale versie te komen. Met zicht op transparantie werd de ontvangen feedback in elk rapport in bijlage toegevoegd.

Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstafel

1. Overzicht van de instelling 4
   1.1. Missies van de instelling 4
   1.2. Kerncijfers 4
      1.2.1. Financiering 4
      1.2.2. Personeel 5
      1.2.3. Belangrijkste activiteits- en resultaatindicatoren 7
   1.3. Historische evoluties 9
2. Organisatie van de instelling 10
   2.1. Algemeen organigram 10
   2.2. Rollen en verantwoordelijkheden die met de missies verbonden zijn 12
   2.3. Partnerschappen & samenwerkingen 12
3. Processen en werkingsmodaliteiten 15
   3.1. Beheer en sturing 15
      3.1.1. Omschrijving van de sturings-/beheersmodaliteiten 15
      3.1.2. Geobserveerde prestatieniveaus 17
   3.2. Operationeel 18
      3.2.1. Identificatie van de processen 18
      3.2.2. Geobserveerde prestatieniveaus 19
   3.3. Ondersteuning 20
      3.3.1. Identificatie van de diensten/processen 20
      3.3.2. Omschrijving van de bestaande synergieën 21
      3.3.3. Geobserveerde prestatieniveaus 21
4. Infrastructuur en materiaal 23
   4.1. Gebouwen 23
   4.2. Bestaande IT-systemen en -tools 23
   4.3. Organisatie van de aankopen 24
5. Human resources 25
   5.1. Humanresourcesmanagement 25
      5.1.1 Algemeen beleid & personeelskader 25
      5.1.2 Bestaande systemen en tools 26
   5.2 Allocatie 27
      5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (profielen en personeel) 27
      5.2.2 Toereikendheid van de middelen 28
6. Toekomstige evoluties 29
7. Vaststellingen 31
   7.1. Sterktes 31
   7.2. Verbeterpunten 32
8. Denkpistes 34
9. Bijlagen 36
   9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de HRJ 36
   9.2 Operationeel – Geobserveerde prestatieniveaus 37
   9.3 Ondersteuning – Geobserveerde prestatieniveaus 38

Building a better working world

1. Overzicht van de instelling

1.1. Missies van de instelling

De Hoge Raad voor de Justitie (hierna Raad of HRJ) werd opgericht om de werking van justitie te verbeteren en het vertrouwen van de burgers in justitie te herstellen. Het is een orgaan dat onafhankelijk is van de uitvoerende, de wetgevende en de rechterlijke macht.

Om die doelstelling te verwezenlijken, neemt de HRJ de missies, omschreven in artikel 151 §3 van de grondwet, op zich, met name:

1° de voordracht van de kandidaten voor een benoeming tot rechter, zoals bedoeld in § 4, eerste lid, of tot ambtenaar van het openbaar ministerie;
2° de voordracht van de kandidaten voor een aanwijzing in de functies bedoeld in § 5, eerste lid, en in de functies van korpschef bij het openbaar ministerie;
3° de toegang tot het ambt van rechter of van ambtenaar van het openbaar ministerie;
4° de opleiding van de rechters en de ambtenaren van het openbaar ministerie;
5° het opstellen van standaardprofielen voor de aanwijzingen bedoeld in 2°;
6° het geven van adviezen en voorstellen inzake de algemene werking en de organisatie van de rechterlijke orde;
7° het algemeen toezicht op en de bevordering van het gebruik van de interne controlemiddelen;
8° met uitsluiting van enige tuchtrechtelijke en strafrechtelijke bevoegdheid:
- het ontvangen en het opvolgen van klachten inzake de werking van de rechterlijke orde;
- het instellen van een onderzoek naar de werking van de rechterlijke orde.

De missies worden toegewezen aan twee verschillende commissies van de HRJ, met name de benoemings- en aanwijzingscommissie, die de bevoegdheden bedoeld in 1° tot 4° uitoefent, en de advies- en onderzoekscommissie, die de bevoegdheden bedoeld in 5° tot 8° uitoefent.

1.2. Kerncijfers

1.2.1. Financiering

De dotatie van de HRJ is de laatste vier jaar geëvolueerd.

Evolutie van de dotatie van de HRJ (2013-2018)[1]

Ontvangsten	2013	2014	2015	2016	2017[2]	2018[3]
Dotatie	5.610	5.824	5.782	5.734	5.619	5.509
Andere ontvangsten	105	10	9	12	10	10

De dotatie die het federale Parlement aan de HRJ toekende, steeg in 2014, maar werd jaar na jaar verminderd tussen 2015 en 2018 overeenkomstig de beslissing van het Parlement om voor de verschillende dotatiegerechtigde instellingen een besparing van 2% van de dotatie door te voeren.

[1] Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers: Rekeningen van het begrotingsjaar 2014, begrotingsaanpassingen van 2015, begrotingsvoorstellen voor 2016, 5 december 2015
Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers: Rekeningen van het begrotingsjaar 2016, begrotingsaanpassingen van 2017, begrotingsvoorstellen voor 2018, 14 december 2017
[2] Voor 2017 gaat het om (geschatte) gebudgetteerde gegevens.
[3] Voor 2018 gaat het om (geschatte) gebudgetteerde gegevens.

EY Building a better working world

Wat de uitgaven betreft, zijn de opgetekende bedragen van de HRJ relatief stabiel. De meeste uitgaven zijn personeelsuitgaven of vergelijkbare uitgaven (leden en administratief personeel).
Uit de onderstaande tabel blijkt dat de volgende posten de belangrijkste zijn (wat de uitgaven betreft):

- Uitgaven en kosten van het administratieve personeel (56,85% van de uitgaven in 2016); en
- Uitgaven voor de 44 leden van de HRJ (20,91% van de uitgaven in 2016).

Evolutie van de uitgaven van de HRJ (2013-2018)[4]

Uitgaven	2013	2014	2015	2016	2017[5]	2018[6]
Leden HRJ	1.524.431,38	1.368.887,68	1.150.124,30	1.186.289,90	1.268.200	1.406.300
Personeel	3.114.878,70	3.167.871,86	3.087.031,77	3.224.807,55	3.390.000	3.878.000
Gebouwen	1.080.892,77	803.623,54	797.312,77	809.173,83	865.000	120.500
Andere kosten	709.667,61	669.805,08	431.489,49	390.411,31	568.800	622.200
Kapitaaluitgaven	76.584,63	54.404,42	32.274,25	61.809,21	73.000	252.000
Totaal	6.506.455,09	6.064.592,58	5.498.232,58	5.672.491,80	6.165.000	6.279.000
Verwezenlijkt resultaat	-791.867	-230.593	293.267	73.552	-535.987	-762.930

De personeelsuitgaven vertonen de neiging om te stijgen door de toepassing van de indexerings- en de baremaverhogingsregels enerzijds en door de in 2018 geplande personeelsaanwerving (4 bijkomende auditeurs) anderzijds.

Die stijging van de personeelskosten wordt echter gecompenseerd door een daling van de gebouwkosten. Die heeft te maken met de vervaldag van de huurovereenkomst en de gevolgen ervan voor de huur van de gebouwen van "Stéphanie Square".

We stellen vast dat, ondanks de vermindering van de dotaties, zonder vooruit te lopen op de rekeningen van 2017, de HRJ er tot het einde van 2016 alsnog in geslaagd is om een boni te verwezenlijken, zonder het in het budget voorziene bonigedeelte te gebruiken.

1.2.2. Personeel

De HRJ was op 31 december 2017 samengesteld uit:

- de eigenlijke Hoge Raad voor de Justitie;
- de administratie van de Raad.

De Hoge Raad voor de Justitie

De samenstelling van de HRJ wordt door artikel 151 §2 van de Grondwet als volgt bepaald: *"De Hoge Raad voor de Justitie bestaat uit een Nederlandstalig en uit een Franstalig college. Elk college telt evenveel leden en is paritair samengesteld uit, enerzijds, rechters en ambtenaren van het openbaar ministerie die rechtstreeks verkozen worden door hun gelijken onder de voorwaarden en op de wijze bepaald bij de wet, en anderzijds, uit andere leden benoemd door de Senaat met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen onder de voorwaarden bepaald bij de wet. Binnen elk college is er een benoemings- en aanwijzingscommissie en*

[4] Idem voetnoot pagina #2
[5] Voor 2017 gaat het om (geschatte) gebudgetteerde gegevens.
[6] Voor 2018 gaat het om (geschatte) gebudgetteerde gegevens.

EY Building a better working world

een advies- en onderzoekscommissie, die elk paritair zijn samengesteld overeenkomstig de bepaling van het vorige lid."

De HRJ telt 44 leden die een mandaat van 4 jaar bekleden. Die 44 leden zijn als volgt ingedeeld:

Aantal leden van de HRJ[7]

	Franstaligen	Nederlandstaligen
Magistraten	11	11
Niet-magistraten	11	11
Waarvan:		
Advocaten	4	4
Universiteits- of hogeschoolprofessoren	3	3
Leden burgermaatschappij	4	4

Dat aantal leden, evenals de onderverdeling tussen magistraten en niet-magistraten en de taalgelijkheid worden door het Gerechtelijk Wetboek bepaald.

De administratie van de Raad

Ter ondersteuning van de leden van de Raad werd beslist om een administratie in te richten. Die administratie bestaat uit 44 personeelsleden, inclusief een administrateur (31 december 2017).

Op 31 december 2017 vertegenwoordigden de 44 personeelsleden 40,3 voltijdse equivalenten, die als volgt ingedeeld waren:

Indeling van het personeel volgens de graad[8]

Personeelsleden	Statutair	Contractueel
Niveau A	13,4	5
Niveau B	8,4	-
Niveau C	9,4	-
Niveau D	0,8	3,3
TOTAAL	32	8,3

In 2018 voorziet de HRJ de indiensttreding van een Nederlandstalige administrateur (op 1 februari) en de aanwerving van 4 auditeurs die de auditcel zullen versterken.

Over het algemeen is de structuur van de HRJ, omwille van de door de personeelsformatie vastgelegde grenzen en het budget, vrij stabiel van het ene jaar op het andere.

[7] Gerechtelijk wetboek – hoofdstuk Vbis – Hoge Raad voor de Justitie – Afdeling I – Samenstelling – Artikel 259bis

[8] Hoge Raad voor de Justitie: Personeelsbestand 2012-2017 (intern document)

EY Building a better working world

1.2.3. Belangrijkste activiteits- en resultaatindicatoren

Hieronder worden enkele van de voornaamste door de HRJ bereikte verwezenlijkingsniveaus samengevat. Die verwezenlijkingsniveaus worden ingedeeld volgens de beroepen van de Raad.

Advies

Het "produceren" van advies[9] is sterk afhankelijk van de actualiteit en van de agenda van de uitgevoerde en de wetgevende macht aangezien de adviezen van de HRJ betrekking hebben op wetsvoorstellen, verordeningen enz. die een invloed hebben op de werking en de organisatie van justitie op het grondgebied. Zo is in 2014 bijvoorbeeld één advies geformuleerd omwille van verkiezingen.

Ook onderzoeken en audits worden beschouwd als afhankelijk van de actualiteit en van de vraag (of zelfs van de dringende aard). We stellen echter vast dat het aantal adviezen en onderzoeken over het algemeen jaar na jaar stabiel blijft.

Evolutie van de door de HRJ geformuleerde adviezen en verwezenlijkte onderzoeken[10]

Indicator	2013	2014	2015	2016
Advies	12	1	7	3
Audits	2	3	2	2
Opvolging van de audit	1	1	2	1
Bijzondere onderzoeken	-	1	1	2

Klachten

In 2016 zijn er 232 nieuwe klachtendossiers bijgekomen. Op 31 december van datzelfde jaar waren er 305 afgesloten dossiers en 56 dossiers in behandeling.

Van de 305 in 2016 afgesloten dossiers werden er 303 ontvankelijk verklaard. Die bestonden in totaal uit 468 grieven.

De evolutie in de loop der jaren van die indicatoren wordt hieronder weergegeven:

Evolutie van de ingediende klachten en van de door de HRJ afgesloten dossiers over de periode 2013-2016[11]

Indicator	2013	2014	2015	2016
Ingediende dossiers NL	157	134	153	128
Ingediende dossiers FR	103	110	118	104
TOTAAL ingediende dossiers	260	244	271	232
Afgesloten dossiers NL	160	121	166	185
Afgesloten dossiers FR	94	107	132	120
TOTAAL afgesloten dossiers	254	228	298	305

[9] De voornaamste indicatoren voor het onderdeel Advies en Onderzoek (controle) zijn het aantal (ingediende en/of behandelde) adviezen en klachten.

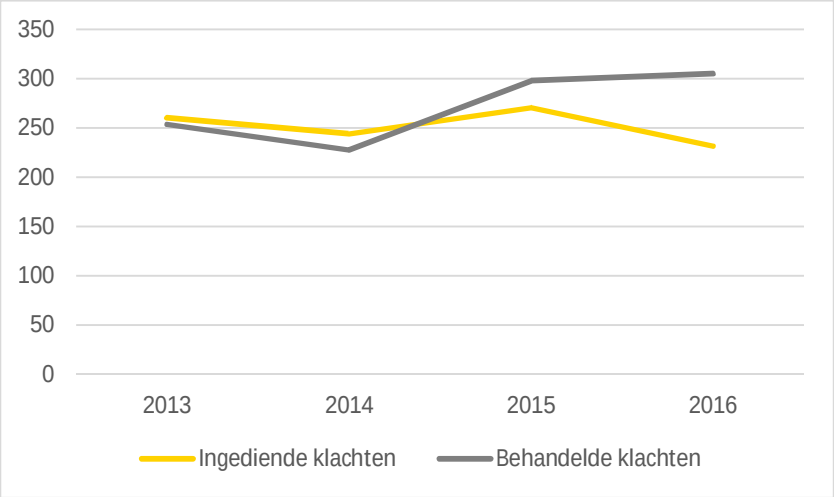
[10] Hoge Raad voor de Justitie: Verslag over de behandeling van klachten, p. 10, goedgekeurd door de verenigde advies- en onderzoekscommissie van 31 mei 2017

[11] Hoge Raad voor de Justitie: Jaarverslagen 2013-2016

EY Building a better working world

In de afgelopen 4 jaar bleef het totale aantal nieuwe dossiers (ingediende dossiers) relatief stabiel, met een lichte daling in 2016. Het totale aantal afgesloten dossiers is tussen 2014 en 2016 sterk gestegen en overschrijdt het aantal nieuwe ingediende klachten.

Evolutie van de ingediende en behandelde klachten over de periode 2013-2016[12]

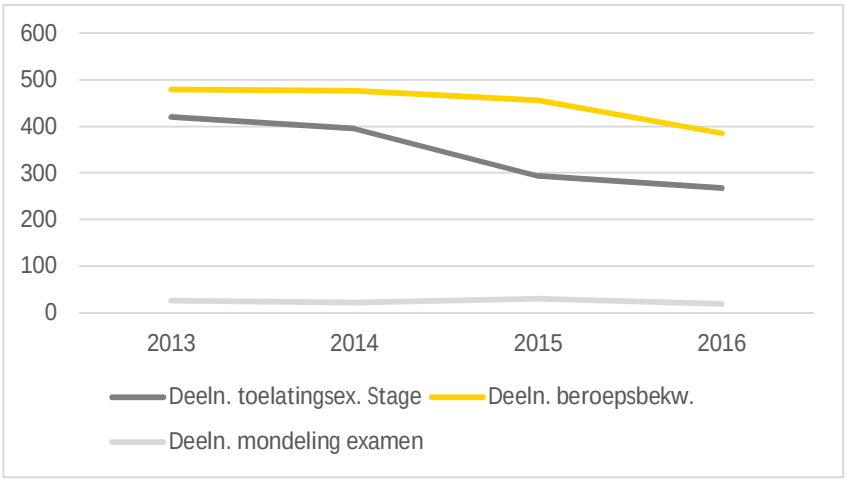


We stellen vast dat er in 2016 meer behandelde dan ingediende dossiers zijn. Dat is te verklaren door de behandeling in 2016 van dossiers die in 2014 werden ingediend. In dat jaar waren er meer ingediende dan behandelde dossiers.

Benoeming en aanwijzing

Om in België beroepsmagistraat te worden, moet een kandidaat in eerste instantie slagen voor een door de HRJ georganiseerd examen. Afhankelijk van de ervaring van de kandidaten worden verschillende procedures voor de toetreding tot het beroep ingesteld. Op de onderstaande grafiek kunnen we vaststellen dat het aantal deelnemers voor het mondelinge examen stabiel blijft. De twee voornaamste toetredingswijzen tot het beroep van magistraat lijken echter steeds minder kandidaten aan te trekken:

Evolutie van het aantal deelnemers aan de verschillende door de HRJ georganiseerde examens voor de toetreding tot het beroep[13]



[12] Hoge Raad voor de Justitie: Jaarverslagen 2013-2016
[13] Ibidem

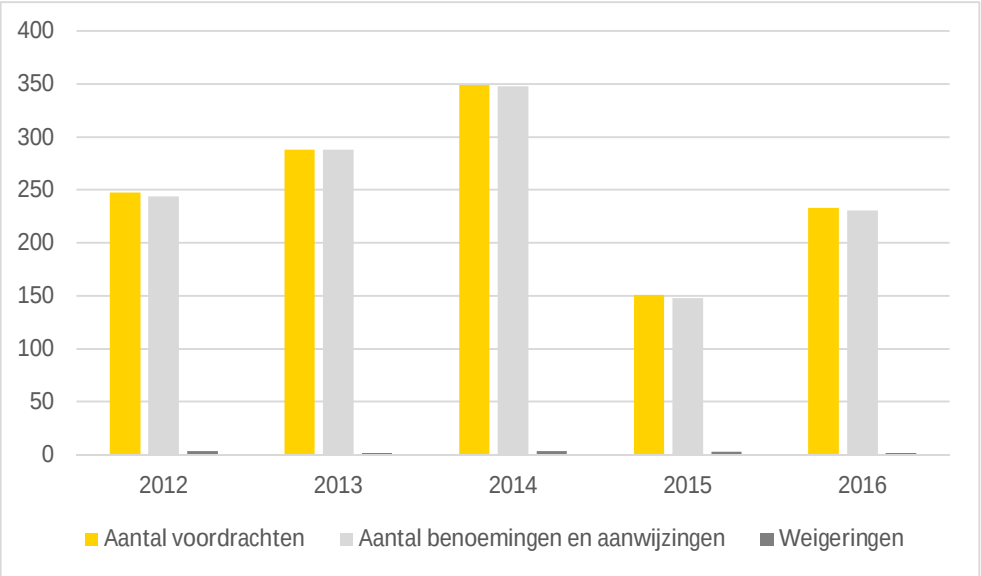
EY Building a better working world

Op termijn zou die daling van het aantal kandidaten en laureaten de invulling van de vacatures kunnen beïnvloeden. Rekening houdend met de geldende kwaliteitsvereisten is het aantal uitgeroepen laureaten immers zeer gering voor de diverse categorieën:

- Van 13 tot 17% slaagkansen voor de kandidaten voor het toelatingsexamen tot de gerechtelijke stage;
- Van 10 tot 13% slaagkansen voor de kandidaten voor het examen inzake beroepsbekwaamheid;
- Van 30 tot 40% slaagkansen voor de kandidaten voor het mondelinge examen.

Wat de benoemingen en aanwijzingen van magistraten betreft, is er een dalende evolutie van het aantal voordrachten sinds 2014.

Evolutie van de voordrachten en aanwijzingen[14]



Het dalende aantal aanwijzingen houdt echter rechtstreeks verband met het aantal vacatures die door de minister van Justitie open verklaard zijn. Daar heeft de HRJ geen vat op.

1.3. Historische evoluties

Op organisatorisch vlak kende de HRJ tijdens de afgelopen jaren geen aanzienlijke evoluties. De fundamentele teksten bleven onveranderd en de missies van de instelling werden niet herzien.

Omwille van veranderingen op het gebied van het juridische landschap moe(s)ten sommige bevoegdheden en missies van de HRJ echter worden aangepast. Die aanpassingen worden omschreven in punt 6 van dit verslag.

De organisatie van de HRJ zorgt er bovendien voor dat de vierjarige mandaten leiden tot een doorstroming op het gebied van het voorzitterschap van de Raad. De beleidslijnen van de HRJ zijn dus onderworpen aan eventuele koersveranderingen door de komst van nieuwe mandatarissen met vernieuwende ideeën en doelstellingen die zorgen voor een nieuwe dynamiek.

[14] Hoge Raad voor de Justitie: Jaarverslagen 2013-2016

EY Building a better working world

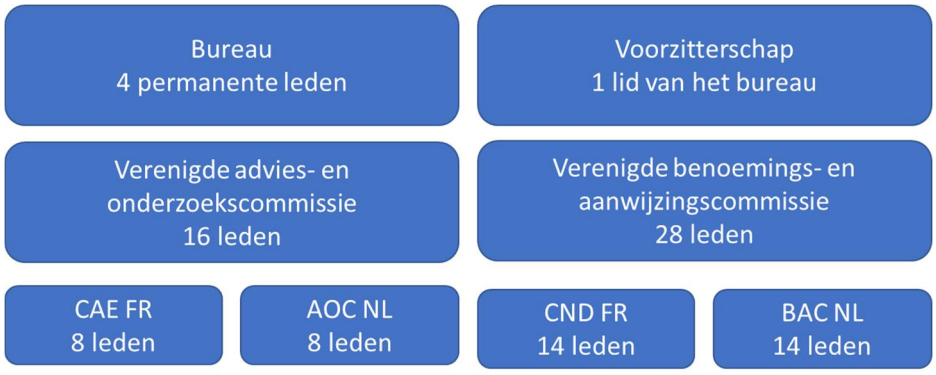
2. Organisatie van de instelling

2.1. Algemeen organigram

De HRJ bestaat uit:

- 1 algemene vergadering met 44 leden
- 1 Bureau
- De colleges
- De commissies

Voorstelling van de organisatie van de leden van de HRJ[15]



De Hoge Raad voor de Justitie bestaat in totaal uit 44 leden (4 permanente en 40 niet-permanente). De 4 permanente leden vormen het Bureau.

Dat Bureau is het knooppunt van de HRJ en zorgt voor de coördinatie van de instelling. Onder de leden van de Raad bekleden slechts de vier leden van het Bureau een voltijdse functie binnen de HRJ.

De 44 leden van de algemene vergadering, inclusief de leden van het Bureau, zijn over twee commissies verdeeld:

- de Commission d'avis et d'enquête réunie (CAER) / verenigde advies- en onderzoekscommissie (VAOC) – 16 leden, en;
- de Commission de nomination et de désignation réunie (CNDR) / verenigde benoemings- en aanwijzingscommissie (VBAC) – 28 leden;

die beide de dubbele taal- en beroepspariteit naleven.
Deze twee commissies zijn op hun beurt onderverdeeld in commissies volgens de taalrol (CAE (FR) en AOC (NL) evenals CND (FR) en BAC (NL)).

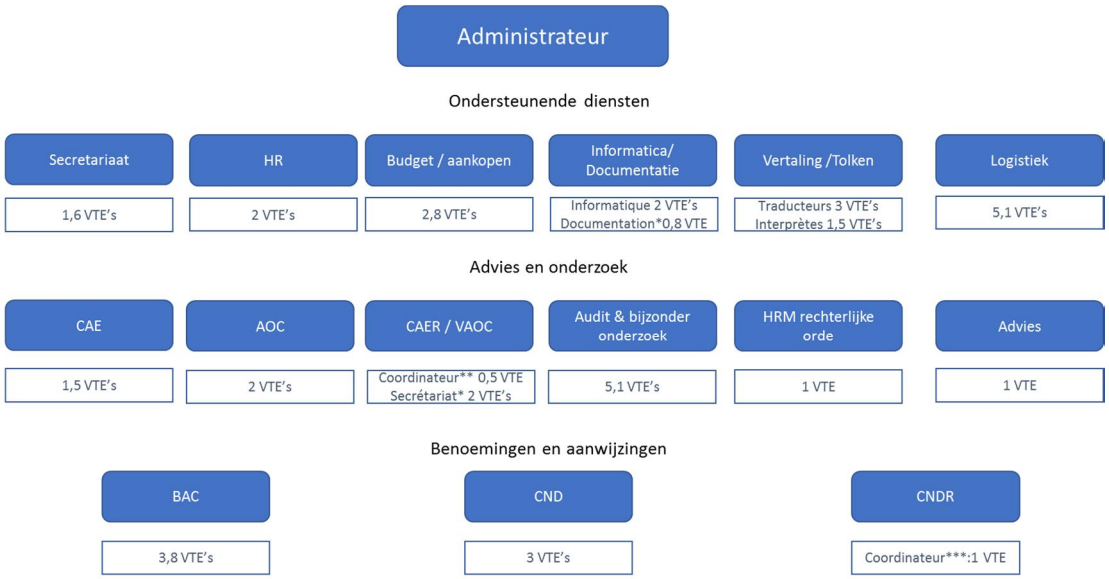
Het totale aantal leden van de HRJ (44) werd vastgelegd bij de oprichting van de HRJ[16] en is sindsdien niet meer geëvalueerd op het vlak van relevantie en/of geschiktheid. Dat aantal lijkt op zich vrij hoog, vooral voor de verenigde benoemings- en aanwijzingscommissie die in totaal 28 leden telt. Bovendien blijkt niet uit de onderzochte documenten en uit de gevoerde gesprekken dat dit aantal van 28 leden voldoet aan een werkelijke behoefte, wat overigens ook geldt voor de 44 leden. Het aantal leden dat voor de verschillende activiteiten wordt toegewezen lijkt niet met objectieve en meetbare gegevens gestaafd te zijn. De noodzaak om een aanzienlijk minimumaantal leden te hergroeperen zorgt er bovendien bij bepaalde activiteiten voor dat het beslissingsproces vertraagt of zelfs dat beslissingen worden uitgesteld wanneer het minimale quorum niet wordt bereikt.

[15] Hoge Raad voor de Justitie: Jaarverslag 2016
[16] Inwerkingtreding in het Gerechtelijk Wetboek in 1999

EY Building a better working world

De HRJ wordt bij de vervulling van zijn missies bijgestaan door een administratie waarvan het organigram er als volgt uitziet:

Organigram van de HRJ[17,18]



- * Betreft 0,8 VTE verdeeld over documentatie en secretariaat CAER - voor het leesgemak werd alleen 0,8 bij documentatie vermeld
- ** CAER-coördinator 50% op CAER en 50% op advies geplaatst - Idem voor 1 persoon CAE die ook 50% op CAE en 50% op advies is geplaatst
- *** CNDR-coördinator 100% op CNDR geplaatst terwijl hij ook in CND zit

Merk op dat het organigram van de administratie een functionele vertaling is van het organigram van de HRJ. Beide organigrammen zijn onderverdeeld in 'Advies en Onderzoek' en 'Benoemingen en Aanwijzingen'. Net als de HRJ leven ook de Raad en de Administratie de taalgelijkheid na.

Die organigrammen zijn duidelijk en begrijpelijk. Er worden coördinatie- en supervisiemechanismen verzekerd door de aanwezigheid van coördinatoren en door de verdeling van de rollen en verantwoordelijkheden tussen de administratie, de commissies, het Bureau en de algemene vergadering. Het grote aantal cellen wijst op de onderverdelingen die te wijten zijn aan de taal en de activiteiten. Merk echter op dat er een coördinator per niveau is. Het grote aantal cellen gaat dus niet gepaard met een groot aantal coördinatoren.

De instelling geeft aan dat, hoewel de organigrammen een duidelijke weergave zijn van de verdeling van bevoegdheden en van het gebied, ze het delen van kennis en het gemeenschappelijk maken van middelen en expertise niet in de weg staan. In het organigram van de HRJ, waar de plaats van alle personeelsleden wordt vermeld, merken we immers op dat meerdere personen verschillende cellen toegewezen krijgen. In het kader daarvan heeft de HRJ eveneens vier transversale werkgroepen opgericht waarin zowel leden van de raad als medewerkers van de administratie zitten. Afhankelijk van het behandelde thema kunnen ze middelen van 'Advies en Onderzoek' en van 'Benoemingen en Aanwijzingen' groeperen.

Er is een zekere doordringbaarheid tussen de commissies. Er kan ook een beroep gedaan worden op het personeel van de ondersteunende diensten om in functie van de pieken of van de actualiteit (bijvoorbeeld bij de organisatie van de examens) een van die commissies bij te staan. De cel "audit en onderzoek" lijkt de

[17] Dit organigram is een voorstelling gebaseerd op het organigram met namen van de HRJ en op de tabel van de personeelsleden op 31.12.2017.

[18] CAE = commission d'avis et enquête, AOC = advies- en onderzoekscommissie, CAER= commission d'avis et enquête réunie, VAOC = verenigde advies- en onderzoekscommissie, BAC = benoemings- en aanwijzingscommissie, CND = commission de nomination et de désignation, CNDR = commission de nomination et de désignation réunie

EY Building a better working world

meeste middelen te hebben, maar is in tegenstelling tot de advies- en onderzoekscommissies en de benoemings- en aanwijzingscommissies niet per taal opgesplitst.

Bij de andere operationele cellen merken we op dat elke cel over weinig personeel beschikt en dat het aantal aangestelde VTE's vergelijkbaar is bij de cellen die per taal zijn opgesplitst.

Zoals reeds vermeld, bestaat de HRJ uit 44 leden en wordt die ondersteund door een administratie van 44 personeelsleden die 40,3 VTE's vertegenwoordigen. Die personeelsleden vormen het "administratieve personeel" van de instelling en waren op 31 december 2017 als volgt verdeeld:

- 18,4 VTE's van niveau A (masterdiploma);
- 8,4 VTE's van niveau B (bachelordiploma);
- 13,5 VTE's van niveau C en/of D (secundaire studies).

2.2. Rollen en verantwoordelijkheden die met de missies verbonden zijn

De rollen en verantwoordelijkheden worden begrensd en vastgelegd aan de hand van diverse formele documenten, waaronder met name:

- Het gerechtelijk wetboek;
- Het huishoudelijk reglement;
- Het reglement van de Administratieve Cel; en
- De functiebeschrijvingen / competentieprofielen.

Die documenten leggen de bevoegdheidsdomeinen van de HRJ binnen de instelling duidelijk vast (bijvoorbeeld de rol van de algemene vergadering ten opzichte van die van het Bureau of die van de commissies). Die documenten begrenzen en verduidelijken eveneens de rollen en verantwoordelijkheden tussen de HRJ en zijn administratie en de rollen en verantwoordelijkheden binnen de administratie van de Raad.

Op basis van de verschillende geanalyseerde documenten en van de met de HRJ gevoerde gesprekken blijkt vandaag niet dat er "grijze" zones zouden bestaan wat de rollen en verantwoordelijkheden betreft.

Bovendien worden die documenten beschouwd als goed gekend door het personeel. De verschillende documenten staan op het intranet van de HRJ ter beschikking van het personeel en van de leden. Volgens de HRJ worden de rollen en verantwoordelijkheden ook uitdrukkelijk geformuleerd aan de nieuwkomers, in het kader van de samenstelling van een nieuwe algemene vergadering, van de benoeming van nieuwe leden of van de aanwerving van personeelsleden.

Bovendien weerspiegelt het bestaan van twee verschillende organigrammen (leden en administratie) volgens ons ook de begrenzing van rollen en verantwoordelijkheden.

2.3. Partnerschappen & samenwerkingen

De HRJ is verschillende samenwerkingen en partnerschappen aangegaan met andere organen van het Parlement en/of dotatiegerechtigde instellingen, evenals met externe actoren van het parlement. Die samenwerkingen kunnen in twee categorieën worden opgesplitst: de terbeschikkingstelling van middelen van de HRJ ten gunste van andere instanties en de terbeschikkingstelling van middelen van andere instanties ten gunste van de HRJ. Die partnerschappen en samenwerkingen worden in de onderstaande tabel vermeld.

Building a better working world

Voornaamste samenwerkingsakkoorden gesloten door de HRJ

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliserings graad	Soort partnerschap	Implementerings niveau
			- Wettelijke basis - Geformaliseerd - Informeel	- Ondersteuning - Operationeel	- Vastgelegd - Afgewerkt - Gepland - In overleg - Uit te werken
Benoemingscommissie voor het Notariaat	Terbeschikkingstelling van een halve voltijdse equivalent	Benoemingscommissie voor het Notariaat	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgelegd
Europees Justitieel Netwerk	Terbeschikkingstelling van een deeltijdse (40%) arbeidskracht	Europees Justitieel Netwerk	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgelegd
Comité P	Verzorgen van vertalingen voor het Comité P (op aanvraag)	Comité P	Geformaliseerd[19]	Ondersteuning	Vastgelegd
Parlement	Terbeschikkingstelling van de lokalen in het FORUM-gebouw Toegang tot de cafetaria, het Economaat, de Drukkerij, de sportzaal, de taallessen, de parking	HRJ	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgelegd
Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer	Data Protection Officer	HRJ	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgelegd
PersoPoint	Sociaal secretariaat	HRJ	Informeel	Ondersteuning	In overleg[20]
SELOR	Ondersteuning voor de organisatie van testen / examens magistratuur	HRJ	Informeel	Ondersteuning	Vastgelegd
Adviesraad van de magistratuur	Wederzijdse informatie over adviesvragen	Beide partijen	Geformaliseerd	Operationeel	Vastgelegd
Instituut voor Gerechtelijke Opleiding	Vertalingen, tolken, statuten & organisatie, boekhouding …	Beide partijen	Formeel	Ondersteuning	In overleg

[19] Merk op dat er in 2017 geen aanvragen van het Comité P waren

[20] De HRJ werkt momenteel samen met PersoPoint voor de betaling van de lonen van het personeel. PersoPoint is aan het reorganiseren en gezien de nieuwe keuzes heeft de HRJ nog niet formeel beslist om de samenwerking met PersoPoint voort te zetten.

EY Building a better working world

Wat opleidingen betreft, kunnen de personeelsleden van de HRJ theoretisch gezien opleidingen genieten zoals de opleiding "Cybersecurity", gegeven door de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA) in het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO). De instelling wordt echter niet als prioritair beschouwd voor het OFO en bijgevolg krijgen de personeelsleden niet de kans om deel te nemen aan alle opleidingen die het OFO aanbiedt.

De laatste hand wordt gelegd aan een samenwerkingsprotocol met het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding (hierna IGO) om "indien nodig boekhoud-, fotograaf- en communicatiediensten" van het IGO te genieten en het IGO vertaal- en tolkdiensten ter beschikking te stellen. Die terbeschikkingstellingen vinden tegen betaling plaats en volgens de voorwaarden vermeld in het "Samenwerkingsprotocol tussen de Hoge Raad voor de Justitie en het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding".

De HRJ doet, op een niet-systematische manier, voor zijn aankopen/leveringen een beroep op de verschillende raamcontracten met de bijbehorende catalogussen voor leveringen en diensten die de Federale Overheidsdiensten voor alle federale overheden en vergelijkbare instanties hebben afgesloten.

3. Processen en werkingsmodaliteiten

3.1. Beheer en sturing

3.1.1. Omschrijving van de sturings-/beheersmodaliteiten

Het bestuur van de HRJ vindt plaats via:

- de statutaire organen ervan, met name de algemene vergadering, het Bureau, de commissies en subcommissies, de administratieve cel en de administratie;
- instrumenten die de HRJ heeft ingericht voor het besturen van zijn activiteiten.

De voornaamste ingerichte instrumenten voor het bestuur zijn:

- een strategiebepalend managementplan en een operationeel langetermijnplan voor de HRJ;
- een projectenplan 2017-2020 dat in twee programma's een geheel van activiteiten samenvat die bedoeld zijn om de dienstverlening van justitie naar de burgers toe te verbeteren en het vertrouwen in justitie te herstellen (krokusplan);
- het budget;
- het jaarverslag en het jaarlijkse verslag over de behandeling van klachten;
- regelmatige vergaderingen met verslaggeving naar de algemene vergadering;
- vergaderingen van het directiecomité – dat bestaat uit het Bureau en de administrateurs van de HRJ;
- opvolgingsindicatoren die deels op een scorebord worden geconsolideerd.

De beslissingswijze is geformaliseerd en wordt gerapporteerd als zijnde door iedereen gedeeld. De samenstelling, de aanwijzing, de werking van de organen van de HRJ, de processen en procedures zijn formeel omschreven en begrensd door middel van:

- artikels van het Gerechtelijk Wetboek;
- het huishoudelijk reglement van de HRJ;
- en interne ad-hocdocumenten (het reglement van de administratieve cel, ontvangstprocedures, boekhouding ...)

De managementplannen, projectplannen enz. worden voorbereid door de personen en teams die daarvoor worden aangeduid en worden vervolgens door de juiste organen (meestal de algemene vergadering) gepresenteerd en goedgekeurd.

Het overhevelen van bevoegdheden is beperkt tot specifieke activiteiten en duidelijk geïdentificeerde functies en organen. De verslaggeving met betrekking tot de uitvoering van activiteiten wordt eveneens op een formele wijze georganiseerd door middel van scoreborden, opvolgingsindicatoren, interne vergaderingen van de administratie en met de algemene vergadering.

Over het algemeen merken we dat er in functie van de noden van de organisatie bevoegdheden worden overgeheveld. We kunnen ons echter vragen stellen bij het feit dat sommige activiteiten niet aan het Bureau worden overgeheveld. In dat opzicht is de overheveling van bevoegdheden misschien onvoldoende of niet goed afgestemd op de omgeving en de ingerichte instrumenten, en is het noodzakelijk om de geldende reglementering aan te passen. Als voorbeeld halen we het feit aan dat de algemene vergadering zich moet uitspreken over elke aanwerving van niveau C of D van de administratie.

Bovenop de statutaire organen is er binnen de HRJ sinds 2017 een ‘beheeraanpak’ van de projecten ingevoerd om voordeel te halen uit alle kennis die binnen de instelling beschikbaar is en om het silodenken bij de cellen/diensten, het personeel en de leden op te heffen. Die aanpak krijgt vorm door de oprichting van vier werkgroepen waarvan de voorzitter telkens een lid van het Bureau is en die zijn samengesteld uit leden (zowel

van de benoemings- en aanwijzingscommissie als van de advies- en onderzoekscommissie), maar ook uit personeelsleden. Binnen elke werkgroep worden twee personeelsleden aangeduid om de ondernomen, te ondernemen of te vermijden acties en de risico's op te volgen. Die opvolging wordt gestructureerd door middel van projectfiches die mandaat na mandaat een zekere continuïteit garanderen. De voor de werkgroepen toegepaste werkwijzen – beperkte toegang, noodzaak van voorbereidend werk, agendavoorstellen enz. – zijn van die aard dat ze bedoeld zijn om de vergaderingen doeltreffender te maken.

Sinds september 2017 presenteert en valideert de algemene vergadering een verslag over de stand van zaken van de activiteiten van de werkgroepen. Dat verslag maakt het mogelijk om een geschreven en toegankelijk document over de vooruitgang, nalatigheden enz. te behouden.

De opgerichte werkgroepen behandelen de volgende onderwerpen:

- beheerautonomie;
- duidelijke taal;
- de magistratuur van morgen;
- toegang tot justitie.

Voor het projectbeheer heeft de HRJ eveneens een gedocumenteerde procedure die uitleg geeft over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden, de verslaggevingsfasen en de vorm ervan. Om de projecten te beheren, heeft de HRJ eveneens een projectfiche ontwikkeld die het Bureau moet invullen en valideren en waarop het verband met de doelstellingen, het budget enz. moet worden vermeld.

De HRJ beschikt binnen de instelling niet over specifieke functies voor interne audit – als dusdanig – en beschikt niet over een handleiding die kenmerkend is voor het risicobeheer en de interne controle.

Hoewel er geen voorzieningen voor de supervisie van de processen als dusdanig bestaan, die kunnen bepalen of de procedures al dan niet worden nageleefd, worden sommige voorzieningen met betrekking tot het risicobeheer door de procedures zelf bepaald. Bijvoorbeeld:

- de budgettaire en boekhoudkundige procedure die aspecten omvat over de taakverdeling in de procedure voor de toestemming van aankopen en de dubbele handtekening bij de uitvoering van de betalingen. Die procedure bepaalt onder meer uit te voeren controles in het kader van het activabeheer;
- het huishoudelijk reglement dat de voorschriften in verband met onverenigbaarheden bepaalt: *Voor de leden van de Raad gelden de onverenigbaarheden bedoeld in artikel 259bis-3, § 2 en de regeling inzake belangenconflicten bedoeld in artikel 259bis-19, § 1 van het Gerechtelijk Wetboek*;
- het huishoudelijk reglement dat eveneens een controlesysteem van de uitgaven voorziet, waartoe de Raad zich heeft verbonden: *De verbintenissen tot uitgaven en de betalingsopdrachten worden door de voorzitter van de Raad ondertekend, binnen de perken van de dotatie van de Raad. Als de voorzitter van de Raad verhinderd is, kunnen de verbintenissen tot uitgaven en de betalingsopdrachten geldig worden ondertekend door een lid van het bureau. Als de verbintenis of betalingsopdracht de som of de tegenwaarde van 50.000 BEF (€ 1.239,47) overtreft, wordt zij tevens ondertekend door een ander lid van het bureau*";
- De deontologische gids voor de leden. Wat dat aspect betreft, vermeldt het huishoudelijk reglement eveneens de gevolgen bij de niet-naleving van de deontologische regels.

Methodologie voor kwaliteitsbeheer / continue verbetering van de processen

In 2017 werd een SWOT-analyse uitgevoerd, waarbij alle activiteiten van de HRJ werden onderzocht. Op het moment van de opstelling van dit verslag was de SWOT beperkt tot de waarneming van verklaringen. Er was

nog geen toepassing voor een toekomstige verbetering opgestart.
Op vraag van de regering heeft de HRJ eveneens een studie van de financiële impact voor de werking van de Raad laten uitvoeren van *het voorontwerp van wet tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek in het kader van de aanbevelingen met betrekking tot corruptiebestrijding en met het oog op de verbetering van de werking van de Hoge Raad voor de Justitie.* De door de HRJ opgestelde nota, die aan de regering werd overgemaakt, klasseert de eventuele aanpassingen op het vlak van de werking van de Raad in functie van de financiële impact ervan (geen of bestaand).

De operationele aanpassingen die, volgens diezelfde nota, geen enkele financiële impact zouden hebben, zijn onder meer:

- een betere informatie-uitwisseling tussen de commissies indien een van de commissies beschikt over informatie die nuttig is voor de uitvoering van de missie van andere commissies;
- de mogelijkheid tot het opstarten van een bijzonder onderzoek of de uitvoering van een werkingsaudit van rechterlijke orde, eveneens in het kader van rechterlijke dossiers, die leidt tot een uitbreiding van de actieradius van de verenigde advies- en onderzoekscommissie. In het kader van die uitbreiding heeft de HRJ gevraagd naar een nieuwe toekenning van een deel van de dotatie, wat de instelling in staat stelt om vier VTE's aan te werven die met de auditcel verbonden zijn.

De operationele aanpassingen die een financiële impact zouden kunnen hebben, zijn:

- de verenigde benoemings- en aanwijzingscommissie die de voorbereiding op zich neemt van het programma van het examen dat toegang verleent tot het ambt van plaatsvervangend rechter of plaatsvervangend raadsheer;
- de verenigde benoemings- en aanwijzingscommissie die de organisatie op zich neemt van het examen dat toegang verleent tot het ambt van plaatsvervangend rechter of plaatsvervangend raadsheer, volgens de bij koninklijk besluit vastgestelde modaliteiten en voorwaarden.

Planning/prioritering

Wat de planning betreft, maakt de HRJ hoofdzakelijk gebruik van de budgettaire documenten die stellen dat de logistieke, financiële en menselijke middelen aan verschillende activiteiten worden toegekend. De missies van de HRJ zorgen ervoor dat het geheel van te verwezenlijken taken en activiteiten niet vooraf te bepalen zijn. De HRJ is sterk afhankelijk van

- de externe vraag, in het bijzonder wat de klachten, onderzoeken en adviezen betreft;
- de actualiteit, wat de initiatiefadviezen betreft.

Slechts een deel van de activiteiten van de HRJ kan vooraf worden gepland, met name de organisatie van de examens en een deel van de audits.

Er is binnen de HRJ geen formele methode of prioriteringswijze. Zoals eerder verduidelijkt, is de prioritering sterk afhankelijk van de actualiteit en van de beoordeling van de HRJ (of van de dringende aard).

3.1.2. Geobserveerde prestatieniveaus

De HRJ baseert zijn activiteiten niet op het bepalen van gekwantificeerde doelstellingen. Hoewel een deel van de activiteiten van de HRJ wordt ondernomen ten gevolge van eigen initiatieven en autonoom wordt uitgewerkt (bv. audits, onderzoeken, werkgroepen, managementplan ...), zijn de missies van de HRJ sterk afhankelijk van de vraag, zowel op het vlak van de benoemingen als op het vlak van de klachten, en zelfs van de adviezen. De HRJ past zijn activiteiten deels aan in functie van de dringende aard en van de actualiteit en blijft tegelijk zorgen voor het beheer van al zijn missies die minder afhankelijk zijn van fluctuaties en dringende situaties.

In dat opzicht zijn de daadwerkelijke externe controle van het autonome beheer van de gerechtelijke organisatie en de organisatie van een examen voor plaatsvervangende rechters/raadsheren activiteiten die de actieradius van de Raad uitbreiden en bijgevolg een invloed hebben op de werkdruk en de organisatie ervan.

3.2. Operationeel

3.2.1. Identificatie van de processen

Zoals vermeld in punt 3.1 van dit verslag, worden de rollen en verantwoordelijkheden van elk beslissingsorgaan van de HRJ in de procedures en reglementen omschreven. De HRJ heeft eveneens een reeks procedures ingesteld waarin wordt vermeld welke stappen de instelling moet volgen om de activiteiten in verband met de voornaamste beroepen van de instelling (verbonden met de benoemings- en aanwijzingscommissie en de advies- en onderzoekscommissie) te verwezenlijken.

We sommen hieronder per commissie een aantal van de ontvangen procedures op. Aangezien we geen toegang hebben tot het intranet van de instelling, kunnen we de volledigheid van deze lijst niet garanderen.

De procedures met betrekking tot de benoemings- en aanwijzingscommissies worden, als aanvulling op de wettelijke teksten, in de volgende documenten gedocumenteerd:

- het vademecum benoemings- en aanwijzingscommissie. Dat document vermeldt de missies van de commissie zoals omschreven in de grondwet, de samenstelling en de bevoegdheden ervan (van de verenigde commissies en eigen aan de taalrol) zoals omschreven in het Gerechtelijk Wetboek, en de modaliteiten die verbonden zijn aan de aanwervings- en opleidingsmissies van de commissie. Dat document specificeert eveneens de benoemingsprocedure en het verloop ervan in de tijd;
- het procedurereglement met betrekking tot de benoeming van magistraten en de aanwijzing van korpschefs dat er de modaliteiten van specificeert (verantwoordelijkheid en sequentiebepaling);
- het verloop van de benoemings- en aanwijzingsprocedure;
- het document Dossierbeheer van de benoemings- en aanwijzingscommissie van de Hoge Raad voor de Justitie. Dat is de gebruikersgids van de software Forsete, een databeheersoftware met betrekking tot de loopbaan van de magistraten;
- het ministerieel besluit houdende de bekrachtiging van de programma's van het examen inzake beroepsbekwaamheid en van het vergelijkend toelatingsexamen tot de gerechtelijke stage;
- het ministerieel besluit houdende de bekrachtiging van het programma van het mondelinge evaluatie-examen.

De procedures met betrekking tot de advies- en onderzoekscommissies worden, als aanvulling op de wettelijke teksten, in de volgende documenten gedocumenteerd:

- een ontwerp van 16 februari 2017 van de prestatieaudithandleiding. Dat document wordt op het moment van de opstelling van dit verslag uitgewerkt;
- een nota betreffende de werkwijze van de AOC in het kader van de klachtenbehandeling, die de stappen vermeldt die nuttig zijn voor de behandeling van nieuwe klachtendossiers en de opvolging van de dossiers;
- de werkingsprocedure binnen de VAOC, die aanwijzingen geeft met betrekking tot de teamvergaderingen (frequentie, voorwerp enz.), de communicatie, de beknopte voorbereiding door de administratie van de dossiers die voor de commissie bestemd zijn, de vergaderingen van de VAOC (frequentie, agenda), de opvolging van de dossiers die de VAOC uitvoert, de goedkeuring in de VAOC van een eindproduct van de VAOC, de communicatie van een eindproduct van de VAOC;
- een reglement met betrekking tot de communicatie ten aanzien van de pers en het publiek in verband met de audits en bijzondere onderzoeken;
- een audithandleiding die de theoretische aspecten van de audit, maar ook de stappen van de

auditprocedure specificeert.

Hoewel de meeste procedures gedocumenteerd zijn, stellen we vast dat ze niet allemaal gedateerd en ondertekend zijn. Tijdens de gesprekken met de HRJ is gebleken dat al die procedures op het intranet van de HRJ ter beschikking van het administratiepersoneel en van de leden worden gesteld. Volgens de ontvangen informatie zouden de procedures up-to-date zijn. Voor zover we weten, bestaan er echter geen nazichtinstructies van de ingevoerde procedures.

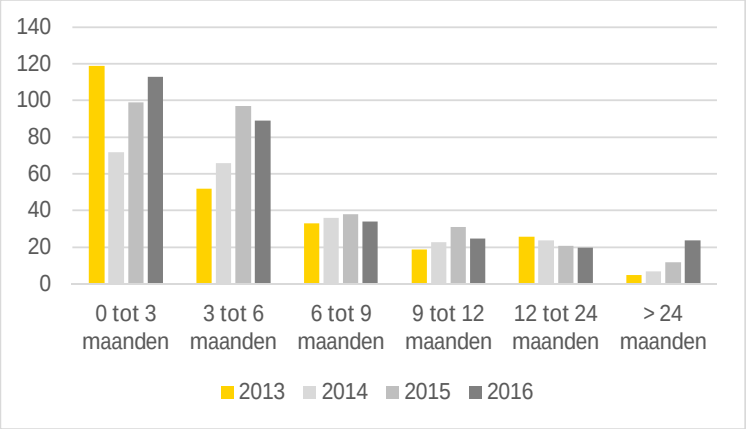
3.2.2. Geobserveerde prestatieniveaus

Zoals eerder vermeld, houden de prestatie van de processen en de waargenomen activiteit rechtstreeks verband met de ontvangen vragen:

- Het aantal ingediende klachten daalt. Die zullen op termijn gedecentraliseerd worden, waarbij een beperkt deel van de activiteiten op het niveau van de HRJ zullen blijven, met name het gecentraliseerde beheer van de databank en de vervanging van de betrokken instelling indien die de klacht niet binnen de toegestane termijn behandelt.
- De adviezen en onderzoeken zijn (deels) afhankelijk van de vragen en hun aantal blijft beperkt, zonder rekening te houden met de tijd die eraan moet worden besteed.
- Het aantal audits en opvolgingen van audits blijft kwantitatief stabiel, maar zou moeten stijgen gezien de komende aanwerving van vier auditeurs. Vandaag is er echter nog geen auditplan ingevoerd.
- Er worden regelmatig examens georganiseerd, hoewel er een daling van het aantal kandidaten merkbaar is. Dat zou echter geen invloed hebben op de tijd die nodig is voor de organisatie van de examens. Alleen de verbetertijd zou afnemen.

De HRJ geeft aan dat de werkdruk die gepaard gaat met de dossiers (adviezen, klachten, audits) moeilijk in te schatten is, aangezien de behandelingsduur van die dossiers van diverse factoren afhangt. De onderstaande grafiek ter illustratie van de evolutie van de behandelingstermijnen geeft de vooruitgang op het gebied van de klachten weer:

Evolutie van de behandelingstermijnen van de afgesloten dossiers[21]



De stijging van het aantal behandelde dossiers binnen een termijn van meer dan 24 maanden in 2016 is te verklaren door de behandeling in 2016 van dossiers die in 2014 werden ingediend. In dat jaar waren er meer ingediende dan behandelde dossiers.

[21] Hoge Raad voor de Justitie: Verslag over de behandeling van klachten, 2013-2016

EY Building a better working world

In de bijlagen wordt bijkomende informatie gegeven met betrekking tot de door de HRJ doorgegeven indicatoren.

3.3. Ondersteuning

3.3.1. Identificatie van de diensten/processen

Het personeel dat zich specifiek met ondersteunende activiteiten bezighoudt, vertegenwoordigt ongeveer 22,5%[22] van al het personeel (leden en administratief personeel) van de HRJ.

Hieronder worden de activiteiten omschreven die betrekking hebben op de ondersteunende diensten (de informatica wordt in het volgende onderdeel besproken, hoewel die ook deel uitmaakt van de ondersteuning).

- Logistiek
  De functies met betrekking tot de logistiek (5,1 VTE's: koks, chauffeurs, onderhoudspersoneel, onthaal enz.) zijn in het verleden geïnternaliseerd. Dit proces werd tot nog toe nog niet herzien.

- Humanresourcesmanagement
  De HR-afdeling van de HRJ verzorgt het administratieve beheer van het personeel (aanwerving van administratief personeel, verlofregeling enz.), maar staat vandaag nog niet in voor het strategisch management van de HR. De lonen worden betaald via de tussenkomst van de boekhouder van de HRJ. PersoPoint berekent de geldelijke rechten op basis van de door de HR-afdeling meegedeelde informatie.

  Wat de lonen van de leden van de Raad betreft, berekent het administratieve personeel de presentiegelden en bepaalde vergoedingen die de leden ontvangen. Een administrateur controleert die handelingen echter vóór de betaling van de bedragen door een boekhouder van de Raad.

- Boekhouding / budget
  De HRJ beschikt over een boekhouder die verantwoordelijk is voor de verwerking van alle boekhoudkundige en budgettaire activiteiten. Die boekhouder wordt voor de uitvoering van de aankopen bijgestaan door twee personen die echter niet voltijds voor die activiteit worden aangesteld. De boekhoudinggerelateerde activiteiten gebeuren op een informaticadrager, met uitzondering van de verschillende stappen met betrekking tot de aankopen (van het inleiden van een aanvraag tot het afsluiten van het contract – betaling van de factuur of vrijmaken van de borg/garantie). De boekhouder kan bij een langdurige afwezigheid niet van back-ups gebruikmaken. De Hoge Raad voor de Justitie geeft, na de herziening van de tussentijdse versie van dit verslag, echter aan dat er een beroep op interne middelen kan worden gedaan om eventuele vervangingen te garanderen. Er wordt gewerkt aan een formalisering van die back-ups. Daarnaast voorziet het protocol met het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding, dat momenteel wordt afgewerkt, eveneens de mogelijkheid om op boekhoudkundig vlak samen te werken.

- Vertalen en tolken
  De HRJ beschikt over vertalers en tolken die een cel vormen binnen de ondersteunende diensten en die voor de hele Raad en de administratie ervan werken. De HRJ doet echter sporadisch een beroep op externe vertalers wanneer de eigen vertalers de taal voor hun bekwaamheden niet machtig zijn (DE en/of EN). Het Comité P kan eveneens een beroep doen op de vertalers van de HRJ. Ook het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding zal dat binnenkort kunnen doen.

[22] Gezien enkel 4 leden van de HRJ een voltijds hebben, is het een benadering

De HRJ heeft een reeks procedures ingevoerd die bedoeld zijn als kader van de ondersteunende activiteiten van de instelling. We geven hieronder een niet-exhaustieve lijst van de procedures die ons werden meegedeeld:

- de budgettaire en boekhoudkundige procedure die aanwijzingen geeft met betrekking tot de opstelling van het budget, van de rekeningen, de stappen van de uitgavencyclus, de door de Raad terugbetaalde kosten, en het activabeheer;
- een procedure voor vertalingen naar het Frans;
- een procedure die de te volgen stappen voor de registratie van binnenkomende post specificeert;
- een procedure die als kader dient voor de onthaal- en cateringactiviteiten;
- het reglement betreffende de toekenning van presentiegelden en vergoedingen aan de leden van de HRJ;
- het reglement betreffende het e-mailgebruik.

We stellen vast dat de meeste procedures gedocumenteerd zijn, maar dan wel op verschillende formats en dragers. Zo is de procedure voor vertalingen naar het Frans bijvoorbeeld gedocumenteerd in een e-mail van 2014. Hoewel ze gedocumenteerd zijn, merken we op dat de ondersteunende procedures, net als de operationele procedures, niet allemaal gedateerd of ondertekend zijn, terwijl de processen van de HRJ voortdurend evolueren en op de realiteit van de activiteiten van de instelling worden afgestemd.

Wat de controle betreft, is er geen verplichting van de HRJ om gedocumenteerde checklists bij te houden die het mogelijk maken om de goede uitvoering van de procedures te controleren. De leden van de administratie vermelden echter dat ze een ‘zelfcontrole’ en ‘professionele controle’ uitvoeren die hen toelaat om ervoor te zorgen dat de procedures daadwerkelijk worden toegepast.

3.3.2. Omschrijving van de bestaande synergieën

Momenteel is er geen samenvoeging van ondersteunende functies met andere organisaties, maar er zijn wel een aantal partnerschappen.

Zoals vermeld in punt 2.3 van dit verslag:

- werkt de HRJ samen met PersoPoint voor de betaling van de lonen;
- kunnen de vertalers van de HRJ ter beschikking van het Comité P worden gesteld. Dat is het afgelopen jaar echter niet gebeurd;
- wordt er een samenwerkingsakkoord met het IGO voorbereid met betrekking tot de aspecten boekhouding, vertaling en fotografie.

De HRJ werkt eveneens samen met een externe leverancier voor de hosting van servers. In die context werd een samenwerking met de Kamer van Volksvertegenwoordigers bestudeerd. Die kon echter niet worden overwogen omwille van beperkingen die de Kamer van Volksvertegenwoordigers heeft opgelegd met betrekking tot de (fysieke) toegang van de servers.

3.3.3. Geobserveerde prestatieniveaus

De boekhouding verwerkt jaarlijks gemiddeld:

- 1.000 - 1.100 facturen;
- 700 bestelbonnen;
- 3-4 openbare aanbestedingen.

Het HRM beheert het administratieve gedeelte van het personeel.

Op het gebied van vertalingen varieert de vraag in functie van de actualiteit, van de adviesvragen. Volgens de ontvangen informatie gebeurt het vertaalwerk parallel met het beslissingsproces en met de uitwerking van de activiteiten van de HRJ. Gemiddeld vertalen de vertalers van de HRJ zowat 1.300 pagina's (NL->FR) en 600 pagina's (FR->NL) van einddocumenten[23].
In de bijlagen wordt bijkomende informatie gegeven met betrekking tot de door de HRJ doorgegeven indicatoren.

[23] Daarbij wordt geen rekening gehouden met de verschillende tussentijdse vertalingen en met documenten van minder dan een pagina.

4. Infrastructuur en materiaal

4.1. Gebouwen

De HRJ verhuisde in augustus naar het FORUM-gebouw – waar het over iets meer dan 2.100 m² beschikt – dat toebehoort aan het federaal Parlement en waar andere instanties die afhankelijk zijn van het Parlement reeds gehuisvest waren.

De HRJ moest zich echter houden aan de voorwaarden van zijn huurovereenkomst, en dit had in 2017 gevolgen voor zijn uitgaven.

Volgens de verklaringen van de HRJ zouden de kantoren die door de Raad worden gebruikt niet helemaal voldoen aan de behoeften van de instelling (opsplitsing over 2 verdiepingen, problemen in verband met het onthaal, enz.).

De beroepsdiversiteit van de verschillende instellingen die er gevestigd zijn en de eisen van bepaalde instellingen, bijvoorbeeld op het vlak van veiligheid, kunnen voor andere instellingen moeilijk te implementeren zijn. Daardoor wordt hun werking en organisatie complexer.

Het onthaal van de HRJ in het FORUM-gebouw weerspiegelt zijn waarden en doelstellingen bijvoorbeeld nog niet (betere communicatie, toegankelijkheid van justitie voor burgers, enz.). Dat leidt bovendien tot bepaalde inefficiënties, aangezien voor elke bezoeker een personeelslid van de HRJ naar beneden moet komen om hem te begeleiden naar de verdiepingen van de Raad. De HRJ overweegt dan ook om het onthaal te reorganiseren en de kantoorruimte te transformeren.

4.2. Bestaande IT-systemen en -tools

Veel beroepsprocessen binnen de HRJ zijn geautomatiseerd (ontvangst en afhandeling van klachten, registratie en ontvangst van kandidaatsdossiers, elektronische examens, enz.). Op dit moment zijn echter nog niet alle activiteiten volledig geautomatiseerd (bv: aankoopsysteem).

IT-Team

Het IT-team van de HRJ neemt de dagelijkse IT-problemen voor zijn rekening. De Raad beschouwt het oplossen van belangrijke problemen als een tijdrovende en contante bezigheid. Dit is onder andere te wijten aan het feit dat HRJ-medewerkers vaak buiten de normale kantooruren werken en gebruikmaken van de toepassingen van de HRJ via hun privémateriaal.

De ontwikkeling van toepassingen gebeurt meestal intern, vaak door personeel, om problemen op te lossen of het werk te vergemakkelijken (bv. beheer van de presentiegelden). De IT-cel staat daarna in voor het onderhoud van de ontwikkelde tool.

Het IT-team voert jaarlijks bijna 3000 taken uit. Deze taken hebben betrekking op administratieve aspecten (bijvoorbeeld orderbeheer), infrastructuurbeheer (monitoring, probleemoplossing,...), ontwikkelen van tools, externe communicatie, enz.

IT-apparatuur en telefonie

De servers van de HRJ bevinden zich gedeeltelijk in de gebouwen van de instelling (beperkte toegang), maar ook in een datacenter van een externe provider, om de continuïteit van de dienstverlening en een passend back-upsysteem te garanderen.

Building a better working world

De HRJ beschikt over 6 servers[24], 72 computers en 28 tablets.
Voor telefonie beschikt de HRJ over een VoIP-telefooncentrale. Er wordt een back-up van deze centrale gemaakt op een "Cloud"-server. Zo kunnen de gegevens snel hersteld worden bij hardwareproblemen. De HRJ beschikt over 65 vaste en 7 gsm-lijnen

Veiligheid
De HRJ maakt gebruik van het beveiligingssysteem van de externe provider die zijn servers host. De HRJ heeft ook een IT-beleid ingevoerd om risico's te beperken, zoals:

- De reglementering in verband met het gebruik van e-mails;
- De procedures voor de wijziging en het monitoren van toegangsrechten;
- De monitoringprocedure van de servers;
- De procedure voor het beheer van incidenten;
- De procedure voor het beheer van "Data Center"-incidenten;
- De procedure voor het beheer van "veiligheids"-incidenten;

Er wordt echter geen toezicht gehouden op de correcte toepassing van dit beleid door het administratief personeel en de leden.

Disaster Recovery Plan
De HRJ heeft geen procedures die verband houden met crisisbeheersing of een "disaster recovery plan".

In een document van 5 juni 2017, genaamd "IT-architectuur", wordt echter vermeld dat "er dagelijks een back-up van de gegevens wordt gemaakt naar een opslagruimte en daar 30 dagen wordt bewaard. *De back-ups zijn gebaseerd op de Veritas-producten. De bewaringstermijn van 30 dagen wordt voor bepaalde dossiers verlengd in functie van de opgelegde wettelijke termijnen. "*

4.3. Organisatie van de aankopen

De activiteiten die verband houden met aankopen worden binnen de HRJ uitgevoerd door 4 personen.

Occasionele aankopen (economaat enz.) worden via bestelbonnen gedaan. De HRJ geeft ongeveer 700 bestelbonnen per jaar uit. Overheidsopdrachten komen relatief weinig voor. Als ze voorkomen, doet de HRJ veeleer een beroep op de catalogus die de federale overheid ter beschikking stelt van de FOD BOSA. Voor zeer specifieke verzoeken die niet voorkomen in de catalogus schrijft de HRJ zelf overheidsopdrachten uit. (bv: het maken van de website).

Wat het aankopen van informaticamateriaal betreft, doet de HRJ 90% van zijn aankopen via de catalogi van de Federale Overheidsdiensten (bijvoorbeeld BELEID EN ONDERSTEUNING of Defensie). De Raad kan daarnaast ook een beroep doen op de diensten van het Economaat van het Parlement, dat gratis ter beschikking wordt gesteld van alle federale diensten, waaronder de HRJ. Momenteel doet de HRJ vooral voor drukwerk een beroep op de diensten van het Economaat van het Parlement.

De aankoopprocedure werd vastgelegd in de begrotings- en boekhoudprocedure. Die beschrijft de verschillende stappen, drempels, functiescheiding, enz. die moeten worden nageleefd. Het omvat ook het beheer van het leveranciersregister.

De volledige procedure is een "papieren" procedure.

[24] Dit cijfer houdt geen rekening met de 6 servers bij een externe provider.

5. Human resources

5.1. Humanresourcesmanagement

5.1.1 Algemeen beleid & personeelskader

Zoals reeds vermeld, bestaat de HRJ uit 44 “leden” en 44 personeelsleden, goed voor 40,3 VTE’s op datum van 31 december 2017.

Het personeelsstatuut[25] bepaalt dat het personeel van de Raad in vier niveaus is onderverdeeld: A, B, C en D. Binnen elk niveau werden rangen bepaald:

- Niveau A: Administrateur, Missieverantwoordelijke, Eerste auditeur, Adjunct-auditeur
- Niveau B: Deskundige
- Niveau C: Administratief Assistent
- Niveau D: Administratief Medewerker

Elke rang wordt beschreven aan de hand van een “competentieprofiel”. Dat omvat de kerncompetenties die verband houden met de organisatie, de niveaucompetenties voor de rang in kwestie, en de functiecompetenties voor de betrekking.

Huidig personeelsbestand en Personeelskader

De personeelssamenstelling van de HRJ wordt hieronder in termen van voltijdse equivalenten beschreven:

Verhouding statutair-contractueel personeel[26]

	Statutair personeel (FR+NL)	Contractueel personeel (FR+NL)
NIVEAU A	73%	27%
NIVEAU B	100%	0%
NIVEAU C	100%	0%
NIVEAU D	20%	80%
TOTAAL	79%	21%

Als we het personeelskader vergelijken met de personeelsleden die effectief aan het werk zijn, stellen we vast dat het kader niet volledig ingevuld is:

Vergelijking personeel en personeelskader[27]

	Personeelskader	Personeel op 31.12.2017					Versch. p/n met het kader (VTE)	Versch. p/n met het kader (%)
		Statutair personeel FR	Statutair personeel NL	Contractueel personeel FR	Contractueel personeel NL	Totaal		
NIVEAU A	20	6,4	7	3	2	18,4	-1,6	-8%
NIVEAU B	14	5,8	2,6	0	0	8,4	-5,6	-40%
NIVEAU C	20	3	6,4	0	0	9,4	-10,6	-53%
NIVEAU D	2	0	0,8	3,3	0	4,1	2,1	105%
TOTAAL	56	15,2	16,8	6,3	2	40,3	-15,7	-28%

Het aantal medewerkers zal in 2018 toenemen door de komst van 4 nieuwe voltijdse equivalenten binnen de

[25] Reglement van 21 mei 2003, goedgekeurd bij koninklijk besluit van 9 november 2003

[26] Personeelsbestand 2012-2017

[27] Personeelsbestand 2012-2017 (intern document van de Hoge Raad voor de Justitie)

EY Building a better working world

auditcel en door de komst van een nieuwe Nederlandstalige administrateur. Dit zal resulteren in een overschrijding van het aantal kaderleden van niveau A binnen de HRJ.

Momenteel is het bij wet gedefinieerde personeelskader[28] maar voor 72% ingevuld. Zoals uit de onderstaande tabel blijkt, wordt de HRJ al enkele jaren met deze situatie geconfronteerd:

Evolutie van het personeelsbestand 2014-2017[29]

Personeelskader	Personeelsbestand (VTE)			
	2014	2015	2016	2017
56	40,7	42,5	40,6	40,3

De niet-ingevulde functies zijn vooral die van het uitvoerend personeel (niveau B en C).

De HRJ geeft aan dat hij momenteel een tekort heeft aan personeel van het niveau A voor de uitvoering van zijn taken. Het actuele kader lijkt niet langer te beantwoorden aan de behoeften van de Raad. Die heeft momenteel meer behoefte aan werknemers van niveau A en steeds minder van niveau B. Bovendien heeft de HRJ de toestemming gekregen om personeel van niveau A aan te nemen, hoewel er volgens zijn personeelskader geen ruimte meer voor zou zijn.

Het lijkt noodzakelijk om het kader aan te passen aan de realiteit waarin de HRJ moet werken. Die heeft nood aan meer adviserende en analytische functies dan betrekkingen voor administratieve ondersteuning.

Werkverzuim

Het werkverzuim bij het personeel van de HRJ is laag: 4.9% in 2016. Dat is iets hoger dan het percentage dat werd waargenomen in de “kleine[30]” organisaties van de Belgische Federale Overheidsdienst. Daar bedroeg het werkverzuim 4.08% in 2016. Maar het is wel lager dan het gemiddelde percentage dat werd waargenomen voor de gehele Belgische Federale Overheidsdienst. Dat bedroeg 6.22%[31] in 2016.

5.1.2 Bestaande systemen en tools

Interne mobiliteit

De HRJ wil het silodenken in de commissies en beroepen nu opheffen. Daarvoor worden vergaderingen georganiseerd tussen de leden en het personeel van niveau A, zodat ze meer inzicht krijgen in alle werkzaamheden van de Raad en de identificatie van bepaalde synergieën aanmoedigen.

Wat loopbaanontwikkeling binnen de HRJ betreft, voorziet het Statuut de mogelijkheid om te promoveren in rang of baremaverhogingen voor statutaire personeelsleden. Aangezien de HRJ een eigen statuut heeft, biedt hij echter geen mogelijkheid tot interne mobiliteit binnen de diensten van bijvoorbeeld het parlement (of mutatiemogelijkheden naar die diensten) of binnen de andere dotatiegerechtigde organen.

Er werd in 2013 wel een statuutwijziging voorgelegd aan de Eerste Minister, waarin wordt voorgesteld om de financiële loopbaan niet langer te linken aan de evaluaties. Dit aangepaste statuut werd weliswaar bekrachtigd door de algemene vergadering, maar werd tot nu toe nog niet goedgekeurd. Volgens de informatie die we

[28] Het personeelskader werd voor de laaste keer aangepast op 27 oktober 2006. De wijzigingen hadden betrekking op het aantal statutaire personeelsleden van het niveau B en D.

[29] Personeelsbestand 2012-2017 (intern document van de Hoge Raad voor de Justitie)

[30] Minder dan 150 personeelsleden

[31] “Ziekteverzuim bij de federale ambtenaren in 2016”, Medex, 2016

kregen, zal dat echter binnenkort gebeuren.

Rekrutering

De HRJ werft weinig personeel aan [32]. Omdat het budget weinig ruimte laat voor aanwervingen is er een zekere personeelsstabiliteit. De aanwervingsprocedure werd duidelijk vastgelegd in de statuten en er wordt pas aangeworven als de algemene vergadering beslist dat er een vacature openstaat. De aanwerving wordt uitgevoerd door de Administratieve Cel, die de selectiecriteria bepaalt, de kandidaten selecteert en een aanwervingsvoorstel formuleert. Dat moet dan worden voorgelegd aan de algemene vergadering, die de besluiten van de administratieve cel inzake de selectie en bevordering van het personeel bekrachtigt.

Opleidingen

Momenteel heeft de HRJ geen gestructureerd opleidingsplan dat alle personeelsleden, functies en beroepen omvat. Er wordt op dit moment wel gewerkt aan een personeelsplan.
De laatste jaren werd maar een klein deel van het budget besteed aan de opleiding van het personeel en de leden (ongeveer 10kEUR euro per jaar). Personeelsleden kunnen wel opleidingen volgen, maar de vraag gaat hierbij vooral uit van bepaalde personen of vanuit een bijzondere interesse voor een bepaalde functie.

Wat betreft de humanresourcesmanagement-voorzieningen en -instrumenten, werd in november-december van 2014 al een analyse van de psychosociale risico's uitgevoerd door een externe dienst voor preventie en bescherming. Die analyse leidde vervolgens tot een integraal preventieplan (2015-2019).

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (profielen en personeel)

Uitvoering van een impactstudie

Op verzoek van de regering voerde de HRJ voor de werking van de Raad ook een studie uit naar de financiële impact van "het wetsontwerp voor de wijziging van het Gerechtelijk Wetboek in het kader van de aanbevelingen ter bestrijding van corruptie en ter verbetering van de werking van de Hoge Raad voor de Justitie". In de nota, die door de HRJ werd opgesteld en voorgelegd aan de regering, wordt vermeld dat een deel van de dotatie opnieuw moet worden toegewezen, zodat de HRJ 4 auditeurs kan aanwerven voor de auditcel. Volgens het wetsontwerp mag, op grond van de artikelen 15 en 16, ook in het kader van lopende gerechtelijke dossiers een bijzonder onderzoek of een audit van de functionering van de gerechtelijke macht uitgevoerd worden. Deze missies zullen a priori invloed hebben op de werking van de HRJ, en zullen zijn werklast verhogen.

Evaluatie

Volgens het personeelsstatuut moet elke medewerker binnen de HRJ om de 2 jaar worden beoordeeld. Deze evaluatieprocedure wordt momenteel niet toegepast door de HRJ. De Raad stelt bij de ontwerp-wijziging van het personeelsstatuut ook voor om de evaluatieprocedure gedeeltelijk te wijzigen door bijvoorbeeld de vermelding "uitstekend" te schrappen en het loon niet langer te linken aan de evaluatie. Dat wijzigingsvoorstel werd nog niet goedgekeurd. Bijgevolg worden noch de personeelswijzigingen, noch de gevolgen die daaruit zouden moeten voortvloeien, uitgevoerd.
Verbetering van het humanresourcesmanagement:
De HRJ ondernam in 2009 stappen om zijn publieke organisatie te verbeteren door middel van zelfevaluatie aan de hand van de CAF-methode ("Common Assessment Framework", kader voor de zelfevaluatie van overheidsfuncties). De resultaten, die destijds aan de administrateurs en het Bureau werden voorgelegd, kregen voorrang op een lijst van 17 "quick win"-acties en 8 acties die op lange termijn moesten worden

[32] Zonder rekening te houden met de examens en testen die georganiseerd worden voor de rechterlijke macht

uitgevoerd.
Die acties omvatten zowel het opstellen van een organigram als de systematische organisatie van personeelsvergaderingen, de verbetering van de onboarding van nieuw personeel, de invoering van telewerken, het opstellen van functie- en vaardigheidsprofielen voor het personeel, enz. Op grond van een vervolgdocument van 26 oktober 2010 werden 14 van de 17 “quick win”-acties geïmplementeerd en waren drie ervan nog in uitvoering. Die laatsten werden inmiddels afgerond.

Wat telewerken betreft, verklaart het IT-team van de HRJ dat momenteel 99% van de activiteiten van de Raad buiten het Raadsgebouw kunnen worden uitgevoerd.

Onlangs werd een SWOT-analyse gestart, maar die lijkt niet te hebben geleid tot specifieke verbeteracties.

Er wordt gewerkt aan een humanresourcesmanagement-plan, waarin aspecten aan bod moeten komen als strategische visie, waarden, competenties, rekrutering, kennisbeheer, planning, ...

5.2.2 Toereikendheid van de middelen

Op basis van de elementen van onze analyse lijken er tot nu toe voldoende middelen beschikbaar te zijn om de huidige activiteiten en taken van de HRJ naar behoren uit te voeren. Als we kijken naar de 3 grote administratieblokken van de HRJ:

- Benoemingen en aanwijzingen: Uit de geanalyseerde documenten en de gesprekken blijkt dat er momenteel voldoende middelen zijn voor de huidige taken;
- Advies en onderzoek: Gezien de toestemming er is om vier auditeurs in dienst te nemen, zouden er voldoende middelen moeten zijn. Dat zal na verloop van tijd moeten blijken, aangezien momenteel niemand kan inschatten hoeveel audits er zullen worden uitgevoerd, noch of de colleges een interne audit zullen kunnen uitvoeren of de mate waarin de HRJ hen daarin zal moeten ondersteunen;
- Ondersteuning: Op het eerste gezicht lijkt het aantal voltijdse equivalenten dat is toegewezen aan de ondersteunende activiteiten (19 VTE’s) te groot in vergelijking met de operationele diensten (21,3 VTE’s). Bij deze vergelijking moet er echter ook rekening worden gehouden met de 44 HRJ-leden die genieten van de ondersteunende diensten (IT, betaling van de presentiegelden, administratief beheer,...). Bovendien zijn bepaalde functies geïnternaliseerd binnen de HRJ:
    - Onderhoud
    - Vertaling: de HRJ beschikt over 3 interne vertalers, die in 2017 meer dan 1.900 pagina’s hebben vertaald.
    - Tolken: de HRJ beschikt ook over 2 tolken, goed voor 1,5 VTE’s, om de vergaderingen en bijeenkomsten te vertalen.

De gemiddelde personeelskost van een VTE bedraagt jaarlijks 83kEUR, inclusief missie- en opleidingskosten. Mecanisch, rekening houdend met een vlakke loopbaan, met baremaverhoging en promotie op basis van anciënniteit, waarbij alles blijft gelijk, zullen de loonkosten jaar na jaar toenemen, ongeacht het activiteitenniveau van de HRJ.

6. Toekomstige evoluties

De Hoge Raad voor de Justitie werd eind jaren 90 opgericht en heeft in de loop der jaren zijn taken en activiteiten zien evolueren.

Aanvankelijk had de HRJ 2 belangrijke bezigheden, namelijk:

- Zorgen voor de depolitisering van de rechterlijke macht via aanwervingsactiviteiten;
- Controle-activiteiten door klachtenbehandeling.

In bijna 20 jaar tijd, en na talrijke hervormingen van het justitiële landschap, werd er extra aandacht besteed aan de professionalisering van de sector, waardoor het belang (in aantal) van controles aanzienlijk is toegenomen.

Hieronder worden enkele belangrijke veranderingen en evoluties van de justitiële wereld beschreven die de taken van de HRJ aanzienlijk beïnvloeden en/of zullen beïnvloeden:

Hergroepering van de gerechtelijke arrondissementen

De reorganisatie van de justitiële landkaart in 2014 heeft geleid tot een herverdeling van de rollen binnen en tussen de verschillende instellingen. Zo hebben de colleges nu bijvoorbeeld interne auditbevoegdheden die aanvankelijk onder de verantwoordelijkheid van de FOD Justitie en de HRJ vielen. Als gevolg daarvan namen de “interne audit”-missies van de HRJ af, ten gunste van “externe audit”-missies.

Bovendien vergt het veel tijd om een interne audit binnen de colleges uit te voeren; de colleges houden zich voornamelijk bezig met hun initiële taken. De HRJ bevindt zich ook in een delicate situatie op het vlak van:

- zijn betrokkenheid bij het opstarten van interne auditopdrachten binnen de colleges; en
- zijn onafhankelijkheid om zijn rol als externe auditeur te behouden.

Wijziging van het vak

De GRECO[33] heeft een aanbeveling gedaan voor “*de hervorming van de voorwaarden om beroep te mogen doen op plaatsvervangende rechters van artikel 87 van het Gerechtelijk Wetboek (en eventueel op vervangende magistraten van het artikel 156bis van het Gerechtelijk Wetboek) die de functie van rechter of openbare aanklager moeren bekleden (paragraaf 83)*”. Deze hervorming moet de selectie van kandidaten verbeteren door de rechters en de plaatsvervangende rechters te onderwerpen aan een aanwervingsexamen.

Die wijziging in het selectieproces voor rechters en plaatsvervangende rechters zou aanzienlijke gevolgen hebben voor het aantal en de omvang van de taken van de HRJ, waardoor zijn werklast zou toenemen.

Decentralisatie van de klachten

De decentralisatie van de klachten (gecentraliseerde databank op het niveau van de HRJ) zal invloed hebben op de werklast van het personeel en de leden van de HRJ, die nog niet volledig kan worden gekwantificeerd. Alles zal ervan afhangen of de gerechtelijke instanties de klachten die op hen betrekking hebben binnen de gestelde termijnen kunnen behandelen.

Evolutie van de rechterlijke macht

De “paddenstoelvormige” leeftijdspiramide van de rechterlijke macht toont aan dat veel rechters hun ambt in de loop van de komende tien jaar zullen moeten neerleggen. Dit scenario, in combinatie met het afnemend aantal kandidaturen dat werd geregistreerd bij de HRJ, zal ongetwijfeld gevolgen hebben voor de werking van de Raad. Die moet nu zelf investeren in de mobilisering van jonge advocaten om de belangstelling van jongeren

[33] Groep van Staten tegen Corruptie

voor de rechterlijke macht te vergroten.

Al die ontwikkelingen zetten de HRJ ertoe aan om zijn takenpakket bij te stellen of nieuwe projecten op te zetten, om zo een onmisbaar lid van de justitiële wereld te worden, open te staan voor de buitenwereld en zich te richten op de burgers. Tegelijk wil het zijn interne en externe communicatie verbeteren.

7. Vaststellingen

7.1. Sterktes

Op basis van de informatie die ons werd verstrekt, kunnen we het volgende vaststellen:

- Op het vlak van de organisatie van de instelling:
  - De organigrammen van de HRJ geven een duidelijk beeld van de bevoegdheidsverdeling en de reikwijdte van de instelling. Ze weerspiegelen ook duidelijk de taken van de Raad, zijn geactualiseerd en vermelden, waar nodig, mechanismen voor toezicht en functiescheiding.
  - De rollen en verantwoordelijkheden binnen de HRJ zijn duidelijk omschreven en afgebakend, maar worden binnen de instelling ook duidelijk gecommuniceerd. Er werden geen “grijze” zones of overlappingen gevonden.
- Op het vlak van werkwijze en -processen:
  - Binnen de HRJ zijn beheers- en bestuursinstrumenten aanwezig. De beheersinstrumenten, zoals een strategisch plan, projectplan en monitoringtabellen, worden opgesteld en gebruikt door de medewerkers van de HRJ. De instelling heeft ook bestuursorganen die zorgen voor een adequaat overzicht van zijn activiteiten. Hoewel de Raad geen specifiek handboek heeft voor risicobeheersing en interne controle, zijn er binnen de procedures zelf bepaalde voorzieningen voor risicobeheersing.
  - De operationele activiteiten worden ondersteund door procedurebeschrijvingen en documentatie van “zakelijke” missies en activiteiten. De processen worden duidelijk beschreven, geactualiseerd en gecommuniceerd. De beroepsactiviteiten worden ook ondersteund door IT-tools (elektronische procedures en mogelijkheden voor telewerken) – met uitzondering van de aankoopprocedures. Wat de performantie van de instelling betreft op het vlak van haar activiteiten, stellen we vast dat de HRJ in staat is om een extra activiteit op zich te nemen (organisatie van de evaluatie van rechters / plaatsvervangende rechters) door een deel van de bestaande middelen ervoor te gebruiken.
  - De ondersteunende activiteiten van de instelling werden ook voor het grootste deel gedocumenteerd en hebben een procesbeschrijving, zijn geactualiseerd en worden gecommuniceerd.
  - Er werden synergieën, samenwerkingsverbanden en partnerschappen tot stand gebracht. De Raad is heel wat (formele en informele) samenwerkingen aangegaan. Die komen hun partners echter meer ten goede (terbeschikkingstelling van vertalers voor het Comité P, van 50% van een VTE voor de Benoemingscommissie voor het Notariaat, enz.).
- Op het vlak van humanresourcesmanagement van de instelling:
  - Er wordt gewerkt aan een humanresourcesmanagement-plan voor de instelling, dat bijdraagt aan de verbetering van het humanresourcesmanagement.
  - De HRJ lijkt momenteel over voldoende personeelsleden te beschikken om zijn huidige missies uit te voeren, maar dat kan variëren naargelang van de ontwikkelingen op het vlak van klachten- en auditbeheer en de aanwerving van magistraten;
  - Er is sprake van een zekere personeelsstabiliteit bij de instelling – ondanks een daling van het aantal VTE’s – met weinig personeelsverloop en zonder een specifiek retentiebeleid toe te passen.

7.2. Verbeterpunten

Op basis van de informatie die ons werd verstrekt, kunnen we het volgende vaststellen:

- Op het vlak van de organisatie van de instelling:
  - Het Personeelskader van de instelling lijkt niet langer te voldoen aan de huidige behoeften. Het Kader werd vastgelegd bij de oprichting van de Raad en is sindsdien niet meer gewijzigd, terwijl de taken van de Raad wel geëvolueerd zijn.
  - Een groot aandeel van het ondersteunend personeel (19 VTE's op een totaal van 40,3 VTE's) met geïnternaliseerde functies als onderhoudspersoneel of cafetariapersoneel. Die keuze voor internalisering lijkt echter eerder historisch gegroeid te zijn en werd niet onderworpen aan een "kosten- batenanalyse" en een opportuniteitsbeoordeling. De werkomgeving daarentegen veranderde na de verhuizing van de HRJ.
- Op het vlak van werkwijze en -processen:
  - Voor de aspecten die te maken hebben met het beheer en bestuur van de instelling is de bevoegdheidsdelegatie wellicht onvoldoende ontwikkeld. Bij bepaalde activiteiten moet de algemene vergadering soms tussenkomen voor minder belangrijke beslissingen (bv. de aanwerving van personeelsleden van niveau C of D). De Hoge Raad voor de Justitie beschikt niet over:
    - een echt bestuur op basis van doelstellingen; de HRJ bepaalt welke activiteiten prioritair zijn op basis van verzoeken of urgentie;
    - een auditplan om prioriteiten te stellen voor zijn activiteiten, middelen toe te wijzen en dubbel werk te voorkomen, (met bijvoorbeeld de colleges en/of het Rekenhof).
  - Als de procedures gedocumenteerd en geactualiseerd zijn, bestaat er voor de operationele en ondersteunende activiteiten van de instelling geen duidelijke procedure voor de validatie van procedures (door de bevoegde organen) en de opvolging van actualiseringen.
  - Voor de ondersteunende activiteiten van de instelling, beschikt de HRJ niet over elektronische ondersteuning voor het beheer van zijn aankopen.
- Op het vlak van infrastructuur en materiaal:
  - De organisatie van het onthaal (in het FORUM-gebouw) van de Raad weerspiegelt de waarden en doelstellingen van de HRJ niet (betere communicatie, toegankelijkheid van justitie voor burgers, enz.)
- Op het vlak van het humanresourcesmanagement van de instelling:
  - De HRJ heeft heel wat leden (44). Dat kan onder bepaalde omstandigheden de organisatie van zijn activiteiten en besluitvorming bemoeilijken. Dit aantal lijkt sinds de oprichting van de HRJ niet meer te zijn geëvalueerd.
  - De Raad heeft geen opleidingsplan en beschikt slechts over een beperkt budget voor de opleiding van zijn personeel.
  - De HRJ kan niet altijd "back-ups" voorzien voor alle functies van zijn instelling in geval van langdurige afwezigheid.
  - Tot op heden werd het personeel nog niet geëvalueerd.
  - Het Statuut is niet meer actueel en er werd jaren geleden al een wijzigingsvoorstel voor ingediend, nadat het door de Algemene Vergadering werd aangenomen.
  - De gezochte profielen (die steeds gespecialiseerder worden) zouden tot mogelijke aanwervingsproblemen kunnen leiden (door concurrentie van andere instanties of particuliere organisaties). Als antwoord op deze vaststelling wijst de Raad erop dat "de algemene vergadering van de HRJ heeft beslist dat het personeelsstatuut van de Raad moet worden aangepast, zodat er rechtstreeks mag worden aangeworven in de rang van auditeur (met een overeenkomstige salarisschaal) om dat probleem aan te pakken. *Die aanpassing is echter nog niet in werking getreden omdat het nog niet werd overlegd in Ministerraad en*

bevestigd bij koninklijk besluit, zoals het Gerechtelijk Wetboek voorschrijft. Een lopende wijziging van het Gerechtelijk Wetboek Vervangt een tussenkomst van de Kamer van volksvertegenwoordigers bij dit besluit. ”

8. Denkpistes

Op basis van de bevindingen stellen we voor om activiteiten, tools en/of analyses op verschillende niveaus uit te voeren. Sommige verbeteringssuggesties zijn specifiek voor de HRJ en andere hebben betrekking op verschillende dotatiegerechtigde instellingen of moeten samen met andere instellingen worden uitgevoerd.

- Op het vlak van de organisatie van de instelling:
  - Het personeelskader herzien en het aanpassen aan de huidige behoeften van de instelling.
  - Herbekijken hoe relevant het is om bepaalde ondersteunende functies te internaliseren.
- Op het vlak van de werkwijze en de ermee samenhangende processen:
  - Voor de aspecten die verband houden met het beheer en bestuur:
    - § Een beheer op basis van doelstellingen ontwikkelen dat vervolgens zal worden aangewend op het niveau van diensten en individuen;
    - § Een auditplan opstellen op basis van een risicoanalyse. Zo kan de Raad prioriteiten stellen voor zijn activiteiten en de toewijzing van middelen, en wordt er ruimte gelaten voor nood- en crisisbeheer.
  - Voor de ondersteunende activiteiten:
    - § Samen met alle dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement nadenken over de mogelijkheid om bepaalde ondersteunende diensten (boekhouding, vertalers, tolken, IT, enz.) te bundelen door een gemeenschappelijk dienstencentrum op te richten (“shared service center”) voor de instellingen of het Parlement en tools inzetten om een dergelijke bundeling mogelijk te maken (bv. het ontwikkelen en toepassen van het federale ERP-project – FEDCOM).
  - Voor de synergieën, samenwerkingsverbanden en partnerschappen:
    - § De mogelijkheid tot samenwerking met de Benoemingscommissie voor het Notariaat analyseren op het vlak van ondersteunende activiteiten, de organisatie van het examen, het postbeheer, de communicatie, enz.
- Op het vlak van humanresourcesmanagement:
  - Herbekijken hoe relevant het is om 40 niet-permanente leden te hebben binnen de HRJ en hoe adequaat de bevoegdheidsdelegatie is;
  - Een personeelsevaluatiesysteem doorvoeren zodat kan worden nagegaan of de doelstellingen worden gehaald. Dit met het oog op de verbetering en ontwikkeling van de vaardigheden van het personeel.
  - Een tool ontwikkelen voor “resource planning”, op basis van kennis van de werklast en de capaciteiten die ingezet worden bij elke activiteit, bijvoorbeeld door zich te baseren op timemanagement;
  - Het bekwaamheidsbeheer verbeteren door de behoeften vast te stellen (die verband houden met activiteiten en personen), waardoor een personeelsplan kan worden opgesteld en er gereageerd kan worden op langdurige afwezigheden;
  - Een kennisbeheer uitwerken om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen bij vertrek (of afwezigheid) van een medewerker;
  - Een opleidingsplan opstellen – waardoor de HRJ inzicht kan krijgen in toekomstige wijzigingen en zich kan aanpassen aan de behoeften en het milieu – en synergieën ontwikkelen in het kader van de opleidingen (bijvoorbeeld met het Rekenhof voor audittechnieken);
  - Samen met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement nadenken over de harmonisatiemogelijkheden van de statuten voor het administratief personeel. Zo wordt een betere interinstitutionele mobiliteit mogelijk gemaakt, worden de carrièremogelijkheden en -vooruitzichten verbeterd, en kunnen bepaalde ondersteunende functies gemutualiseerd

worden.

- Op het vlak van infrastructuur en materiaal:
    - De organisatie van het onthaal (in het FORUM-gebouw) herzien zodat deze de waarden en doelstellingen van de Raad weerspiegelt.

Alle suggesties kunnen niet tegelijkertijd worden uitgevoerd. De HRJ zal moeten bepalen welke prioritair zijn. Voor de bundeling van bepaalde activiteiten en functies zal er moeten worden geïnvesteerd in tools en toepassingen. Zo wordt het elektronische beheer en het beheer op afstand van bepaalde processen en activiteiten mogelijk gemaakt. Sommige suggesties vallen gedeeltelijk buiten de verantwoordelijkheid van de HRJ en moeten door de wetgever worden opgepikt.

9. Bijlagen

9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de HRJ

Naam	Functie	Datum gesprek
BOMBEEK E.	Administratief deskundige (HR)	15/01/2018
CLAVIE M.	Voorzitster	16/01/2018
de FRANCQUEN V.	Voorzitster	16/01/2018
DENOYELLE C.	Voorzitter	16/01/2018
HUGUE J.	Eerste auditeur (VBAC - Coördinatie)	22/01/2018
JASPART D.	ICT-deskundige	15/01/2018
LAGROU J.	Voorzitter	16/01/2018
REMACLE P.	Financieel deskundige	15/01/2018
VANDENBERGHE P.	Administrateur	15/01/2018
		16/01/2018
		22/01/2018
WARSON D.	Eerste auditeur (VAOC. - Coördinatie)	22/01/2018

9.2 Operationeel – Geobserveerde prestatieniveaus

Indicators			
	Waarden	Indicator	Opmerking
Operationeel			
Dossiers	232 klachten 3 adviezen 2 audits 1 auditopvolging 2 bijzondere onderzoeken 233 voordrachten	# dossiers	Ingediend in 2016
Archivering	10-15	m²	Dit is het geheel van de archieven in het archievenlokaal en de “lopende” dossiers die nog in het bezit zijn van de commissiesecretariaten.

EY Building a better working world

9.3 Ondersteuning – Geobserveerde prestatieniveaus

Indicators			
	Waarden	Indicator	Opmerking
Ondersteunende diensten			
Vertalingen	Externe dienstverleners: 34 (D, EN) Intern: 1300 (NL>FR) 600 (FR>NL)	# pagina's	Hierbij wordt geen rekening gehouden met de verschillende tussentijdse vertalingen en worden documenten van minder dan een pagina buiten beschouwing gelaten.
Boekhouding	1000-1100	Facturen	
HR-administratie	40,3	VTE's	
Onthaal	Informatie niet beschikbaar[34]		
IT	IT-incidenten/-verzoeken: Informatie niet beschikbaar door gebrek aan ticketingsysteem	tickets	Elk lid van de IT-cel heeft gemiddeld 7 taken[35] per dag; dat geeft een totaal geschat op +/- 3000 taken per jaar voor de cel
	72 28	Pc's iPad	
	6 interne 6 externe	Servers	
Telefonie	65	Vaste lijnen	
	7	Gsm-lijnen	
Aankopen	3-4	# overheidsopdrachten dat per jaar is gegund	

[34] De Raad stelt dat: "het bij gebrek aan een daadwerkelijke bezoekerstelling onmogelijk is een gemiddeld aantal bezoekers per jaar mee te delen. Dit zijn namelijk hoofzakelijk kandidaten voor het toelatingsexamen tot de gerechtelijke macht en sollicitanten, waarvan het aantal sterk fluctueert door de aard van de vacature. "

[35] De taken hebben zowel betrekking op vragen van de klant (administratief personeel en leden) als op de activiteiten die inherent zijn aan het beheer van een IT-afdeling

Indicators			
	Waarden	Indicator	Opmerking
	700	# bestelbon	
Logistiek	2133,34	m²	
	1	# wagens	In leasing
	16.777 km 09-2014 tot 09-2015 18.266 km 09-2015 tot 09-2016 16.580 km 09-2016 tot 09-2017 11.564 km 09-2017 tot 01-2018	# km/jaar	
Preventieadviseur	1	# medewerkers	
Data Privacy Officer		# medewerkers	Ontwerpovereenkomst voor samenwerking met de Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer
Opleidingen	Gemiddeld ca. € 10000 per jaar	Bedrag	
	Niet beschikbaar/vermeld	# uren opleiding	
	Niet beschikbaar/vermeld	Opleidingstypes	

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be

Building a better working world

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Cour des Comptes
Institutions à dotation
Missions – Recettes – Dépenses
Examen demandé par la Commission de la comptabilité de la Chambre des Représentants
Projet de rapport confidentiel adopté le 28 février 2018 par l'assemblée générale de la Cour des comptes

Page 16
Le Conseil supérieur de la justice (CSJ)

Bien qu'étant un organe collatéral du Parlement, il convient de noter qu'une partie des membres n'est pas désignée par le Parlement, que le règlement d'ordre intérieur ne doit pas être approuvé par le Parlement et que c'est le Roi et non le Parlement qui doit approuver le cadre et le statut du personnel du CSJ. Les travaux parlementaires mettaient d'ailleurs en évidence le statut particulier du CSJ : *« Il est clair que le Conseil supérieur a un statut sui generis : on ne peut pas affirmer tout simplement qu'il fait partie de l'un des trois pouvoirs. Il s'agit notamment d'un organe de liaison entre le pouvoir judiciaire, d'une part, dont il doit respecter l'indépendance, et les pouvoirs exécutif et législatif, d'autre part.* » [21].

[21] Voir doc. parl., Chambre, 15 juillet 1998, DOC 49K 1677/001, Proposition de loi modifiant certaines dispositions de la deuxième partie du code judiciaire concernant le Conseil supérieur de la justice, la nomination et la désignation de magistrats et instaurant un système d'évaluation pour les magistrats.

OBSERVATION DU CSJ
Un avant-projet de loi (*modifiant le Code judiciaire dans le cadre des recommandations en matière de lutte contre la corruption et en vue d'améliorer le fonctionnement du Conseil supérieur de la Justice),* approuvé par le Conseil des Ministres et actuellement soumis pour avis à la Section de législation du Conseil d'Etat, prévoit que "le statut, le cadre organique et les cadres linguistiques [*du personnel du Conseil supérieur de la Justice* NDR] sont arrêtés par la Chambre des représentants sur la proposition du Conseil supérieur.".

Page 26
Médiateurs fédéraux et Conseil central de surveillance pénitentiaire

La loi du 25 décembre 2016 modifiant le statut juridique des détenus et la surveillance des prisons et portant des dispositions diverses en matière de justice a prévu que le Conseil central de surveillance pénitentiaire réformé deviendrait également un organe collatéral du Parlement.

Les Médiateurs fédéraux, au vu du rôle qu'ils entendent jouer en matière de protection des droits fondamentaux, ont proposé d'intégrer cet organe en son sein.

À l'heure d'envisager des synergies entre les institutions à dotation, la Cour des comptes recommande d'envisager l'intégration du Conseil central de surveillance pénitentiaire à une institution à dotation existante et, en particulier, de porter toute l'attention nécessaire à la proposition des Médiateurs fédéraux.

OBSERVATION DU CSJ
Sans préjuger de l'orientation (autonomie du Conseil central de surveillance pénitentiaire ou intégration à une institution à dotation) qui sera retenue, le CSJ souhaite renvoyer ici à l'avis que son Assemblée générale a approuvé le 30 mai 2016 au sujet de la loi portant réforme de la procédure devant le tribunal de commerce, modifiant le statut juridique des détenus et portant des dispositions diverses en matière de justice (sous http://www.csj.be/sites/default/files/press_publications/ppiv-fr.pdf).

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Peut également être ici utilement évoqué l'exemple de la France où, depuis le 1er janvier 2017, une inspection générale unique, l'Inspection générale de la Justice, exerce ses missions tant auprès de l'organisation judiciaire que des services pénitentiaires.

Page 27

Conseil supérieur de la justice et Commissions de nomination réunies pour le notariat

Les Commissions de nomination des professionnels de la justice[38] (magistrats, notaires, huissiers de justice[39]) poursuivent les mêmes objectifs, accomplissent des tâches similaires et sont organisées selon un système identique: indépendance vis-à-vis du SPF Justice et composition mixte renouvelée périodiquement (représentants de la profession et autres acteurs). Une meilleure coordination ou intégration des Commissions de nomination réunies pour le notariat avec la section du Conseil supérieur de la justice chargée des nominations permettrait à l'évidence de créer une synergie.

[38] Comme indiqué ci-dessus, les Commissions de nomination réunies pour les huissiers de justice ont été créées par la loi, mais ne constituent pas une institution à dotation.
[39] Les commissions de nomination des huissiers de justice sont reprises ici provisoirement.

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice ne peut être pris en défaut de solidarité envers les Commissions de nomination réunies pour le notariat auxquelles il prête déjà le concours d'un membre de son personnel (à concurrence d'1/2 FTE). Il n'est pas opposé sur le principe d'accroître cette collaboration. Il souhaite toutefois que cette collaboration renforcée puisse s'inscrire dans une saine réciprocité et s'inquiète des problèmes structurels rencontrés par les Commissions réunies que le présent rapport pointe (Point 3.2.3 en page 43).

Page 33

Tableau 5 – Variation de la dotation accordée aux institutions (transferts exclus)

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice souhaite insister sur le fait que si la diminution de la dotation accordée en 2016 était inférieure aux 2% de réduction linéaire définis lors du conclave budgétaire du 15 octobre 2014, la dotation qu'il avait intégrée au projet de budget qu'il a soumis à la Commission de la comptabilité de la Chambre des Représentants intégrait totalement la norme d'économie de 2% (DOC 54 1497/001).
S'agissant du montant de la dotation 2015, il est renvoyé aux développements subséquents donnés au présent point.

Page 34

Le tableau indique une très faible augmentation de l'ensemble des dotations en 2016 et 2017. Ce tableau détaille également des variations différentes entre les institutions. Ces variations montrent que la norme d'économie pose un double problème pour les institutions à dotation.

Tout d'abord, ce principe ne fait pas l'objet de détails adaptés pour les institutions à dotation. Les circulaires annuelles du ministre du Budget sont destinées aux services du pouvoir exécutif et non aux institutions qui n'en font pas partie. Elles ne détaillent pas la manière de procéder à la réduction de 2% des dotations. Des interprétations divergentes en résultent : réduction appliquée à la seule dotation ou à l'ensemble des moyens budgétaires sollicités; application ou non des coefficients d'indexation mentionnés dans les circulaires ; application des coefficients d'indexation avant ou après application de la réduction de 2% ; prise en compte ou non du principe de réduction lors de l'ajustement budgétaire.

OBSERVATION DU CSJ

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Le Conseil supérieur de la Justice est demandeur d'une application homogène de la norme d'économie et à défaut, des critères - structurels ou conjoncturels - qui sont retenus pour autoriser qu'il y soit dérogé. Les débats en Commission de la comptabilité au sujet du Budget 2017 (DOC 54 2225/001 pp. 40 et 41) n'incitent pas totalement à la confiance à cet égard, sachant par ailleurs que les disparités entre les institutions en regard de leur dotation 2018 ont été accrues.

Par contre, les dotations octroyées en 2015 et en 2018 sont caractérisées par des hausses s'élevant respectivement à 3,6 % et 6,9 %.

OBSERVATION DU CSJ
Si la situation de 2015 a été quelque peu singulière compte tenu de la réaffectation d'une partie de la dotation du Sénat au bénéfice des institutions à dotation qui a pu atténuer les effets de la norme d'économie (DOC 54 0680/001 pages 9 et 17 notamment), l'année 2018 ne présente pas pareille singularité. Or, l'augmentation moyenne constatée des dotations pour l'année 2018 est de 6,9%.
Le Conseil supérieur ne peut donc qu'insister sur sa demande d'objectivation des critères retenus pour déroger, de pratiquement 10%, à la norme d'économie qu'il apparaît désormais être seul à (s')appliquer.

Page 37

La situation doit cependant s'apprécier institution par institution. Certaines dégagent encore des excédents budgétaires et continuent à amplifier leur solde budgétaire cumulé, alors que d'autres ont presque totalement épuisé leurs réserves.

OBSERVATION DU CSJ
Sans identification plus avant des institutions ici concernées, le Conseil supérieur de la Justice entend prendre ses totales distances par rapport au concept de « réserves » utilisé ici et apporter les précisions suivantes.
Le Conseil supérieur de la Justice applique rigoureusement le principe du report intégral du boni dégagé au terme de l'exercice N vers l'exercice budgétaire N+2.
Il n'y a donc de la sorte aucun solde du boni d'un exercice budgétaire qui ne serait pas directement reporté aux moyens d'un exercice ultérieur et qui, à défaut d'être reversé au Trésor public, constituerait une réserve qui serait à sa libre disposition.

Page 38

En ce qui concerne les relations avec le citoyen, toute nouvelle recette ne peut être adoptée que si elle ne crée pas une rupture dans l'égalité d'accès aux services prestés par les institutions. Si aucun obstacle juridique ne l'empêche, la possibilité de percevoir des frais d'inscriptions aux examens de candidats-notaires (Commissions de nomination réunies pour le notariat) ou de magistrats (Conseil supérieur de la justice) pourrait permettre des recettes supplémentaires marginales.

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice comprend parfaitement que l'instauration de frais d'inscription aux examens d'accès à la magistrature est ici proposée pour sa seule vertu budgétaire. L'instauration de frais d'inscription doit toutefois être plus généralement envisagée dans le contexte actuel de recrutement qui se singularise par une décroissance maintenue du nombre de candidats. Sans donc écarter d'emblée cette piste budgétaire, le Conseil supérieur s'interroge sur sa pertinence conjoncturelle dès lors qu'elle ne permettrait que la perception de recettes supplémentaires « marginales ».

Page 54

Tableau
Instelling / Opdrachten bij oprichting / Wijziging of bijkomende opdrachten / Opdrachten zonder wettelijke

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

basis

OBSERVATION DU CSJ La densification de la dimension internationale du Conseil supérieur de la Justice est un facteur à prendre en considération pour l'évolution de son volume d'activités.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Cour des Comptes
Institutions à dotation
Missions – Recettes – Dépenses
ANNEXE 3 – COMMENTAIRES BUDGETAIRES
3. Conseil supérieur de la Justice

Page 21

3.1.7. Conclusions sur les recettes

La dotation allouée au CSJ, source quasiment unique des moyens dont dispose le CSJ, est soumise à une réduction depuis 2015. Cette réduction a atteint en 2017 le taux de 2 % ; tenant compte de l'inflation et de l'indexation des rémunérations du personnel, la baisse de la dotation est encore plus marquée durant cette année.

En outre, depuis plusieurs années, le CSJ veille à n'utiliser comme moyen ses recettes annuelles, et n'a pas eu recours au solde budgétaire cumulé depuis 2015.

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice est partisan de la mécanique budgétaire consistant à conserver la part non utilisée des moyens budgétaires de l'exercice N, laquelle est reportée au budget de l'année N+2.
Outre que ce mécanisme de report du boni est de nature à encourager une consommation responsable des moyens attribués et de diminuer en conséquence le montant de la dotation durant l'exercice N+2, elle permet de faire face aux dépenses non budgétées sans nécessiter un surcroît de dotation en cours d'exercice budgétaire. C'est très précisément ce mécanisme qui a permis de compenser le déficit du solde budgétaire annuel de 2013 et 2014 engendré par la mise en œuvre par le Conseil supérieur des décisions adoptées par ailleurs (déménagement, organisation d'une session supplémentaire d'examen, travaux de sécurisation…).
L'absence de recours au solde budgétaire cumulé - alimenté pour l'essentiel par l'économie réalisée sur la rémunération des membres et l'absence de mise en œuvre de l'augmentation des barèmes décidée en 2009 - depuis l'année 2015 est la conséquence d'une politique de contrôle renforcé de ses dépenses assurée et assumée par le Conseil supérieur de la Justice depuis l'annonce de la norme d'économie du conclave budgétaire du 15 octobre 2014.
Le Conseil supérieur a toutefois d'emblée fait part des limites que le strict contingentement de ses dépenses impliquait à moyen terme. L'essentiel de l'effort a en effet été répercuté sur ses moyens de fonctionnement et les dépenses en capital. Le solde budgétaire cumulé est donc voué à être néanmoins utilisé mais de manière différée pour financer l'exercice de rattrapage qu'induisent des économies répétées sur certains postes.

Page 27

3.3.3. Possibilités d'économies

La Cour des comptes a pu identifier trois postes de dépenses dans lesquels des économies pouvaient être réalisées. Ces éventuelles mesures d'économies demandent à faire l'objet d'une étude de faisabilité et d'une étude d'impact:
- Tout d'abord, une analyse pourrait être menée en vue d'aboutir, au terme du mandat actuel, à savoir en 2020, à une diminution du nombre de membres composant le Conseil supérieur de la justice, tout en garantissant la représentativité de la composition du Conseil et ses capacités de fonctionnement. La réduction du nombre de membres du Conseil aurait un impact budgétaire, non seulement sur les émoluments octroyés aux membres, mais également sur l'équipement dont ils disposent, ainsi que sur le personnel de support mis à leur disposition.

OBSERVATION DU CSJ
La composition du Conseil supérieur de la Justice est arrêtée par le législateur. C'est donc à lui seul qu'il appartient d'évaluer le suivi qu'il convient de donner à la mesure d'économie consistant à réduire le nombre de membres.
Le Conseil supérieur "actuel" est disponible pour soutenir ou accompagner la réflexion qui serait tenue à ce sujet.
Il tempère d'emblée le lien ici posé entre la diminution du nombre de membres et la réduction du personnel de support dès lors que les tâches qui cesseraient d'être satisfaites par les premiers devraient l'être par le second.

- Ensuite, une révision du système d'indemnisation des membres du personnel pour les déplacements domicile-CSJ pourrait être étudiée. Le système actuel favorise les membres du personnel qui utilisent leur voiture personnelle pour se rendre au CSJ, au détriment des membres du personnel qui utilisent les transports en commun, dans la mesure où les premiers perçoivent une indemnité à concurrence de 140% du montant des abonnements qui seraient d'application auprès des sociétés de transports publics pour le trajet parcouru. Ils bénéficient en outre à titre gratuit d'une place de parking au sein du bâtiment Forum ; 17 places de parking sont ainsi louées par le CSJ à la Chambre des représentants à cet effet. Les utilisateurs des transports en commun perçoivent 100% des frais de transports en commun qu'ils ont exposés, sur la base d'un abonnement en 2e classe.

OBSERVATION DU CSJ
La situation n'est pas aussi dichotomique puisqu'une combinaison des deux systèmes d'indemnisation est de mise pour les membres du personnel qui combinent l'usage de leur véhicule personnel (pour atteindre la gare la plus proche de leur domicile) et des transports en commun pour se rendre au CSJ.
Le système est directement inspiré des pratiques mises en œuvre au sein d'autres institutions à dotation.
18 (et non 17) places de parking sont louées par le CSJ à la Chambre des Représentants. Il n'est pas inutile de rappeler que, lors de la prise de possession de l'infrastructure du FORUM, les emplacements de parking étaient mis gratuitement à la disposition du Conseil supérieur de la Justice (et des autres institutions hébergées au FORUM).

- Enfin, l'allongement du délai séparant deux examens pourrait être envisagé. Ce délai, habituellement fixé à 12 mois, pourrait être porté à 18 ou 24 mois.

OBSERVATION DU CSJ
Une prolongation du délai entre deux examens constitue certes une économie. Il est toutefois essentiel d'en évaluer très exactement les effets sur l'alimentation en nouveaux magistrats de l'organisation judiciaire - dont l'insuffisance des effectifs en regard des cadres actuels est fréquemment évoquée - compte tenu d'une conjoncture qui se caractérise par un nombre de candidats en déclin continu depuis quelques années.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Ernst and Young
Parlement fédéral
Audit d'efficience – Conseil supérieur de la Justice
Rapport provisoire et confidentiel
Février 2018

Page 5

Les dépenses de personnel tendent à croître dû à :
- l'application des règles d'indexation et d'augmentation barémique pour une part ; mais également,
- afin de pouvoir recruter quatre auditeurs en 2018 (et l'arrivée du nouvel administrateur néerlandophone).

OBSERVATION DU CSJ
L'emploi d'administrateur néerlandophone est inscrit au cadre du personnel et donc crédité de manière structurelle. La succession à la fonction n'engendre donc pas de dépenses nouvelles.

Cette augmentation de frais de personnel est cependant compensée par une diminution des frais de bâtiments ; diminution liée à la cessation de la double dépense de loyer due à l'arrivée au terme du contrat de bail pour la location des bâtiments « Stéphanie Square ».

OBSERVATION DU CSJ
Le CSJ n'est pas redevable d'un loyer pour l'occupation du FORUM et l'a été jusqu'au 31/12/2017 pour l'hébergement au sein du « Stéphanie square ». Il n'y a donc pas de double dépense de loyer.

On observe que malgré la diminution des dotations, sans préjuger des comptes 2017, jusqu'à fin 2016 le CSJ réussissait encore réaliser un boni sans utiliser la partie de boni prévue au budget. Sa réserve a augmenté d'année en année.

OBSERVATION DU CSJ
Compte tenu du mécanisme du report intégral du boni de l'exercice budgétaire N vers l'exercice budgétaire N+2, le Conseil supérieur de la Justice ne dispose pas d'une réserve qui serait reportée d'année en année.

Page 6

Nombre de membres du CSJ

REMARQUE DU CSJ
Il est singulier de renvoyer au rapport annuel pour la composition du CSJ qui est, comme cela est précisé infra, fixée par le Code judiciaire.

Page 9

En ce qui concerne les nominations et désignations de magistrats, l'évolution du nombre de nominations, est en diminution depuis 2014 :
Graphique : Evolution des nominations et désignations
[...]
Cependant, si le nombre de désignations diminue, cela est directement corrélé au nombre de postes déclarés vacants par le Ministre de la Justice, sur lequel le CSJ n'a pas de prise.

OBSERVATION DU CSJ
S'agissant ici d'indicateurs d'activités et de résultats du CSJ, le terme 'présentation' apparaît plus indiqué que 'nomination' (qui relève de la compétence ministérielle et royale et donne suite à la présentation opérée par le CSJ).

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Page 10
Schéma : Représentation de l'organisation des membres du CSJ

REMARQUE DU CSJ
Il est préférable de désigner les commissions néerlandophones par les acronymes qui leur sont propres : AOC (Advies en onderzoekscommissie) et BAC (Benoemings- en aanwezingscommissie) .

Les 44 membres de l'assemblée générale, y inclus les membres du Bureau, sont répartis en deux commissions :
- la Commission d'avis et d'enquêtes (CAE - 16 membres), et ;
- la Commission de nomination et de désignation (CND - 28 membres),
respectant chacune la double parité linguistique et professionnelle.

OBSERVATION DU CSJ
Vu le nombre de membres évoqués ici, ce sont en réalité les commissions réunies qui sont ici visées : commission d'avis et d'enquête réunie CAER / verenigde advies- en onderzoekscommissie VAOC et commission de nomination et de désignation réunie CNDR / verenigde benoemings- en aanduidingscommissie VBAC.

Ces deux commissions sont elles-mêmes réparties en commissions selon leur rôle linguistique (CAE FR-CAE NL et CND FR-CND NL).

REMARQUE DU CSJ
Remplacer la teneur de la parenthèse par : CAE (Fr) et AOC (Nl) ainsi que CND (Fr) et BAC (Nl).

Le nombre total de membres du CSJ (44), a été établi lors de la création du CSJ et depuis lors n'a pas fait l'objet d'une évaluation quant à sa pertinence et/ou son opportunité. En soi, il semble assez important, et particulièrement au niveau de la commission de nomination et désignation qui compte 28 membres au total.

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer ici par *commission de nomination et de désignation* par *commission de nomination et de désignation réunie.*

Page 13
Principaux accords de collaboration noués par le CSJ
[22] Le CSJ travaille actuellement avec PersoPoint pour le paiement des salaires du personnel. PersoPoint est en cours de réorganisation et vu ses nouvelles orientations, le CSJ n'a pas encore formellement décidé de continuer sa collaboration avec PersoPoint.

OBSERVATION DU CSJ
Il y a lieu de quelque peu relativiser la marge de choix du CSJ dès lors que le recours à un autre fournisseur de service que *Persopoint* apparaît peu envisageable pour un coût équivalent compte tenu de l'effectif du CSJ et n'a pas donné satisfaction dans le passé vu les spécificités du statut de son personnel.

Page 17
3.1.2 Niveaux de performance observés
Le CSJ ne base pas ses activités sur la définition d'objectifs quantifiés. Ses missions sont fortement tributaires de la demande tant au niveau des nominations que des plaintes ou encore des avis. Seule une petite partie des activités du CSJ est entreprise à l'issue d'initiatives propres à l'institution et par rapport à l'organisation d'examens. Le CSJ adapte ses activités en partie en fonction des urgences et de l'actualité tout en continuant à assurer la conduite de l'ensemble de ses missions, moins sujettes à la fluctuation ou à l'urgence.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

OBSERVATIONS DU CSJ
Il importe de rappeler ici que le CSJ peut émettre des avis d'initiative et pas seulement à la demande. Indépendamment des missions qui sont effectivement tributaires d'une décision d'une autre autorité (déclarations de vacances d'emploi par le Ministre) ou de sa saisine préalable (plaintes), le CSJ a développé de nombreuses initiatives de manière autonome (plan pluriannuel, groupes de projet transversaux...) et exerce également certaines de ses missions légales de manière tout-à-fait autonome (audits, enquêtes particulières notamment). Conclure ici que seulement une petite partie de ses activités est entreprise à l'issue d'initiatives propres doit donc être nuancé.

En ce sens, le passage du contrôle interne au contrôle externe de la gestion autonome de l'organisation judiciaire, et l'organisation d'un examen pour les juges/conseillers suppléants constituent des activités qui viennent élargir le champ d'actions du Conseil. Celui-ci a conséquemment impacté sa charge de travail et l'organisation de celui-ci.

OBSERVATIONS DU CSJ
Remplacer *le passage du contrôle interne au contrôle externe de la gestion autonome de l'organisation judiciaire* par *le contrôle externe effectif de la gestion autonome de l'organisation* : la formule utilisée du passage du contrôle interne au contrôle externe apparaît trop synthétique pour rendre compte des spécificités de l'évolution ici concernée.
Remplacer *a conséquemment impacté* par *va conséquemment impacter* : le contrôle externe de la gestion autonome et l'organisation d'un examen pour les juges/conseillers suppléants ne sont pas encore pleinement concrétisés, l'impact sur la charge de travail du CSJ va donc seulement intervenir ultérieurement.

Page 19
3.2.2 Niveaux de performance observés
[...]
- Les avis et enquêtes sont dépendants des demandes et restent limités en nombre, sans préjuger du temps qui doit y être consacré ;

OBSERVATIONS DU CSJ
Compte tenu du pouvoir d'initiative dont il dispose en matière d'avis et d'enquêtes, ceux-ci sont seulement partiellement dépendants des demandes.

Page 20
3.3.1 Identification des services/processus
[...]
Le versement des salaires du personnel administratif du CSJ est exécuté par un secrétariat social (PersoPoint).

OBSERVATIONS DU CSJ
Les rémunérations sont liquidées à l'intervention du comptable du CSJ. Le calcul des droits pécuniaires est réalisé par PersoPoint sur la base des informations qui lui sont communiquées par le département des ressources humaines.

[...]
- Comptabilité / budget
Il y a au sein du CSJ un comptable responsable du traitement de l'ensemble des activités comptables et budgétaires. Ce comptable est assisté, pour la réalisation des achats, par deux personnes qui ne sont cependant pas affectées à cette activité à plein temps. Les activités liées à la comptabilité sont réalisées sur support informatique, à l'exception des différentes étapes relatives aux achats (de l'initiation d'une demande au dénouement du contrat – paiement de la facture voire libération de la caution / garantie). Le comptable ne bénéficie pas de back-up en cas d'absence prolongée.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

OBSERVATIONS DU CSJ
Des ressources internes peuvent néanmoins être sollicitées pour assurer ce back-up. Une formalisation de leur intervention est en cours de concrétisation.
Le protocole en cours de finalisation avec l'Institut de formation judiciaire prévoit la possibilité d'une collaboration dans le domaine comptable (voir infra).

Page 21
3.3.3 Niveaux de performance observés
[...]
La GRH gère la partie administrative du personnel et est également impliquée dans le traitement et le paiement des indemnités kilométriques et jetons de présence aux membres du CSJ.

OBSERVATIONS DU CSJ
La GRH n'est pas impliquée dans le traitement et le paiement des frais de déplacement et des jetons de présence aux membres du CSJ. Ceux-ci sont réalisés à l'intervention conjointe d'un membre du Secrétariat du bureau et du comptable du CSJ.

Page 22
4.1 Bâtiments
[...]
Le CSJ a cependant dû respecter les termes de son contrat de bail et cela a impacté ses dépenses jusqu'en courant 2017, ce qui a induit une double dépense de loyer sur une période de 4 ans.

OBSERVATION DU CSJ
Comme précédemment précisé, le CSJ n'est pas redevable d'un loyer pour l'occupation du FORUM et ne l'est plus depuis le 31/12/2017 pour le Stéphanie square. Le CSJ n'a donc pas eu une double dépense de loyer mais bien une double dépense de charges.

Page 28
6. Evolutions prospectives
Modification du métier
Le GRECO34 a rendu une recommandation concernant « une réforme des conditions de recours aux juges suppléants de l'article 87 du Code judiciaire (et éventuellement les magistrats suppléants de l'article 156bis du
Code judiciaire) appelés à assurer des fonctions de juge ou de procureur (paragraphe 83) ». Cette réforme vise l'amélioration de la sélection des candidats en soumettant les juges suppléants et consulaires à un examen de recrutement.

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer les *juges suppléants et consulaires* par *les juges et conseillers suppléants*.

Page 30
7.1 Points forts
[...]
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
[...]
o Les activités opérationnelles sont supportées par des descriptions de procédures et par la documentation des missions et activités « métiers ». Des processus sont clairement décrits, mis à jour et communiqués. Les activités métiers sont également supportées par des outils informatiques (procédures électroniques et possibilités de

télétravail) – à l'exception des procédures d'achats. Au niveau de la performance de l'institution du point de vue de son activité, on observe que le CSJ est capable d'absorber une activité supplémentaire (organisation de l'examen des juges / conseillers suppléants), en ne mettant pas en place davantage de ressources.

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer *en ne mettant pas en place davantage de ressources* par *en y consacrant une partie des ressources existantes*.

- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
[...]
o Les effectifs paraissent suffire à l'accomplissement des missions actuelles du CSJ actuellement mais cela pourra varier en fonction des développements en matière de gestion des plaintes et d'audit ;

OBSERVATION DU CSJ
Compléter par *ainsi que de recrutement des magistrats*.

Page 31
7.2 Points d'amélioration
[...]
- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
[...]
o Etant donné les profils recherchés (de plus en plus spécialisés), des difficultés potentielles de recrutement pourraient survenir (face à une compétition avec d'autres instances ou des organismes privés).

OBSERVATION DU CSJ
Une adaptation du statut du personnel du CSJ autorisant un recrutement directement au grade d'auditeur (avec une échelle de rémunération correspondante) a été décidée par l'assemblée générale du CSJ notamment pour rencontrer cette difficulté. Elle n'a toutefois pu encore sortir ses effets faute d'avoir été confirmée par un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres comme le requiert le Code judiciaire. Une modification en cours du Code judiciaire substitue une intervention de la Chambre des représentants à cet arrêté royal.

Page 32
8 Pistes de réflexion
[...]
- Au niveau de l'organisation de l'institution :
o Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution.

OBSERVATION DU CSJ
La révision du cadre du personnel du CSJ nécessite que la modification précitée actuellement en cours du Code judiciaire, s'agissant de l'instance tutélaire du statut du personnel du CSJ, ait été menée à son terme.

- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
[...]
o Pour les synergies, collaborations et partenariats :
§ Analyser la possibilité d'une collaboration avec la Commission de nomination pour le notariat au niveau des activités de support l'organisation de l'examen, la gestion du courrier, de la communication, etc.

OBSERVATION DU CSJ

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Le Conseil supérieur de la Justice ne peut être pris en défaut de solidarité envers les Commissions de nomination réunies pour le notariat auxquelles il prête déjà le concours d'un membre de son personnel (à concurrence d'1/2 FTE). Il n'est pas opposé sur le principe d'accroître cette collaboration. Il souhaite toutefois que cette collaboration renforcée puisse s'inscrire dans une saine réciprocité et s'inquiète des problèmes structurels rencontrés par les Commissions réunies que le rapport de la Cour des comptes pointe (Point 3.2.3 en page 43).

- Au niveau de la gestion des ressources humaines :
  - o Réévaluer la pertinence d'avoir 40 membres non-permanents au sein du CSJ et l'adéquation des délégations de pouvoir ;

OBSERVATION DU CSJ
La composition du Conseil supérieur de la Justice est arrêtée par le législateur. C'est donc à lui seul qu'il appartient d'évaluer la pertinence du nombre de membres qu'il a défini pour le composer.
Le Conseil supérieur "actuel" est disponible pour soutenir ou accompagner la réflexion qui serait tenue à ce sujet.
S'agissant des délégations de pouvoir au sein du CSJ, celles-ci ont déjà été largement examinées en son sein dans la perspective d'une révision de son règlement d'ordre intérieur sans toutefois aboutir à une révision générale des modalités de son fonctionnement interne.
Ces réflexions pourront également être utiles au législateur dans le contexte d'une éventuelle réévaluation des équilibres définis par le Code judiciaire quant aux champs d'intervention respectifs des différents organes/instances du CSJ.

  - o Mettre en œuvre un système d'évaluation du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel ;

OBSERVATION DU CSJ
L'adaptation du statut du personnel du CSJ non encore assortie d'effets a porté d'importantes modifications à l'évaluation du personnel. La formalisation de cette adaptation permettra la mise en œuvre effective de l'évaluation sur les nouvelles bases.

Page 34
Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du CSJ
[...]
HUGUE J. Premier auditeur (CND)

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer *HUGUE J. Premier auditeur (CND)* par *HUGUE J. Premier auditeur (CNDR - Coordination).*

Page 35
Opérationnel – Niveaux de performance observés

	Valeurs
Dossiers	232 plaintes 3 avis 2 audits 1 suivi d'audit 2 enquêtes particulières

OBSERVATION DU CSJ
Compléter la cellule par '233 présentations' (s'agissant de l'année de référence 2016).

Chambre des représentants

Audit d'efficience

Conseil Supérieur de la Justice

Rapport final et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Building a better working world

Table des matières

Introduction....2
Table des matières....3
1. Aperçu de l'institution....4
1.1 Missions de l'institution....4
1.2 Chiffres-clé....4
1.2.1 Financement....4
1.2.2 Personnel....5
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats....7
1.3 Evolutions historiques....9
2. Organisation de l'institution....10
2.1 Organigramme général....10
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions....12
2.3 Partenariats & collaborations....12
3. Processus et modalités de fonctionnement....15
3.1 Gestion et pilotage....15
3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion....15
3.1.2 Niveaux de performance observés....17
3.2 Opérationnel....18
3.2.1 Identification des processus....18
3.2.2 Niveaux de performance observés....19
3.3 Support....20
3.3.1 Identification des services/processus....20
3.3.2 Description des synergies en place....21
3.3.3 Niveaux de performance observés....21
4. Infrastructures et matériel....23
4.1 Bâtiments....23
4.2 Systèmes et outils informatiques en place....23
4.3 Organisation des achats....24
5. Ressources humaines....25
5.1 Gestion des ressources humaines....25
5.1.1 Politique générale & cadre de référence....25
5.1.2 Dispositifs et outils en place....26
5.2 Allocation....27
5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)....27
5.2.2 Adéquation des ressources....28
6. Evolutions prospectives....29
7. Constats....31
7.1 Points forts....31
7.2 Points d'amélioration....32
8. Pistes de réflexion....34
9. Annexes....36
9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du CSJ....36
9.2 Opérationnel - Niveaux de performance observés....37
9.3 Support – Niveaux de performance observés....38

EY Building a better working world

1. Aperçu de l'institution

1.1 Missions de l'institution

Le Conseil Supérieur de la Justice (ci-après « Conseil » ou « CSJ ») a été mis en place dans le but d'améliorer le fonctionnement de la justice et de rendre la confiance des citoyens dans cette dernière. Il est un organe indépendant du Gouvernement, du Parlement et du pouvoir judiciaire.

Afin de rencontrer ce but, le CSJ prend en charge les missions décrites à l'article 151 §3 de la Constitution, à savoir :

«1° la présentation des candidats à une nomination de juge, telle que visée au § 4, alinéa premier, ou d'officier du ministère public;
2° la présentation des candidats à une désignation aux fonctions visées au § 5, alinéa premier, et aux fonctions de chef de corps auprès du ministère public;
3° l'accès à la fonction de juge ou d'officier du ministère public;
4° la formation des juges et des officiers du ministère public;
5° l'établissement de profils généraux pour les désignations visées au 2°;
6° l'émission d'avis et de propositions concernant le fonctionnement général et l'organisation de l'ordre judiciaire;
7° la surveillance générale et la promotion de l'utilisation des moyens de contrôle interne;
8° à l'exclusion de toutes compétences disciplinaires et pénales :
- recevoir et s'assurer du suivi de plaintes relatives au fonctionnement de l'ordre judiciaire;
- engager une enquête sur le fonctionnement de l'ordre judiciaire.

Les missions sont attribuées à deux commissions distinctes du CSJ, à savoir la commission de nomination et de désignation qui couvre les compétences visées aux 1° à 4°, et la commission d'avis et d'enquête qui couvre les compétences visées aux 5° à 8.

1.2 Chiffres-clé

1.2.1 Financement

La dotation du CSJ a évolué au cours des 4 dernières années.

Evolution de la dotation du CSJ (2013-2018)[2]

Recettes	2013	2014	2015	2016	2017[3]	2018[4]
Dotation	5 610	5 824	5 782	5 734	5 619	5 509
Autres recettes	105	10	9	12	10	10

Si la dotation attribuée par le Parlement fédéral au CSJ était en croissance en 2014, elle a été réduite d'année en année entre 2015 et 2018 en application de la décision du Parlement de réaliser des économies équivalentes à 2% de la dotation pour les différentes instances à dotation.

[2] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017
[3] Pour 2017, il s'agit de données budgétisées (estimées).
[4] Pour 2018, il s'agit de données budgétisées (estimées).

EY Building a better working world

En termes de dépenses, le CSJ enregistre des montants relativement stables. La majorité des dépenses sont des dépenses de personnel ou assimilées (membres et personnel de l'administration).
Le tableau ci-dessous indique que les postes les plus importants (en termes de dépenses) sont :

- Les dépenses en frais de personnel administratif (56,85% des dépenses en 2016) ; et
- Les dépenses en faveur des 44 membres du CSJ (20,91% des dépenses en 2016).

Evolution des dépenses du CSJ (2013-2018)[5]

Dépenses	2013	2014	2015	2016	2017[6]	2018[7]
Membres CSJ	1.524.431,38	1.368.887,68	1.150.124,30	1.186.289,90	1.268.200	1.406.300
Personnel	3.114.878,70	3.167.871,86	3.087.031,77	3.224.807,55	3.390.000	3.878.000
Bâtiments	1.080.892,77	803.623,54	797.312,77	809.173,83	865.000	120.500
Autres frais	709.667,61	669.805,08	431.489,49	390.411,31	568.800	622.200
Dépenses de capital	76.584,63	54.404,42	32.274,25	61.809,21	73.000	252.000
Total	6.506.455,09	6.064.592,58	5.498.232,58	5.672.491,80	6.165.000	6.279.000
Résultat réalisé	-791.867	-230.593	293.267	73.552	-535.987	-762.930

Les dépenses de personnel tendent à croître suite à l'application des règles d'indexation et d'augmentation barémique pour une part, et suite au recrutement du personnel prévu en 2018 (4 auditeurs supplémentaires).

Cette augmentation de frais de personnel est cependant compensée par une diminution des frais de bâtiments ; diminution liée à l'échéance du contrat de bail et de ses effets pour la location des bâtiments « Stéphanie Square ».

On observe que malgré la diminution des dotations, sans préjuger des comptes 2017, jusqu'à fin 2016 le CSJ réussissait encore à réaliser un boni sans utiliser la partie de boni prévue au budget.

1.2.2 Personnel

Le CSJ était, en date du 31 décembre 2017, composé de :

- Le Conseil Supérieur de la Justice à proprement parler ;
- L'administration du Conseil.

Le Conseil Supérieur de la Justice

La composition du CSJ est définie par l'article 151 §2 de la Constitution, comme suit : *« Le Conseil supérieur de la Justice se compose d'un collège francophone et d'un collège néerlandophone. Chaque collège comprend un nombre égal de membres et est composé paritairement, d'une part, de juges et d'officiers du ministère public élus directement par leurs pairs dans les conditions et selon le mode déterminés par la loi, et d'autre part, d'autres membres nommés par le Sénat à la majorité des deux tiers des suffrages exprimés, dans les conditions fixées par la loi. Au sein de chaque collège, il y a une commission de nomination et de désignation ainsi qu'une commission d'avis et d'enquête, qui sont composées paritairement conformément à la disposition*

[5] Idem note de bas de page #2
[6] Pour 2017, il s'agit de données budgétisées (estimées).
[7] Pour 2018, il s'agit de données budgétisées (estimées).

EY Building a better working world

visée à l'alinéa précédent. »

Le CSJ compte 44 membres, qui exercent un mandat de 4 ans. Ces 44 membres sont répartis de la façon suivante :

Nombre de membres du CSJ[8]

	Francophones	Néerlandophones
Magistrats	11	11
Non magistrats	11	11
Dont:		
Avocats	4	4
Professeurs d'université ou Ecole Supérieure	3	3
Membres société civile	4	4

Ce nombre de membres, ainsi que la répartition de magistrats / non-magistrats et la parité linguistique sont fixés par le Code Judiciaire.

L'Administration du Conseil

En support des membres du Conseil, une administration a été déterminée et mise en place. Cette administration est composée de 44 membres du personnel, y inclus un administrateur (31 décembre 2017).

En date du 31 décembre 2017, les 44 membres du personnel représentaient 40,3 équivalents temps plein, répartis de la façon suivante :

Répartition du personnel selon le grade[9]

Membres du personnel	Statutaires	Contractuels
Niveau A	13,4	5
Niveau B	8,4	-
Niveau C	9,4	-
Niveau D	0,8	3,3
TOTAL	32	8,3

En 2018, le CSJ prévoit l'entrée en fonction d'un administrateur néerlandophone (le 1er février), et de recruter 4 auditeurs qui rejoindront la Cellule d'audit.

De manière générale, la structure du CSJ est assez stable d'une année à l'autre, de par les limites fixées par le cadre organique et le budget.

[8] Code judiciaire – chapitre Vbis – Du Conseil Supérieur de la Justice – Section I – De la Composition – Article 259bis

[9] Conseil Supérieur de la Justice : Etat des effectifs 2012-2017 (document interne)

EY Building a better working world

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats

Ci-dessous sont résumés quelques principaux niveaux de réalisations atteints par le CSJ. Ces niveaux de réalisation sont répartis selon les métiers du Conseil.

Avis

La « production » d'avis[10] est fortement dépendante de l'actualité et de l'agenda des pouvoirs exécutifs et législatifs étant donné que les avis réalisés par le CSJ concernent des propositions de lois, règlements, etc. impactant le fonctionnement et l'organisation de la justice sur le territoire. C'est ainsi, par exemple, qu'en 2014 un seul avis a été remis pour raison d'élections.

Les enquêtes et audits sont également perçus comme tributaires de l'actualité et de la demande (voire de l'urgence). Cependant, de manière générale, nous constatons que le nombre d'avis et enquêtes reste stable d'année en année.

Evolution des avis et enquêtes réalisés par le CSJ[11]

Indicateur	2013	2014	2015	2016
Avis	12	1	7	3
Audits	2	3	2	2
Suivi d'audit	1	1	2	1
Enquêtes particulières	-	1	1	2

Plaintes

En 2016, le nombre de nouveaux dossiers de plainte a atteint 232 dossiers. Au 31 décembre de cette même année, le nombre de dossiers clos était de 305 et 56 dossiers étaient en cours de traitement.

Parmi les 305 dossiers qui ont été clos en 2016, 303 dossiers ont été déclarés recevables et comportaient 468 griefs au total.

L'évolution de ces indicateurs dans le temps est reprise ci-dessous :

Evolutions des plaintes introduites et des dossiers clos par le CSJ sur la période 2013-2016[12]

Indicateur	2013	2014	2015	2016
Dossiers introduits NL	157	134	153	128
Dossiers introduits FR	103	110	118	104
TOTAL dossiers introduits	260	244	271	232
Dossiers clos NL	160	121	166	185
Dossiers clos FR	94	107	132	120
TOTAL Dossiers clos	254	228	298	305

Au cours des 4 dernières années, le nombre total de nouveaux dossiers (dossiers introduits) reste relativement

[10] Pour la partie Avis et Enquêtes (contrôle), les principaux indicateurs sont le nombre d'avis et plaintes – introduits et / ou traités.

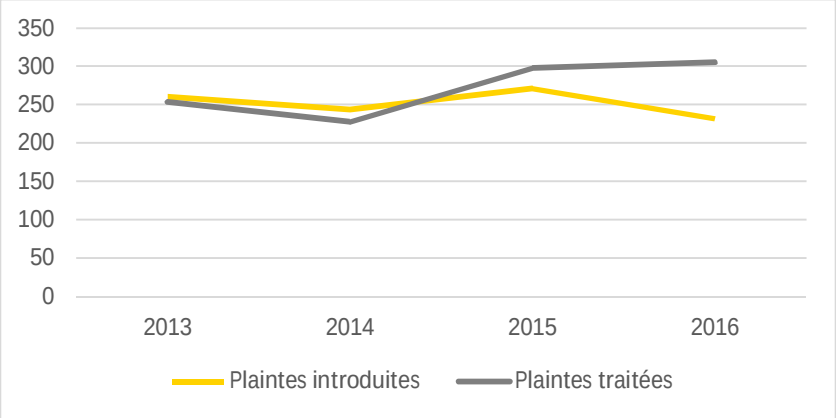
[11] Conseil Supérieur de la Justice: Rapport sur le traitement des plaintes, p. 10, Approuvé par la Commission d'avis et d'enquête réunie du 31 mai 2017

[12] Conseil Supérieur de la Justice: Rapports annuels 2013-2016

EY Building a better working world

stable et diminue légèrement en 2016. Le nombre total de dossiers clos a fortement augmenté entre 2014 et 2016 ; dépassant le nombre de nouvelles plaintes introduites.

Evolution des plaintes introduites et traitées sur la période 2013-2016[13]

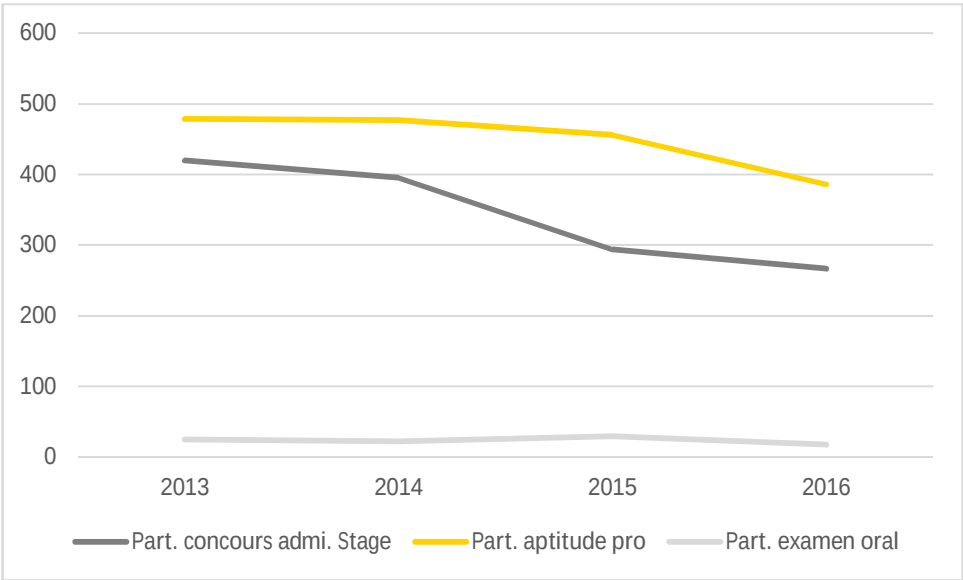


On observe qu'en 2016 le nombre de dossiers traités est supérieur au nombre de dossiers introduits ; ceci s'explique par le traitement, en 2016, de dossiers introduits en 2014 ; année durant laquelle il y avait davantage de dossiers introduits que de dossiers traités.

Nomination et désignation

Afin de devenir magistrat de carrière en Belgique, le candidat doit dans un premier temps réussir un examen organisé par le CSJ. Selon l'expérience des candidats, différentes procédures d'accession à la profession sont en place. Nous pouvons observer, sur base du tableau présenté ci-dessous que si le nombre de candidats à l'examen oral reste stable, les deux portes d'entrées principales d'accession à la profession de magistrat semblent attirer de moins en moins de candidats :

Evolution du nombre de participants aux différents examens d'accès à la profession organisés par le CSJ[14]



[13] Conseil Supérieur de la Justice : Rapports annuels, 2013-2016
[14] Ibidem

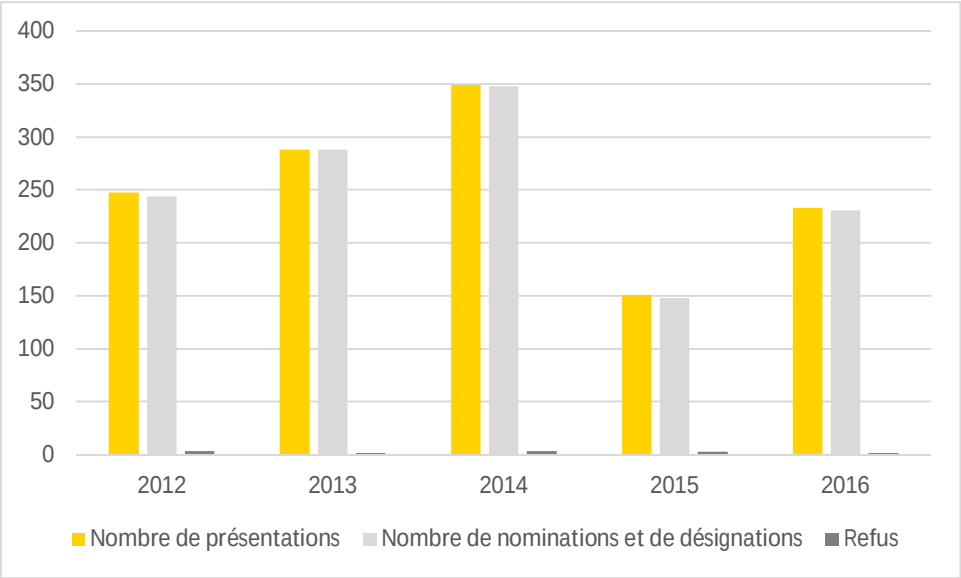
EY Building a better working world

A terme, cette décroissance du nombre de candidats, et de lauréats, pourrait avoir un impact sur le taux de remplissage des places vacantes. En effet, compte tenu des exigences de qualité mises en place, le taux de lauréats déclarés est très faible pour les différentes catégories :

- De 13 à 17% de réussite pour les candidats au concours d'admission au stage judiciaire ;
- De 10 à 13% de réussite pour les candidats à l'examen d'aptitude professionnelle ;
- De 30 à 40% de réussite pour les candidats à l'examen oral.

En ce qui concerne les nominations et désignations de magistrats, l'évolution du nombre de présentations, est en diminution depuis 2014 :

Evolution des présentations et désignations[15]



Cependant, si le nombre de désignations diminue, cela est directement corrélé au nombre de postes déclarés vacants par le Ministre de la Justice, sur lequel le CSJ n'a pas de prise.

1.3 Evolutions historiques

En matière organisationnelle, le CSJ n'a pas connu d'évolutions considérables au cours des dernières années. Les textes fondateurs sont restés inchangés et les missions de l'institution n'ont pas fait l'objet de révisions.

Cependant, en raison de changements au niveau du paysage judiciaire, certaines compétences et missions du CSJ ont dû ou doivent être adaptées – ces ajustements sont décrits au point 6 du présent rapport.

En outre, l'organisation du CSJ est telle que la mise en place de mandats de 4 ans engendre une rotation au niveau de la présidence du CSJ. Les politiques de gestion du CSJ sont donc sujettes à d'éventuelles redirections avec l'arrivée de nouveaux mandataires qui apportent de nouvelles idées, dynamiques et de nouveaux objectifs.

[15] Conseil Supérieur de la Justice: Rapports annuels, 2013-2016

EY Building a better working world

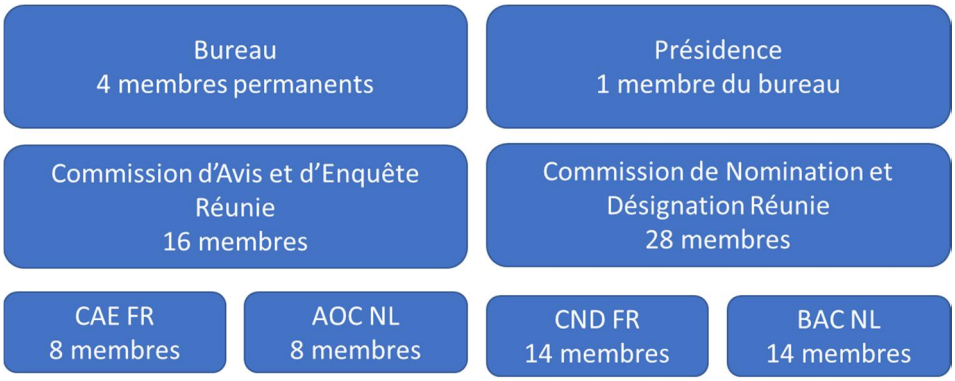
2. Organisation de l'institution

2.1 Organigramme général

Le CSJ est organisé en :

- 1 assemblée générale qui regroupe 44 membres
- 1 Bureau
- Les collèges
- Les commissions

Représentation de l'organisation des membres du CSJ[16]



Le Conseil Supérieur de la Justice est constitué de 44 membres au total (4 permanents et 40 non permanents) dont les 4 membres permanents constituent le Bureau.

Ce Bureau forme le centre névralgique du CSJ et œuvre à la coordination de l'institution. Au niveau des membres du Conseil, seuls les quatre membres du Bureau remplissent des fonctions à temps plein au sein du CSJ.

Les 44 membres de l'assemblée générale, y inclus les membres du Bureau, sont répartis en deux commissions :

- la Commission d'avis et d'enquêtes réunie (CAER) / verenigde advies- en onderzoekscommissie (VAOC) – 16 membres – , et ;
- la Commission de nomination et de désignation réunie (CNDR) / verenigde benoemings- en aanduidingscommissie (VBAC) - 28 membres ;

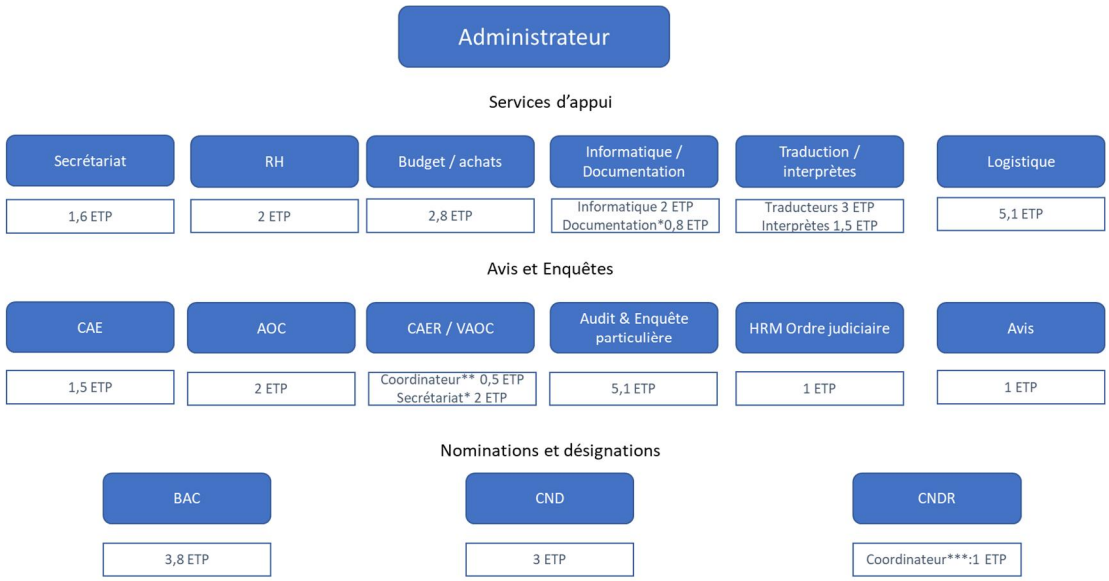
respectant chacune la double parité linguistique et professionnelle.
Ces deux commissions sont elles-mêmes réparties en commissions selon leur rôle linguistique (CAE (FR) et AOC (NL) ainsi que CND (FR) et BAC (NL)).

Le nombre total de membres du CSJ (44), a été établi lors de la création du CSJ[17] et depuis lors n'a pas fait l'objet d'une évaluation quant à sa pertinence et/ou son opportunité. En soi, il semble assez important, et particulièrement au niveau de la commission de nomination et désignation réunie qui compte 28 membres au total. De plus, il ne ressort pas des documents analysés et des entretiens menés que ce nombre de 28 membres corresponde à un besoin réel, ni les 44 par ailleurs. Le nombre de membres assignés aux différentes activités ne semble pas étayé par des données objectives et mesurées. De surcroît, pour certaines activités la nécessité de devoir regrouper un nombre minimum important de membres peut être un facteur de

[16] Conseil Supérieur de la Justice : Rapport annuel, 2016
[17] Entrée en vigueur dans le Code Judiciaire en 1999

ralentissement dans la prise de décision voire de report de décision en cas de non-atteinte du quorum minimal. Le CSJ est assisté, dans l'exercice de ses missions, par une administration dont l'organigramme est le suivant :

Organigramme du CSJ[18,19]



- *Concerne 0,8 ETP réparti sur documentation et secrétariat CAER – pour facilité de lecture a été mis 0,8 sur documentation uniquement
- ** coordinateur CAER mis à 50% CAER et 50% avis – Idem pour 1 personne CAE également mise à 50% CAE et 50 avis
- *** CNDR coordinateur mis à 100% CNDR alors qu'il est également dans CND

On observe que l'organigramme de l'administration est une traduction fonctionnelle de l'organigramme du CSJ. Les deux organigrammes sont subdivisés entre Avis et Enquête et Nominations et Désignations. A l'image du CSJ, Le Conseil et l'Administration respectent également la répartition linguistique.

Ces organigrammes sont clairs et compréhensibles. Des mécanismes de coordination et de supervision sont assurés par la présence de coordinateurs et par la séparation des rôles et responsabilités entre l'administration, les commissions, le Bureau et l'assemblée générale. La multiplicité des cellules indique les séparations causées par la langue, et par les activités. On constate toutefois qu'il existe un coordinateur par niveau ; la multiplicité des cellules n'entrainant dès lors pas la multiplicité des coordinateurs.

Si ces organigrammes sont une traduction claire des répartitions de compétences et de périmètre, l'institution indique qu'ils n'empêchent pas un partage des connaissances et la mise en commun des ressources et expertises. En effet, dans l'organigramme du CSJ qui reprend l'affectation de chacun de ses membres du personnel, nous pouvons observer que plusieurs personnes sont assignées à différentes cellules. Dans cette perspective, le CSJ a également mis en place quatre groupes de travail transversaux, au sein desquels se regroupent tant les membres du Conseil que des collaborateurs de l'administration. Selon la thématique abordée, ils peuvent regrouper des ressources « Avis et Enquête » et « Nomination et Désignation ».

Il existe une certaine perméabilité entre les commissions et le personnel des services d'appui peut également être appelé à assister l'une ou l'autre d'entre elles, en fonction des pics ou de l'actualité (par exemple lors de

[18] Cet organigramme est une représentation basée sur l'organigramme nominatif du CSJ et du tableau des effectifs au 31.12.2017.

[19] CAE = Commission d'avis et enquêtes, AOC= Advies- en onderzoekscommissies, CAER= Commission d'avis et enquêtes réunie, VAOC = Verenigde advies- en onderzoekscommissie, BAC = Benoemings- en aanwijzingscommissies, CND = Commission de nomination et de désignation, CNDR = Commission de nomination et de désignation réunie

EY Building a better working world

l'organisation des examens). La cellule « audit et enquête » est celle qui parait avoir le plus ressources, mais au contraire des commissions d'avis et enquêtes et commissions de nomination et désignation, cette cellule n'a pas été scindée linguistiquement.

Dans les autres cellules opérationnelles, nous pouvons observer que chaque cellule est peu fournie en effectifs et que lorsqu'elles sont scindées linguistiquement le nombre d'ETP qui est affecté y est comparable.

Comme déjà mentionné, le CSJ est composé de 44 membres, et est appuyé par une administration de 44 membres du personnel représentant 40,3 ETP. Ces derniers constituent le « personnel administratif » de l'institution et sont répartis comme suit, en date du 31 décembre 2017:

- 18,4 ETP de niveau A (diplôme de master)
- 8,4 de niveau B (diplôme de bachelier)
- 13,5 de niveau C et/ou D (études secondaires).

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Les rôles et responsabilités sont délimités et déterminés au travers de différents documents formels, à savoir entre autres :

- Le code judiciaire ;
- Le règlement d'ordre intérieur ;
- Le règlement de la Cellule Administrative ; et
- Les descriptions de fonction / profils de compétences.

Ces documents définissent clairement les champs de compétences du CSJ en son sein (par exemple, le rôle de l'assemblée générale versus celui du Bureau ou encore des commissions). Ces documents délimitent et clarifient également les rôles et responsabilités entre le CSJ et son administration ainsi que les rôles et responsabilités au sein de l'administration du Conseil.

Sur base des différents documents analysés et des entretiens menés avec le CSJ, il n'apparait pas à ce jour qu'il existerait des zones « grises » en termes de rôles et responsabilités.

Par ailleurs, ceux-ci sont rapportés comme bien connus du personnel et les différents documents sont mis à leur disposition - ainsi qu'à la disposition des membres - sur l'intranet du CSJ. Toujours selon le CSJ, il apparait que les rôles et responsabilités sont également explicités aux nouveaux arrivants, dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle assemblée générale, de la nomination de nouveaux membres ou encore du recrutement de membres du personnel.

De plus, l'existence de deux organigrammes distincts (membres et administration), reflète également, selon nous, cette délimitation de rôles et responsabilités.

2.3 Partenariats & collaborations

Le CSJ a noué plusieurs collaborations et partenariats avec d'autres organes du Parlement et/ou Institutions à dotation, ainsi qu'avec des acteurs externes au Parlement. Ces collaborations peuvent être scindées en 2 catégories : la mise à disposition des moyens du CSJ aux bénéfices d'autres instances et la mise à disposition de moyens d'autres instances au profit du CSJ. Ces partenariats et collaborations sont repris dans le tableau ci-dessous :

EY Building a better working world

Principaux accords de collaboration noués par le CSJ

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalisation	Type de partenariat	Niveau d'implémentation
			- Base légale - Formalisé - Informel	- Support - Opérationnel	- Établi - Fini - Planifié - En discussion - À développer
Commission de Nomination pour le Notariat	Mise à disposition d'un demi équivalent temps plein	Commission de Nomination pour le Notariat	Formalisé	Support	Etabli
Réseau Européen de la Justice	Mise à disposition d'une personne à 40% de temps	Réseau Européen Justice	Formalisé	Support	Etabli
Comité P	Prise en charge de travaux de traduction pour le Comité P (à sa demande)	Comité P	Formalisé[20]	Support	Etabli
Parlement	Mise à disposition des locaux dans le bâtiment FORUM Accès Cafétéria, Economat, Imprimerie, salle sport, cours de langue, parking	CSJ	Formalisé	Support	Etabli
Commission de la protection de la Vie Privée	Data Protection Officer	CSJ	Formalisé	Support	Etabli
PersoPoint	Secrétariat social	CSJ	Informel	Support	En discussion[21]
SELOR	Support pour l'organisation des examens / concours magistrature	CSJ	Informel	Support	Etabli
Conseil consultatif de la magistrature	Information mutuelle sur les demandes d'avis	Les 2 parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Institut de Formation judiciaire	Traduction, interprètes, statuts & organisation, comptabilité…	Les 2 parties	Formel	Support	En discussion

[20] A noter qu'en 2017, le Comité P n'y a pas fait appel

[21] Le CSJ travaille actuellement avec PersoPoint pour le paiement des salaires du personnel. PersoPoint est en cours de réorganisation et vu ses nouvelles orientations, le CSJ n'a pas encore formellement décidé de continuer sa collaboration avec PersoPoint

En ce qui concerne les formations, les membres du personnel du CSJ peuvent théoriquement bénéficier de formations telles que « Sécurité IT » délivrées par le SPF Stratégie et Appui (BOSA) au sein de l'Institut de Formation de l'Administration (IFA). Cependant, l'institution n'est pas considérée comme prioritaire pour l'IFA et par conséquent les membres de son personnel n'ont pas l'opportunité de participer à toutes les formations proposées par l'IFA.

Un protocole de collaboration est en cours de finalisation avec l'Institut de Formation Judiciaire (ci-après « IFJ ») afin de *« bénéficier, en cas de nécessité, des services de comptabilité, de photographe et communication* » de l'IFJ et de mettre à disposition de l'IFJ des services de traductions et d'interprètes. Ces mises à disposition sont réalisées contre paiement et sous les conditions reprises dans le « Protocole de coopération entre le Conseil Supérieur de la Justice et l'Institut de formation judiciaire ».

Le CSJ fait appel, de manière non-systématique, pour ses achats/fournitures, aux différents contrats-cadres et catalogues de fournitures et services noués par les Services Publics Fédéraux pour l'ensemble des administrations fédérales et assimilées.

Building a better working world

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion

Le Pilotage du CSJ s'exerce par le biais :

- de ses organes statutaires à savoir l'assemblée générale, le Bureau, les commissions et sous-commissions, la Cellule Administrative et l'administration ;
- d'outils mis en place par le CSJ afin de piloter ses activités.

Les principaux outils de pilotage en place sont :

- un plan de management qui détermine une stratégie et un plan opérationnel à long terme pour le CSJ ;
- un plan de projets 2017-2020 qui synthétise en deux programmes un ensemble d'activités visant à améliorer le service de la justice au citoyen et à renforcer la confiance en la justice (plan krokus) ;
- le budget ;
- le rapport annuel et le rapport annuel sur les plaintes ;
- des réunions fréquentes avec rapportage vers l'assemblée générale ;
- des réunions du Comité de Direction – regroupant le Bureau et les administrateurs du CSJ ;
- des indicateurs de suivi en partie consolidés dans un tableau de bord.

Le mode de décision est formalisé et rapporté comme partagé par tous. La composition, la désignation, le fonctionnement des organes du CSJ, les processus et les procédures sont formellement décrits et délimités au travers :

- d'articles du Code Judiciaire ;
- du règlement d'ordre intérieur du CSJ ;
- et de règlements internes « ad hoc » (règlement Cellule Administrative, procédures accueil, comptable,…).

Les plans de management, de projet, etc. sont préparés par les personnes et équipes désignées et sont ensuite présentés et validés par les organes adéquats, souvent l'assemblée générale.

La délégation de pouvoir est circonscrite à des activités spécifiques et à des fonctions, des organes clairement identifiés. Le rapportage quant à l'exécution des activités est également organisé de manière formelle via des tableaux de bords, des indicateurs de suivi, des réunions internes à l'administration et en assemblée générale.

Si généralement, nous pouvons observer l'existence d'une délégation de pouvoir adaptée aux besoins de l'organisation, on peut s'interroger sur la non-délégation de certaines activités au Bureau. En ce sens, la délégation de pouvoir n'est peut-être pas suffisante ou la plus adaptée à l'environnement et aux outils en place et nécessiterait une adaptation de la réglementation en vigueur. Nous soulevons l'exemple suivant lequel l'assemblée générale doit se prononcer sur chaque recrutement d'un niveau C ou D de l'administration.

En sus des organes statutaires, une approche « gestion » des projets a également été mise en place au sein du CSJ à partir de 2017 afin de bénéficier de l'ensemble des connaissances disponibles en son sein et de décloisonner les cellules/ services, les membres du personnel et les membres. Cette approche se matérialise par la mise en place de 4 Groupes de Travail, chacun présidé par un membre du Bureau et constitué de membres (tant issus de la commission de nomination et de désignation que de la commission d'avis et enquêtes), mais également de membres du personnel. Au sein de chacun des Groupes de Travail, 2 membres du personnel sont désignés afin d'assurer le suivi des actions entreprises, à entreprendre, à éviter et des risques etc. Ce suivi est structuré à l'aide de fiches projet qui permettent d'assurer une certaine continuité de

EY Building a better working world

mandat en mandat. Les méthodes de travail appliquées aux Groupes de Travail – limitation d'accès, exigence d'un travail préparatoire, proposition d'agendas, etc. - sont telles qu'elles sont destinées à accroître l'efficacité des réunions.

Depuis le mois de septembre 2017, un rapport sur l'état des lieux des activités des Groupes de Travail est présenté et ensuite validé par l'assemblée générale. Ce rapport permet de conserver une trace écrite et accessible des avancements, manquements, etc.

Les sujets traités par les Groupes de Travail mis en place sont les suivants :

- Autonomie de Gestion
- Langage clair
- Magistrature de demain
- Accès à la Justice

Pour la gestion de projets, le CSJ a également une procédure documentée explicitant les différents rôles et responsabilités, les étapes de rapportage et leur forme. Afin de gérer les projets, le CSJ a également développé une fiche projet à remplir et faire valider par le Bureau, où le lien avec les objectifs, le budget etc. doit être établi.

Le CSJ n'intègre pas de fonctions dédiées à l'audit interne – en tant que telle - au sein de son institution et ne dispose pas d'un manuel propre à la gestion des risques et au contrôle interne.

Bien qu'aucun dispositif de supervision des processus en tant que tel, permettant de déterminer si les procédures sont effectivement respectées ou non, ne soit mis en place, certains dispositifs relatifs à la gestion des risques sont prévus au sein même des procédures. Nous pouvons citer par exemple :

- La « procédure budgétaire et comptable » qui intègre des aspects de séparation des tâches dans la procédure d'autorisation des achats et de double signature dans l'exécution des paiements. Cette procédure définit entre autres des contrôles à appliquer dans le cadre de la gestion des actifs.
- Le « Règlement d'ordre intérieur » qui définit les dispositions relatives aux incompatibilités. Il mentionne en effet que « *Les membres du Conseil sont soumis au régime d'incompatibilités visé à l'article 259bis-3, §2 et au régime de conflit d'intérêts visé à l'article 259bis-19, § 1er du Code judiciaire* ».
- Le « Règlement d'ordre intérieur » qui met également en place un système de contrôle des dépenses engagées par le Conseil. En effet, « *les engagements des dépenses et les ordres de paiement, dans les limites de la dotation allouée au Conseil, sont signés par le président du Conseil. En cas d'empêchement du président du Conseil, les engagements de dépenses et ordres de paiement peuvent être valablement signés par un membre du bureau. Si l'engagement ou l'ordre de paiement dépasse la somme ou la contre-valeur de 50.000 BEF (1.239,47 EUR), il doit également être signé par un autre membre du bureau* ».
- Le « guide de déontologie pour les membres ». Concernant cet aspect, le règlement d'ordre intérieur indique également les conséquences issues d'un manquement aux règles déontologiques.

Méthodologie de gestion de la qualité/d'amélioration continue des processus

Une analyse SWOT a été réalisée en 2017, investiguant l'intégralité des activités du CSJ. En date de la rédaction du présent rapport, la SWOT était limitée à l'observation de constats. Aucune mise en œuvre pour une amélioration future n'avait encore été entamée.
A la demande du Gouvernement, le CSJ a également émis une étude d'impact financier, pour le fonctionnement du Conseil, de « *l'avant-projet de loi modifiant de Code judiciaire dans le cadre des*

EY Building a better working world

recommandations en matière de lutte contre la corruption et en vue d'améliorer le fonctionnement du Conseil supérieur de la Justice ». La note, rédigée par le CSJ et transmise au Gouvernement classe les adaptations éventuelles en termes de fonctionnement du Conseil, en fonction de leur impact financier (nul ou existant).

Les adaptations opérationnelles qui n'engendreraient, toujours selon la même note, aucun impact financier sont, entre autres :

- Le renforcement de l'échange d'informations entre les Commissions si une Commission dispose d'informations utiles à l'exercice de la mission d'autres Commissions » ;
- La possibilité de l'engagement d'une enquête particulière ou de la réalisation d'un audit de fonctionnement de l'ordre judiciaire, également dans le cadre de dossiers judiciaires, menant à l'élargissement du champ d'action de la commission d'avis et d'enquête réunie. Dans le cadre de cet élargissement, le CSJ a sollicité une réallocation d'une partie de la dotation lui permettant le recrutement de 4 ETP attaché à la cellule d'audit.

Les adaptations opérationnelles qui pourraient engendrer des impacts financiers sont :

- La prise en charge, par la commission de nomination réunie, de la préparation du programme de l'examen donnant accès à la fonction de juge suppléant et de conseiller suppléant ;
- La prise en charge, par la commission de nomination réunie, de l'organisation de l'examen donnant accès à la fonction de juge suppléant et de conseiller suppléant selon les modalités et conditions déterminées par Arrêté Royal.

Planification/Priorisation

En termes de planification, le CSJ utilise principalement les documents budgétaires au travers desquels les moyens logistiques, financiers et humains sont alloués à différentes activités. Les missions du CSJ font qu'il ne peut déterminer à l'avance l'ensemble des tâches et activités qu'il devra réaliser. Il est fortement dépendant :

- De la demande externe - notamment en ce qui concerne les plaintes, enquêtes et avis ;
- De l'actualité - en ce qui concerne les avis d'initiative.

Seule une partie de son activité est planifiable, à savoir l'organisation des examens et une partie des audits.

Il n'y a pas de méthode ou de mode de priorisation formel au sein du CSJ. Tel qu'explicité ci-dessus, la priorisation est fortement basée sur l'actualité et l'appréciation du CSJ (ou de l'urgence).

3.1.2 Niveaux de performance observés

Le CSJ ne base pas ses activités sur la définition d'objectifs quantifiés. Si une partie des activités du CSJ est entreprise à l'issue d'initiatives propres et sont développées de manière autonome (p.ex. audits, enquêtes, groupes de travaux, plan de management…), ses missions sont fortement tributaires de la demande tant au niveau des nominations que des plaintes ou encore des avis. Le CSJ adapte ses activités en partie en fonction des urgences et de l'actualité tout en continuant à assurer la conduite de l'ensemble de ses missions, moins sujettes à la fluctuation ou à l'urgence.

En ce sens, le contrôle externe effectif de la gestion autonome de l'organisation judiciaire, et l'organisation d'un examen pour les juges/conseillers suppléants constituent des activités qui viennent élargir le champ d'actions du Conseil et qui vont impacter sa charge de travail et son organisation en conséquence.

EY Building a better working world

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Comme mentionné au point 3.1 du présent rapport, les rôles et responsabilités de chaque organe décisionnel du CSJ sont décrits dans des procédures et règlements. Le CSJ a également mis en place une série de procédures qui indiquent les marches à suivre pour la réalisation des activités relatives aux principaux métiers de l'institution – liées à la commission de nomination et de désignation et la commission d'avis et d'enquête.

Nous listons ci-dessous une série des procédures reçues par commission. N'ayant pas d'accès à l'intranet de l'institution, nous ne pouvons assurer l'exhaustivité de cette liste.

Les procédures relatives aux commissions de nomination et de désignation sont, en compléments aux textes légaux, documentées dans les documents suivants :

- Le « Vade-Mecum commission de nomination et de désignation » : Ce document reprend les missions de la commission telles que décrites dans la Constitution, sa composition et ses compétences (des commissions réunie et propre selon le rôle linguistique) telles que décrites dans le Code Judiciaire, ainsi que les modalités liées aux missions de recrutement et de formation de la commission. Ce document détaille également la procédure de nomination et son déroulement dans le temps.
- Le « Règlement de procédure relatif à la nomination de magistrats et à la désignation de chefs de corps » qui en détaille les modalités (responsabilité et séquencement).
- Déroulement de la procédure nomination/désignation.
- Le document « Gestion des dossiers de la commission de nomination et de désignation du Conseil supérieur de la Justice » qui est le guide d'utilisation du logiciel Forsete – logiciel de gestion des données concernant la carrière des magistrats.
- « L'Arrêté ministériel portant sur la ratification des programmes d'examen d'aptitude professionnelle et du concours d'admission au stage judiciaire ».
- « L'Arrêté ministériel portant ratification du programme de l'examen oral d'évaluation ».

Les procédures relatives aux commissions d'avis et d'enquête sont, en complément aux textes légaux, documentées dans les documents suivants :

- Une ébauche datée du 16 février 2017 du « Manuel d'audit de performance ». Ce document est en cours d'élaboration à la date de la rédaction du présent rapport.
- Une « Note relative à la méthode de travail de la CAE dans le cadre du traitement des plaintes » qui indique les étapes utiles au traitement de nouveaux dossiers de plaintes et au suivi des dossiers.
- La « Procédure de fonctionnement au sein de la CAER » qui donne des indications par rapport aux réunions d'équipe (fréquence, objet, etc.), à la communication, à la préparation sommaire par l'administration des dossiers destinés à la commission, aux réunions de la CAER (fréquence, agenda), au suivi des dossiers opéré par la CAER, à l'adoption en CAER d'un produit final de la CAER, et à la communication d'un produit final de la CAER.
- Un règlement relatif à la « Communication à l'égard de la presse et du public concernant les audits et les enquêtes particulières ».
- Un « manuel d'audit » qui détaille les aspects théoriques de l'audit, mais également les étapes de la procédure d'audit.

Si la plupart des procédures sont documentées, nous notons qu'elles ne sont pas toutes datées ni signées. Lors des entretiens avec le CSJ, il est ressorti que l'ensemble de ces procédures sont mises à la disposition du personnel de l'administration et des membres, sur l'intranet du CSJ. Selon les informations reçues, il semblerait que les procédures soient à jour. Cependant, il n'existe, à notre connaissance aucune instruction de revue des procédures en place.

EY Building a better working world

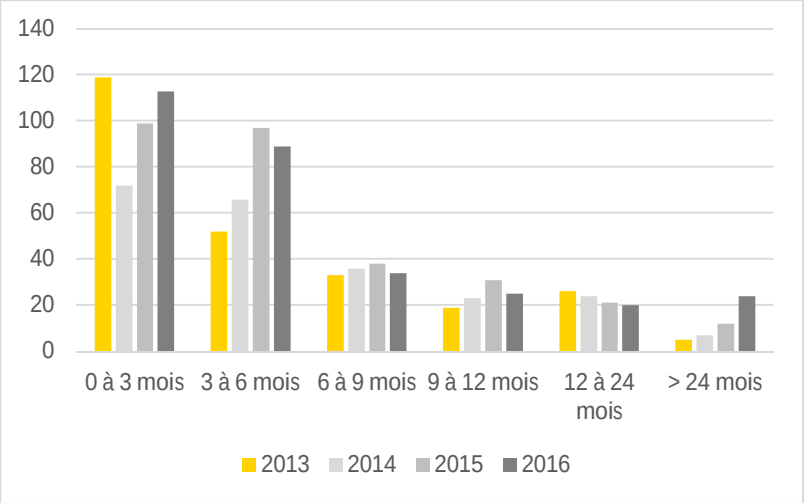
3.2.2 Niveaux de performance observés

Comme mentionné précédemment, la performance des processus et l'activité observée sont directement dépendantes de demandes reçues :

- Le nombre de plaintes formulées diminue et celles-ci seront, à terme, décentralisées avec une part limitée des activités qui restera au niveau du CSJ, à savoir la gestion centralisée de la base de données et la substitution de l'institution concernée si celle-ci ne traite pas la plainte dans les délais impartis ;
- Les avis et enquêtes sont (partiellement) dépendants des demandes et restent limités en nombre, sans préjuger du temps qui doit y être consacré ;
- Le nombre d'audits et de suivis d'audits reste stable en termes quantitatifs, mais devrait augmenter vu l'engagement prochain de 4 auditeurs – cependant il n'y a à ce jour pas de plan d'audit en place ;
- Des examens sont organisés régulièrement, bien qu'une diminution des candidatures puisse être observée. Cela n'impacterait cependant pas le temps nécessaire à l'organisation des examens - seul le temps de correction diminuerait.

Le CSJ indique qu'il est difficile d'évaluer la charge de travail relative aux dossiers (avis, plaintes, audits) étant donné que la durée de traitement de ces derniers est multi-causale. Afin d'illustrer l'évolution des délais de traitement, le graphique ci-dessous indique la progression relative aux plaintes :

Evolution des durées de traitement des dossiers clos[22]



L'augmentation du nombre de dossiers traités en un délai supérieur à 24 mois, en 2016 s'explique par le traitement en 2016 de dossiers introduits en 2014 ; année durant laquelle il y avait davantage de dossiers introduits que de dossiers traités.

Des informations supplémentaires relatives aux indicateurs transmis par le CSJ sont reprises en annexe.

[22] Conseil Supérieur de la Justice : Rapport sur le traitement des plaines, 2013-2016

EY Building a better working world

3.3 Support

3.3.1 Identification des services/processus

Le personnel affecté aux activités de support représente approximativement 22,5%[23] de l'ensemble du personnel (membres et personnel administratif) du CSJ.

Ci-dessous sont décrites les activités relatives aux services de support (l'informatique est traitée en section suivante bien qu'il fasse partie du support) :

- Logistique
  Les fonctions relatives à la logistique (5,1 ETP - cuisiniers, chauffeurs, personnes d'entretien, accueil, etc.) ont fait l'objet, dans le passé, d'une internalisation qui n'a à ce jour pas fait l'objet d'une réévaluation.

- Gestion des Ressources Humaines
  Le département des ressources humaines du CSJ gère la gestion administrative du personnel (recrutement du personnel administratif, gestion des congés etc.), mais ne gère pas, à ce jour, la gestion stratégique des ressources humaines. Les rémunérations sont liquidées à l'intervention du comptable du CSJ. Le calcul des droits pécuniaires est réalisé par PersoPoint sur la base des informations qui lui sont communiquées par le département des ressources humaines.

  En ce qui concerne les rémunérations des membres du Conseil, le calcul des jetons de présence et de certaines indemnités perçues par ces derniers est réalisé par le personnel administratif. Un administrateur vérifie cependant ces opérations avant la liquidation des montants réalisée par un comptable du Conseil.

- Comptabilité / budget
  Il y a au sein du CSJ un comptable responsable du traitement de l'ensemble des activités comptables et budgétaires. Ce comptable est assisté, pour la réalisation des achats, par deux personnes qui ne sont cependant pas affectées à cette activité à plein temps. Les activités liées à la comptabilité sont réalisées sur support informatique, à l'exception des différentes étapes relatives aux achats (de l'initiation d'une demande au dénouement du contrat – paiement de la facture voire libération de la caution / garantie). Le comptable ne bénéficie pas de back-up en cas d'absence prolongée. Le Conseil Supérieur de la Justice indique cependant, après révision de la version intermédiaire du présent rapport, que des ressources internes peuvent néanmoins être sollicitées pour assurer d'éventuels remplacements. Une formalisation de ces « back-ups » est en cours de concrétisation. De plus, le protocole en cours de finalisation avec l'Institut de formation judiciaire prévoit également la possibilité d'une collaboration dans le domaine comptable.

- Traduction et interprétariat
  Le CSJ dispose en son sein d'interprètes et de traducteurs, regroupés en une cellule au sein des services d'appui, qui travaillent pour l'ensemble du Conseil et de son administration. Le CSJ fait cependant sporadiquement appel à des traducteurs externes lorsque ses propres traducteurs n'ont pas la langue (D et/ou EN) dans leurs compétences. Le Comité P peut également faire appel aux traducteurs du CSJ, comme le pourra prochainement l'Institut de Formation Judiciaire.

Le CSJ a mis en place une série de procédures destinées à cadrer les activités de support de l'institution. Nous listons ci-dessous une liste non-exhaustive des procédures qui nous ont été communiquées :

[23] Seuls 4 membres du CSJ étant à temps plein, il s'agit d'une approximation

EY Building a better working world

- La « procédure budgétaire et comptable » qui reprend des indications relatives à l'élaboration du budget, l'élaboration des comptes, les phases du cycle des dépenses, les frais remboursés par le Conseil, et la gestion des actifs ;
- Une procédure de traduction vers le français ;
- Une procédure détaillant la marche à suivre pour l'enregistrement du courrier entrant ;
- Une procédure cadrant les activités d'accueil et de catering ;
- Le « Règlement relatif à l'octroi des jetons de présence et des indemnités aux membres du CSJ » ;
- Le « règlement relatif à l'utilisation des courriels ».

Nous notons que si la plupart des procédures sont documentées, elles le sont sur différents formats et supports. La procédure de traduction vers le français est par exemple documentée sur un e-mail datant de 2014. Bien que documentées, nous notons, tout comme pour les procédures opérationnelles, que les procédures de support ne sont pas toutes datées ou signées, alors que les processus du CSJ sont en mutation continue et s'adaptent aux réalités des activités de l'institution.

En termes de contrôle, si CSJ n'impose pas l'utilisation de checklists documentées permettant de vérifier la bonne exécution des procédures, les membres de l'administration évoquent cependant un « auto contrôle » et un « contrôle professionnel » qui leur permettent de faire en sorte que les procédures soient effectivement appliquées.

3.3.2 Description des synergies en place

A ce jour, aucune fonction de support n'est mutualisée avec d'autres organisations, mais il existe certains partenariats.

Comme mentionné au point 2.3 du présent rapport :

- Le CSJ entretient une collaboration avec PersoPoint pour le paiement des salaires ;
- Les traducteurs du CSJ peuvent être mis à disposition du Comité P à leur demande, sans toutefois que ceci ait été le cas au cours de la dernière année ;
- Un accord de collaboration couvrant des aspects comptabilité, traduction et photographie est en cours de préparation avec l'IFJ.

Le CSJ entretient également une collaboration avec un fournisseur externe pour l'hébergement de serveurs. Dans ce contexte, une collaboration avec la Chambre des Représentants a été étudiée, mais n'a pu être envisagée en raison de limitations imposées par la Chambre des Représentants en termes d'accessibilité (physique) des serveurs.

3.3.3 Niveaux de performance observés

La comptabilité traite en moyenne par an :

- 1000-1100 factures ;
- 700 bons de commande ;
- 3-4 marchés publics.

La GRH gère la partie administrative du personnel.

Au niveau de la traduction, la demande est variable en fonction de l'actualité, des demandes d'avis. Sur base des informations reçues, la traduction se fait en parallèle au processus décisionnel et au déploiement des

EY Building a better working world

activités du CSJ. En moyenne près de 1.300 pages (NL->FR) et 600 pages (FR->NL) de documents finaux[24] sont traduites par les traducteurs du CSJ.
Des informations supplémentaires relatives aux indicateurs transmis par le CSJ sont reprises en annexe.

[24] Cela ne tient pas compte des différentes traductions intermédiaires et ne tient pas compte des documents de moins d'une page.

Building a better working world

4. Infrastructures et matériel

4.1 Bâtiments

Le CSJ a déménagé en août 2013 pour s'installer dans le bâtiment FORUM – où il dispose d'un peu plus de 2.100 m² - appartenant au Parlement fédéral et où d'autres organes dépendant du Parlement étaient déjà hébergés.

Le CSJ a cependant dû respecter les termes de son contrat de bail et cela a impacté ses dépenses jusqu'en courant 2017.

Selon les déclarations du CSJ, les locaux occupés au sein du bâtiment par le CSJ ne conviendraient pas exactement aux besoins de l'institution (division en 2 étages, problèmes liés à l'accueil, etc.).

En effet, la diversité des métiers des différentes institutions y étant installées et les exigences de certaines institutions en matière de sécurité par exemple peuvent être difficiles à adopter pour d'autres ; complexifiant leur travail et organisation.

A titre d'exemple, l'accueil du CSJ dans le bâtiment FORUM ne traduit à ce jour pas ses valeurs et objectifs (amélioration de la communication, accessibilité de la Justice pour le citoyen, etc.). Sans compter que cela entraine certaines inefficacités étant donné que pour chaque visiteur un membre du personnel du CSJ doit descendre pour l'accompagner jusqu'aux étages occupés par le CSJ. Le CSJ envisage d'ailleurs des travaux de réorganisation de l'accueil, ainsi que des travaux de transformation des espaces de leurs bureaux.

4.2 Systèmes et outils informatiques en place

Une bonne partie des processus métiers ont été informatisés au sein du CSJ (réception et traitement des plaintes, inscription et réception des dossiers de candidature, examens électroniques, comptabilité etc.). Cependant, l'ensemble des activités n'est pas encore complètement automatisé à ce stade (ex. : système d'achat).

Equipe IT

L'équipe informatique du CSJ prend en charge la gestion des problèmes informatiques qui surgissent au quotidien. La résolution des problèmes de première ligne au sein du CSJ est perçue comme chronophage et représente une activité en continu. Ceci est notamment dû au fait que les membres du CSJ travaillent souvent en dehors des plages horaires normales et accèdent aux applications du CSJ par l'intermédiaire de leur matériel privé.

Le développement d'applications se fait généralement en interne souvent par le personnel afin de solutionner un problème ou faciliter le travail (p.ex. gestion des jetons de présence). La cellule IT intervient par la suite pour maintenir l'outil développé.

L'équipe IT effectue près de 3000 tâches par an. Ces tâches recouvrent tant des aspects administratifs (gestion des commandes par exemple), la gestion de l'infrastructure (monitoring, résolution de problèmes, …), le développement d'outils, la communication externe, etc.

Equipement IT et téléphonie

Les serveurs du CSJ se situent en partie dans les bâtiments de l'institution (à accès limité), mais également dans un Data Center, auprès d'un fournisseur extérieur, afin d'assurer une continuité des services et un système de back up approprié.

EY Building a better working world

Le CSJ dispose de 6 serveurs[25], 72 ordinateurs et 28 tablettes.
En matière de téléphonie, le CSJ dispose de sa centrale téléphonique VoIP. Un backup de cette centrale est réalisé sur un serveur « Cloud » permettant une restauration rapide en cas de problème matériel. Le CSJ dispose de 65 postes fixes et 7 GSM.

Sécurité
Le CSJ bénéficie du dispositif de sécurité du fournisseur externe qui abrite ses serveurs. Le CSJ a également mis en place des politiques IT destinées à limiter les risques, tels que :

- Le règlement relatif à l'utilisation des courriels ;
- Les procédures de modification des droits d'accès et de monitoring des droits d'accès ;
- La procédure de monitoring des serveurs ;
- La procédure de gestion des incidents ;
- La procédure de gestion des incidents « Data Center » ;
- La procédure de gestion des incidents « Sécurité ».

Cependant, la bonne application de ces politiques par le personnel administratif et les membres ne sont pas monitorées.

Disaster Recovery Plan
Aucune procédure relative à la gestion de crise ou à un « disaster recovery plan » n'est documentée au sein du CSJ.

Un document daté du 05 juin 2017, portant le nom de « Architecture IT » mentionne cependant que *« Les données sont sauvegardées quotidiennement vers un espace de stockage et conservées pendant 30 jours. Les backups sont basés sur les produits Veritas. La durée de conservation de 30 jours est augmentée pour certains fichiers en fonction des délais légaux imposés. »*

4.3 Organisation des achats

Les activités liées aux achats sont prises en charge, au sein du CSJ, par 4 personnes.

Les achats occasionnels (économat etc.) sont réalisés à l'aide de bons de commande. Le CSJ établit environ 700 bons de commande par an. Le lancement de marchés publics est relativement peu fréquent. Le cas échéant, le CSJ fait davantage appel au catalogue mis à disposition par les instances fédérales au SPF BOSA. Cependant, pour des demandes très spécifiques non couverts par les catalogues, le CSJ lance lui-même des marchés publics. (ex. : confection du site internet).

En ce qui concerne les achats relatifs au matériel informatique, le CSJ réalise 90% de ses acquisitions par l'intermédiaire des catalogues des Services Publiques Fédéraux (STRATÉGIE ET APPUI ou Défense par exemples). Il peut par ailleurs faire appel aux services de l'Economat du Parlement qui est mis à disposition gratuitement et pour l'ensemble des services fédéraux, dont le CSJ. A ce jour, les services de l'Economat du Parlement sont principalement utilisés par le CSJ pour tout ce qui concerne les travaux d'impression.

La procédure d'achat est documentée dans la procédure budgétaire et comptable. Elle décrit les différentes étapes, les seuils, séparation de fonction, etc. à respecter. Elle intègre également la gestion du registre fournisseurs.

L'ensemble de la procédure est une procédure « papier ».

[25] Sans compter les 6 serveurs hébergés chez un fournisseur externe.

EY Building a better working world

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & cadre de référence

Comme déjà mentionné, le CSJ est composé de 44 « membres » et 44 membres du personnel représentant 40,3 ETP en date du 31 décembre 2017.

Le statut du personnel[26] indique que le personnel du Conseil, est répartis en 4 niveaux : A, B, C, et D.
Au sein de chaque niveau, des grades ont été définis :

- Niveau A : Administrateur, Chargé de Mission, Premier auditeur, Auditeur, Auditeur Adjoint
- Niveau B : Expert
- Niveau C : Assistant Administratif
- Niveau D : Collaborateur administratif

Chaque grade est décrit par un « profil de compétences » qui reprend les compétences-clés liées à l'organisation, les compétences de niveau pour le grade en question, et les compétences de fonction liées au poste.

Effectifs actuels et Cadre Organique
En termes d'équivalent temps plein, la composition de l'ensemble du personnel du CSJ est détaillée ci-dessous :

Proportion du personnel statutaire-contractuel[27]

	Personnel statutaire (FR+NL)	Personnel contractuel (FR+NL)
NIVEAU A	73%	27%
NIVEAU B	100%	0%
NIVEAU C	100%	0%
NIVEAU D	20%	80%
TOTAL	79%	21%

Si nous comparons le cadre organique et le personnel effectivement en place, nous pouvons constater que le cadre n'est pas rempli :

Comparaison effectifs et cadre organique[28]

	Cadre Organique	Effectifs au 31.12.2017					Diff. p/r au cadre (ETP)	Diff. p/r au cadre (%)
		Personnel statutaire FR	Personnel statutaire NL	Personnel contractuel FR	Personnel contractuel NL	Total		
NIVEAU A	20	6,4	7	3	2	18,4	-1,6	-8%
NIVEAU B	14	5,8	2,6	0	0	8,4	-5,6	-40%
NIVEAU C	20	3	6,4	0	0	9,4	-10,6	-53%
NIVEAU D	2	0	0,8	3,3	0	4,1	2,1	105%
TOTAL	56	15,2	16,8	6,3	2	40,3	-15,7	-28%

[26] Règlement du 21 mai 2003, approuvé par arrêté royal du 9 novembre 2003
[27] Etat des effectifs 2012-2017
[28] Etats des effectifs 2012-2017 (document interne au Conseil Supérieur de la Justice)

EY Building a better working world

L'état des effectifs va augmenter au cours de l'année 2018, en raison de l'arrivée de 4 nouveaux ETP au sein de la cellule d'audit et par l'arrivée d'un nouvel administrateur du rôle linguistique néerlandophone. Cela entrainera un dépassement du cadre en ce qui concerne le nombre de niveaux A au sein du CSJ.

A l'heure actuelle, le cadre organique[29] tel que défini par la loi, n'est rempli qu'à 72%. Le CSJ fait face à cette situation depuis plusieurs années comme le montre le tableau ci-dessous :

Evolution des effectifs 2014-2017[30]

Cadre Organique	Etat des effectifs (ETP)			
	2014	2015	2016	2017
56	40,7	42,5	40,6	40,3

Les fonctions non remplies sont essentiellement des fonctions du personnel d'exécution (niveaux B et C).

Le CSJ indique être actuellement en manque de personnel de niveau A dans l'exercice de ses fonctions. Le cadre tel que déterminé actuellement ne semble plus correspondre aux besoins du Conseil, qui a actuellement un besoin croissant en niveau A et de moins en moins de besoins en niveaux B et C. D'ailleurs le CSJ a été autorisé d'engager des niveaux A alors même que, selon son cadre organique, il n'y aurait pas de marge pour en engager.

Il parait nécessaire d'opérer une modification du cadre afin de refléter la réalité dans laquelle doit exercer le CSJ qui nécessite une représentation plus importante des emplois de conseil et d'analyse – par rapport aux emplois d'appui administratif.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme au sein du personnel du CSJ est faible : 4.9% en 2016. C'est un taux légèrement supérieur au taux observé dans les « petites[31] » organisations du Secteur Public Fédéral belge qui avait un taux d'absentéisme de 4.08% en 2016, mais c'est également un taux inférieur au taux moyen observé pour l'ensemble du Secteur Public Fédéral belge qui était de 6.22%[32] en 2016.

5.1.2 Dispositifs et outils en place

Mobilité interne

Le CSJ a actuellement la volonté de décloisonner les commissions et les métiers. Afin d'y parvenir, des réunions entre les membres et les membres du personnel de niveau A sont organisées, dans le but de faciliter leur prise de connaissance de l'ensemble des travaux entrepris au sein du Conseil, et de favoriser l'identification de certaines synergies.

En termes d'évolution de carrière au sein même du CSJ, le Statut prévoit, pour les agents statutaires, des possibilités de promotions en grade ou de promotions barémiques. Par contre, s'agissant d'un statut propre au CSJ il n'offre pas de possibilité de mobilité interne au sein des services du parlement ou des passerelles vers ceux-ci ou d'autres organes à dotation par exemple.

[29] Le cadre organique a été modifié pour la dernière fois le 27 octobre 2006. Les modifications appliquées avaient trait au nombre d'agents statutaires relatifs aux agents de niveaux B et D.

[30] Etats des effectifs 2012-2017 (document interne au Conseil Supérieur de la Justice)

[31] Moins de 150 membres de personnel

[32] « L'absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux 2016 », Medex, 2016

EY Building a better working world

Cependant, une modification du statut a été soumise au Premier Ministre en 2013, dans laquelle il est proposé de supprimer le lien entre les évaluations et la carrière pécuniaire. Ce statut modifié bien qu'avalisé par l'assemblée générale n'a pas été approuvé à ce jour, mais, selon les informations reçues, devrait l'être prochainement.

Recrutement

Le CSJ effectue peu de recrutements de personnel [33]. Il y a une certaine stabilité du personnel - le budget laissant peu de marges de recrutement. La procédure de recrutement est clairement déterminée dans les statuts et un recrutement n'est organisé qu'à la suite d'une décision de vacance d'emploi et d'engagement formulée par l'assemblée générale. Le recrutement est exercé par la Cellule Administrative qui définit les modalités de sélection, procède à la sélection des candidats et formule une proposition de recrutement à présenter à l'assemblée générale qui ratifie les décisions de la cellule administrative relative à la sélection et aux promotions du personnel.

Formations

Actuellement, le CSJ ne dispose pas d'un plan de formation structuré couvrant l'ensemble du personnel, des fonctions et métiers. Cependant, un plan de personnel est à ce jour en cours d'établissement.
Ces dernières années, peu de budget était consacré à la formation du personnel et des membres (environ 10kEUR par année). Des formations peuvent cependant être suivies par le personnel, mais celles-ci font davantage l'objet d'une proposition individuelle émanant de ce dernier ou d'un intérêt particulier pour une fonction.

En ce qui concerne les dispositifs et outils de gestion des ressources humaines, une analyse des risques psychosociaux a également été menée par un service externe de prévention et de protection en novembre-décembre 2014. Cette analyse a débouché par la suite sur un plan global de prévention (2015-2019).

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)

Réalisation d'une étude d'impact

A la demande du Gouvernement, le CSJ a également émis une étude d'impact financier, pour le fonctionnement du Conseil, de « *l'avant-projet de loi modifiant de Code judiciaire dans le cadre des recommandations en matière de lutte contre la corruption et en vue d'améliorer le fonctionnement du Conseil supérieur de la Justice ».* La note, rédigée par le CSJ et transmise au Gouvernement mentionne la nécessité de procéder à une réallocation d'une partie de la dotation afin de permettre au CSJ le recrutement de 4 auditeurs pour la cellule d'audit. En effet, selon l'avant-projet de loi, ses articles 15 et 16 autorisent l'engagement d'une enquête particulière ou la réalisation d'un audit du fonctionnement de l'ordre judiciaire désormais également dans le cadre de dossiers judiciaires en cours ; ces missions auront a priori un impact sur le fonctionnement du CSJ et augmentera leur charge de travail.

Evaluation

Selon les statuts du personnel, des évaluations de chaque membre du personnel devraient avoir lieu tous les 2 ans au sein du CSJ. Cette procédure d'évaluation n'est actuellement pas mise en application par le CSJ. Le CSJ dans le projet de modification de statut du personnel propose par ailleurs de modifier partiellement la procédure d'évaluation par la suppression de la mention « excellent » par exemple et de ne plus lier la carrière pécuniaire à l'évaluation. Cette proposition de modification n'a pas encore été approuvée. Dès lors, les évaluations du personnel ne sont pas mises en œuvre, ni les conséquences qui devraient en découler.

[33] Sans tenir compte des examens et concours qu'il organise pour l'ordre judiciaire

Building a better working world

Amélioration de la Gestion des Ressources Humaines
Le CSJ a procédé en 2009 à un exercice d'amélioration de son organisation publique par l'auto-évaluation suivant la méthodologie CAF (« Common Assessment Framework » cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques). Les résultats, présentés à l'époque aux administrateurs et au Bureau, avaient été priorisés en une liste de 17 actions « quick wins » et de 8 actions à l'implémentation plus longue.
Ces actions concernaient tant la mise en place d'un organigramme, que l'organisation systématique de réunions de personnel, l'amélioration de l'accueil des nouveaux, l'instauration du télétravail, la rédaction de profils de fonction et de compétences pour le personnel, etc. Sur base d'un document de suivi daté du 26 octobre 2010, sur les 17 « quick wins », 14 actions avaient été implémentées et 3 d'entre elles étaient en cours de réalisation. Ces dernières ont été clôturées depuis.

En ce qui concerne le télétravail, l'équipe IT du CSJ affirme qu'aujourd'hui 99% des activités du CSJ peuvent être réalisées à distance du bâtiment du Conseil.

Plus récemment un exercice d'analyse SWOT a été initié, mais ne semble pas avoir donné lieu à la mise en place d'actions d'améliorations spécifiques.

Un plan de gestion des ressources humaines est en cours de développement et devrait couvrir les aspects tels que vision stratégique, valeurs, compétences, recrutement, gestion des connaissances, planification, …

5.2.2 Adéquation des ressources

A ce jour et sur base des éléments de notre analyse, les ressources disponibles semblent être suffisantes pour mener à bien les activités et missions actuelles du CSJ. Si nous regardons les 3 grands blocs de l'administration du CSJ :

- Nominations et désignation : Il ressort des documents analysés et des entretiens menés qu'actuellement les ressources sont suffisantes pour les missions actuelles ;
- Avis et enquêtes : Compte tenu de l'autorisation d'engager quatre auditeurs, les ressources devraient être suffisantes. Cela devra se confirmer sur le temps étant donné qu'à ce jour personne ne peut estimer le nombre d'audits qui seront menés, ni la capacité des collèges à mettre en place un audit interne ou la mesure selon laquelle le CSJ devra les appuyer ;
- Support : A première vue, il peut ressortir un poids trop important des équivalents temps plein assignés aux activités de support (19 ETP), en comparaison avec les services opérationnels (21,3 ETP). Cependant, il y a également lieu de tenir compte, dans cette comparaison, des 44 membres du CSJ auxquels le support offre des services (IT, paiement de jetons présences, gestion administrative,…). Par ailleurs certaines fonctions sont internalisées au sein du CSJ :
    - Entretien
    - Traduction : le CSJ dispose de 3 traducteurs en interne qui en 2017 ont traduit plus de 1.900 pages
    - Interprétariat : le CSJ dispose également de 2 interprètes représentant 1,5 ETP pour assurer les traductions des réunions et assemblées

Le coût moyen du personnel d'un ETP représente un coût de 83kEUR annuellement tous frais de mission et de formation inclus. Mécaniquement compte tenu de la carrière plane avec augmentation barémique et promotion basée sur l'ancienneté, à toute chose étant égale par ailleurs, la masse salariale augmentera d'années en années quel que soit le niveau d'activités du CSJ.

EY Building a better working world

6. Evolutions prospectives

Le Conseil supérieur de la Justice a été créé fin des années 90 et a vu ses missions et activités évoluer au fil des années.

Initialement, le CSJ se concentrait sur 2 grandes préoccupations à savoir :

- Assurer la dépolitisation de la magistrature, via les activités de recrutement ;
- Assurer les activités de contrôle via le traitement des plaintes.

En près de 20 ans, et suite à de nombreuses réformes du paysage judiciaire, une attention plus particulière s'est portée sur la professionnalisation du secteur, en augmentant considérablement l'importance (en termes de nombre) des activités de contrôle.

Certains grand(e)s changements et évolutions du monde judiciaire impactant et/ou allant impacter considérablement les missions du CSJ sont décrites ci-dessous :

Le regroupement des arrondissements judiciaires

La réorganisation de la carte judiciaire, en 2014, a impliqué une réappropriation des rôles entre et parmi les différentes institutions qui le régissent. A titre d'exemple, les collèges ont aujourd'hui des compétences d'audit interne ce qui était initialement à charge du SPF Justice et du CSJ. Le CSJ va dès lors voir diminuer ses missions d' « audit interne », au profit de missions d' « audit externe ».

De plus, la mise en place de l'audit interne au sein des collèges est un processus qui prend du temps ; les collèges se préoccupant prioritairement de leurs missions initiales. Le CSJ se trouve également dans une situation délicate au vu de :

- son implication dans le lancement des missions d'audit internes au sein des collèges ; et
- de son indépendance à conserver son rôle d'auditeur externe.

Modification du métier

Le GRECO[34] a rendu une recommandation concernant « *une réforme des conditions de recours aux juges suppléants de l'article 87 du Code judiciaire (et éventuellement les magistrats suppléants de l'article 156bis du Code judiciaire) appelés à assurer des fonctions de juge ou de procureur (paragraphe 83)* ». Cette réforme vise l'amélioration de la sélection des candidats en soumettant les juges et conseillers suppléants à un examen de recrutement.

Cette modification du processus de sélection touchant les juges et conseillers suppléants aurait un impact considérable sur le volume et l'étendue des missions du CSJ, accroissant sa charge de travail.

Décentralisation des plaintes

La décentralisation des plaintes (base de données centralisée au niveau du CSJ) aura un impact sur la charge de travail du personnel et des membres du CSJ qui à ce jour n'est pas totalement quantifiable. Tout dépendra de la capacité des institutions judiciaires à traiter les plaintes qui les concernent dans les délais requis.

Evolution de la Magistrature

La pyramide des âges de la magistrature, en forme de « champignon », indique que de nombreux magistrats vont être amenés à quitter leurs fonctions au cours de la prochaine décennie. Ce scénario, couplé au nombre décroissant des candidatures enregistrées au sein du CSJ, impacte sans conteste le métier du CSJ ; en effet, ce dernier doit dès à présent s'investir dans la mobilisation des jeunes avocats, dans le but d'accroitre l'intérêt

[34] Groupe des Etats contre la Corruption

EY Building a better working world

des jeunes pour la magistrature.

Ce sont tant d'évolutions qui poussent le CSJ à ajuster ses missions ou à entreprendre de nouveaux projets afin de devenir un membre indispensable du monde judiciaire, ouvert vers l'extérieur et tourné vers les citoyens ; en améliorant la communication interne, mais également externe.

Building a better working world

7. Constats

7.1 Points forts

A ce jour, sur base des documents analysés et des différents entretiens menés, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de l'organisation de l'institution :
  - Les organigrammes du CSJ sont une traduction claire des répartitions de compétences et de périmètre de l'institution. Ils traduisent également clairement les missions du Conseil, sont mis à jour et laissent apparaître des mécanismes de supervision et de séparation des fonctions quand cela s'avère être nécessaire.
  - Les rôles et responsabilités au sein du CSJ sont clairement décrits et délimités, mais également communiqués au sein de l'institution. Il n'y a pas de zone « grise » ou doublons identifiés.
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
  - Des outils de gestion et au pilotage sont en place au sein du CSJ. Des outils de gestion tels qu'un plan stratégique, un plan projets, des tableaux de suivi sont mis en place et utilisés par le personnel du CSJ. L'institution a également en son sein des organes de pilotage qui permettent une supervision adéquate de ses activités. Bien que le CSJ ne dispose pas d'un manuel propre à la gestion des risques et au contrôle interne, certains dispositifs relatifs à la gestion des risques sont prévus au sein même des procédures.
  - Les activités opérationnelles sont supportées par des descriptions de procédures et par la documentation des missions et activités « métiers ». Des processus sont clairement décrits, mis à jour et communiqués. Les activités métiers sont également supportées par des outils informatiques (procédures électroniques et possibilités de télétravail) – à l'exception des procédures d'achats. Au niveau de la performance de l'institution du point de vue de son activité, on observe que le CSJ est capable d'absorber une activité supplémentaire (organisation de l'examen des juges / conseillers suppléants), en y consacrant une partie des ressources existantes.
  - Les activités de support de l'institution, sont pour la plupart elles aussi, documentées et disposent de processus décrits, mis à jour et communiqués.
  - Des synergies, collaborations et partenariats ont été mis en place. Le Conseil a noué de nombreuses collaborations (formelles et informelles). Ces collaborations bénéficient cependant davantage à leurs partenaires (mise à disposition de traducteurs pour le Comité P, mise à disposition de 50% d'un ETP pour la commission de nomination pour le notariat, etc.).
- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
  - Un plan de gestion des ressources humaines de l'institution est en cours d'élaboration, participant à l'amélioration de la gestion des ressources humaines.
  - Les effectifs paraissent suffire à l'accomplissement des missions actuelles du CSJ actuellement, mais cela pourra varier en fonction des développements en matière de gestion des plaintes et d'audit ainsi que de recrutements de magistrats ;
  - Il existe une certaine stabilité au niveau du personnel de l'institution – malgré une diminution des ETP - avec peu de départs enregistrés, sans l'application d'une politique de rétention des talents particulière.

EY Building a better working world

7.2 Points d'amélioration

A ce jour, sur base des informations qui nous ont été communiquées, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de l'organisation de l'institution :
  - Le Cadre Organique de l'institution ne semble plus correspondre à ses besoins actuels. Le Cadre a en effet été défini à la création du Conseil et n'a pas subi de modifications depuis lors, tandis que les missions assignées au Conseil ont quant à elle évoluées.
  - Un poids important du personnel de support (19 ETP sur un total de 40,3 ETP) avec des fonctions internalisées telles que le personnel d'entretien ou le personnel de la cafétéria. Or ce choix d'internalisation parait plus une continuation historique qui n'a pas vraiment fait l'objet d'une évaluation « coût/bénéfice » et d'opportunité alors que l'environnement de travail a été modifié suite au déménagement du CSJ.
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
  - Pour les aspects liés à la gestion et au pilotage de l'institution, la délégation de pouvoir n'est peut-être pas suffisamment développée. Certaines activités nécessitent parfois l'intervention de l'assemblée générale pour des décisions d'ordre mineur (p.ex. du recrutement de membres de personnel de niveau C ou D). Le Conseil Supérieur de la Justice ne dispose pas :
    - § d'un véritable pilotage par objectifs; le CSJ priorise ses activités en fonction des demandes ou de l'urgence ;
    - § d'un plan d'audit lui permettant de prioriser ses activités, d'affecter ses ressources et d'éviter les doubles emplois (avec les collèges et/ou la Cour des comptes par exemple).
  - Pour les activités opérationnelles et de support de l'institution, si les procédures sont documentées et mises à jour, il n'y a pas de procédure claire de validation des procédures (par les organes compétents) et de suivi des mises à jour.
  - Pour les activités de support de l'institution, le CSJ ne dispose pas de support électronique pour la gestion de ses achats.
- Au niveau de l'infrastructure et du matériel :
  - L'organisation de l'accueil (au sein du bâtiment FORUM) du Conseil ne traduit pas les valeurs et objectifs du CSJ (amélioration de la communication, accessibilité de la Justice pour le citoyen, etc.)
- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
  - Le CSJ est composé d'un nombre important de membres (44). Cela peut entraver, dans certaines circonstances, l'organisation de ses activités et les prises de décision. Ce nombre ne semble par ailleurs pas avoir fait l'objet d'une évaluation depuis la création du CSJ.
  - Le Conseil ne dispose pas de plan de formation et ne dispose que d'un budget limité consacré aux formations de son personnel.
  - Le CSJ n'a pas toujours la possibilité de prévoir des « back-up » pour toutes les fonctions de son institution, en cas d'absence de longue durée.
  - Les évaluations du personnel ne sont pas réalisées à ce jour.
  - Le Statut n'est plus adapté et une proposition de modification de celui-ci a été déposée depuis plusieurs années après son adoption par l'Assemblée Générale.
  - Etant donné les profils recherchés (de plus en plus spécialisés), des difficultés potentielles de recrutement pourraient survenir (face à une compétition avec d'autres instances ou des organismes privés). En réponse à ce constat, le CSJ fait remarquer que « *Une adaptation du statut du personnel du CSJ autorisant un recrutement directement au grade d'auditeur (avec une échelle de rémunération correspondante) a été décidée par l'assemblée générale du CSJ notamment pour rencontrer cette difficulté. Elle n'a toutefois pu encore sortir ses effets*

EY Building a better working world

faute d'avoir été confirmée par un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres comme le requiert le Code judiciaire. Une modification en cours du Code judiciaire substitue une intervention de la Chambre des représentants à cet arrêté royal. »

Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés, nous suggérons la mise en œuvre d'activités, d'outils et ou d'analyses à différents niveaux. Certaines suggestions d'améliorations sont spécifiques au CSJ et d'autres concernent diverses institutions à dotations ou devront être menées avec d'autres institutions.

- Au niveau de l'organisation de l'institution :
  - Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution.
  - Réévaluer la pertinence de l'internalisation de certaines fonctions de support.
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
  - Pour les aspects liés à la gestion et au pilotage :
    - Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau de services et des individus ;
    - Etablir un plan d'audit basé sur une analyse de risques permettant la priorisation des activités et l'allocation des ressources tout en laissant une marge pour la gestion de crise et des urgences.
  - Pour les activités de support :
    - Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions à dotation et le Parlement sur les possibilités de mutualisation de certains services de support (comptabilité, traducteurs, interprètes, IT etc.) via la création d'un centre de services partagés (« shared service center ») commun aux institutions ou au niveau du Parlement et en le déploiement des outils permettant une telle mutualisation (p.ex. mise en place et utilisation de l'ERP fédéral – FEDCOM).
  - Pour les synergies, collaborations et partenariats :
    - Analyser la possibilité d'une collaboration avec la Commission de nomination pour le notariat au niveau des activités de support l'organisation de l'examen, la gestion du courrier, de la communication, etc.
- Au niveau de la gestion des ressources humaines :
  - Réévaluer la pertinence d'avoir 40 membres non-permanents au sein du CSJ et l'adéquation des délégations de pouvoir ;
  - Mettre en œuvre un système d'évaluation du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel ;
  - Développer un outil de « ressource planning », reposant sur une connaissance des charges de travail et des capacités déployées sur chacune des activités, en se basant par exemple sur le « time management » ;
  - Améliorer la gestion des compétences via une identification des besoins (liés aux activités et aux personnes) permettant l'élaboration d'un plan de personnel et permettant de réagir aux absences de longue durée ;
  - Mettre en place une gestion des connaissances afin d'assurer la continuité de service en cas de départ d'un membre du personnel (ou d'absence) ;
  - Mettre en place un plan de formation - permettant au CSJ d'appréhender les changements futurs et de s'adapter aux besoins et à l'environnement - ainsi que la mise en place de synergies dans le cadre des formations (avec la Cour des Comptes pour les techniques d'audit par exemple) ;
  - Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité inter institutionnelle, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser certaines fonctions de support.

EY Building a better working world

- Au niveau de l'infrastructure et du matériel :
    - La révision de l'organisation de l'accueil (au sein du bâtiment FORUM) afin qu'elle traduise les valeurs et objectifs du Conseil

L'ensemble des suggestions ne pourra être implémenté directement et une certaine priorisation devra être organisée par le CSJ. En ce qui concerne la mutualisation de certaines activités et fonctions, cela nécessitera également des investissements en outils et en applications afin de permettre une gestion électronique et à distance des certains processus et activités. Certaines suggestions sont également, pour partie, en dehors du champ de responsabilité du CSJ et devront être menées par le législateur.

Building a better working world

9. Annexes

9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du CSJ

Nom	Fonction	Date de l'entretien
BOMBEEK E.	Expert administratif (RH)	15/01/2018
CLAVIE M.	Présidente	16/01/2018
de FRANCQUEN V.	Présidente	16/01/2018
DENOYELLE C.	Président	16/01/2018
HUGUE J.	Premier auditeur (CNDR - Coordination)	22/01/2018
JASPART D.	Expert ICT	15/01/2018
LAGROU J.	Président	16/01/2018
REMACLE P.	Expert financier	15/01/2018
VANDENBERGHE P.	Administrateur	15/01/2018
		16/01/2018
		22/01/2018
WARSON D.	Premier auditeur (CAER - Coordination)	22/01/2018

EY Building a better working world

9.2 Opérationnel - Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Opérationnel			
Dossiers	232 plaintes 3 avis 2 audits 1 suivi d'audit 2 enquêtes particulières 233 présentations	# dossiers	Introduits en 2016
Archivage	10-15	m²	En cumulant les archives du local d'archivage avec les dossiers « en cours » toujours détenus au sein des secrétariats des commission

EY Building a better working world

9.3 Support – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Services de support			
Traductions	Prestataires externes: 34 (D, EN) Interne : 1300 (NL>FR) 600 (FR>NL)	# pages	Cela ne tient pas compte des différentes traductions intermédiaires et ne tient pas compte des documents de moins d'une page.
Comptabilité	1000-1100	Factures	
Administration RH	40,3	ETP	
Accueil	Information non disponible[35]		
IT	Incidents/requêtes IT: Information non disponible dû à l'absence d'un système de ticketing	tickets	Il y a en moyenne 7 tâches[36] par membre de la cellule IT/jour ; soit un total annuel évalué à +/- 3000 tâches par an pour la cellule
	72 28	PC's iPad	
	6 internes 6 externes	Servers	
Téléphonie	65	Postes fixes	
	7	GSM	
Achats	3-4	# marchés publics passés par an	
	700	# bon de commande	
Logistique	2133,34	m²	

[35] Le Conseil indique qu' « à défaut d'un comptage effectif des visiteurs, il est impossible de communiquer une moyenne annuelle de visiteurs étant par ailleurs entendu que ceux-ci sont pour l'essentiel constitués des candidats aux examens d'accès à la magistrature ainsi qu'aux emplois vacants, dont le nombre est extrêmement fluctuant à raison de la nature de la fonction ouverte. »

[36] Les tâches recouvrent tant les demandes des clients (personnel administratif et membres) que les activités inhérentes à la gestion d'un département IT

EY Building a better working world

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
	1	# voiture	En leasing
	16.777 kms 09-2014 à 09-2015 18.266 kms 09-2015 à 09-2016 16.580 kms 09-2016 à 09-2017 11.564 kms 09-2017 à 01-2018	# km/an	
Conseiller en prévention	1	# collaborateurs	
Data Privacy Officer		# collaborateurs	Projet d'accord de collaboration avec la Commission de la protection de la vie privée
Formations	+ /- 10000 eur en moyenne/an	Montant	
	Pas disponible/communiqué	# d'heures de formations	
	Pas disponible/communiqué	Types de formations	

Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Cour des Comptes
Institutions à dotation
Missions – Recettes – Dépenses
Examen demandé par la Commission de la comptabilité de la Chambre des Représentants
Projet de rapport confidentiel adopté le 28 février 2018 par l'assemblée générale de la Cour des comptes

Page 16
Le Conseil supérieur de la justice (CSJ)

Bien qu'étant un organe collatéral du Parlement, il convient de noter qu'une partie des membres n'est pas désignée par le Parlement, que le règlement d'ordre intérieur ne doit pas être approuvé par le Parlement et que c'est le Roi et non le Parlement qui doit approuver le cadre et le statut du personnel du CSJ. Les travaux parlementaires mettaient d'ailleurs en évidence le statut particulier du CSJ : *« Il est clair que le Conseil supérieur a un statut sui generis : on ne peut pas affirmer tout simplement qu'il fait partie de l'un des trois pouvoirs. Il s'agit notamment d'un organe de liaison entre le pouvoir judiciaire, d'une part, dont il doit respecter l'indépendance, et les pouvoirs exécutif et législatif, d'autre part.* » [21].

[21] Voir doc. parl., Chambre, 15 juillet 1998, DOC 49K 1677/001, Proposition de loi modifiant certaines dispositions de la deuxième partie du code judiciaire concernant le Conseil supérieur de la justice, la nomination et la désignation de magistrats et instaurant un système d'évaluation pour les magistrats.

OBSERVATION DU CSJ
Un avant-projet de loi (*modifiant le Code judiciaire dans le cadre des recommandations en matière de lutte contre la corruption et en vue d'améliorer le fonctionnement du Conseil supérieur de la Justice),* approuvé par le Conseil des Ministres et actuellement soumis pour avis à la Section de législation du Conseil d'Etat, prévoit que "le statut, le cadre organique et les cadres linguistiques [*du personnel du Conseil supérieur de la Justice* NDR] sont arrêtés par la Chambre des représentants sur la proposition du Conseil supérieur.".

Page 26
Médiateurs fédéraux et Conseil central de surveillance pénitentiaire

La loi du 25 décembre 2016 modifiant le statut juridique des détenus et la surveillance des prisons et portant des dispositions diverses en matière de justice a prévu que le Conseil central de surveillance pénitentiaire réformé deviendrait également un organe collatéral du Parlement.

Les Médiateurs fédéraux, au vu du rôle qu'ils entendent jouer en matière de protection des droits fondamentaux, ont proposé d'intégrer cet organe en son sein.

À l'heure d'envisager des synergies entre les institutions à dotation, la Cour des comptes recommande d'envisager l'intégration du Conseil central de surveillance pénitentiaire à une institution à dotation existante et, en particulier, de porter toute l'attention nécessaire à la proposition des Médiateurs fédéraux.

OBSERVATION DU CSJ
Sans préjuger de l'orientation (autonomie du Conseil central de surveillance pénitentiaire ou intégration à une institution à dotation) qui sera retenue, le CSJ souhaite renvoyer ici à l'avis que son Assemblée générale a approuvé le 30 mai 2016 au sujet de la loi portant réforme de la procédure devant le tribunal de commerce, modifiant le statut juridique des détenus et portant des dispositions diverses en matière de justice (sous http://www.csj.be/sites/default/files/press_publications/ppiv-fr.pdf).

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Peut également être ici utilement évoqué l'exemple de la France où, depuis le 1er janvier 2017, une inspection générale unique, l'Inspection générale de la Justice, exerce ses missions tant auprès de l'organisation judiciaire que des services pénitentiaires.

Page 27

Conseil supérieur de la justice et Commissions de nomination réunies pour le notariat

Les Commissions de nomination des professionnels de la justice[38] (magistrats, notaires, huissiers de justice[39]) poursuivent les mêmes objectifs, accomplissent des tâches similaires et sont organisées selon un système identique: indépendance vis-à-vis du SPF Justice et composition mixte renouvelée périodiquement (représentants de la profession et autres acteurs). Une meilleure coordination ou intégration des Commissions de nomination réunies pour le notariat avec la section du Conseil supérieur de la justice chargée des nominations permettrait à l'évidence de créer une synergie.

[38] Comme indiqué ci-dessus, les Commissions de nomination réunies pour les huissiers de justice ont été créées par la loi, mais ne constituent pas une institution à dotation.
[39] Les commissions de nomination des huissiers de justice sont reprises ici provisoirement.

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice ne peut être pris en défaut de solidarité envers les Commissions de nomination réunies pour le notariat auxquelles il prête déjà le concours d'un membre de son personnel (à concurrence d'1/2 FTE). Il n'est pas opposé sur le principe d'accroître cette collaboration. Il souhaite toutefois que cette collaboration renforcée puisse s'inscrire dans une saine réciprocité et s'inquiète des problèmes structurels rencontrés par les Commissions réunies que le présent rapport pointe (Point 3.2.3 en page 43).

Page 33

Tableau 5 – Variation de la dotation accordée aux institutions (transferts exclus)

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice souhaite insister sur le fait que si la diminution de la dotation accordée en 2016 était inférieure aux 2% de réduction linéaire définis lors du conclave budgétaire du 15 octobre 2014, la dotation qu'il avait intégrée au projet de budget qu'il a soumis à la Commission de la comptabilité de la Chambre des Représentants intégrait totalement la norme d'économie de 2% (DOC 54 1497/001).
S'agissant du montant de la dotation 2015, il est renvoyé aux développements subséquents donnés au présent point.

Page 34

Le tableau indique une très faible augmentation de l'ensemble des dotations en 2016 et 2017. Ce tableau détaille également des variations différentes entre les institutions. Ces variations montrent que la norme d'économie pose un double problème pour les institutions à dotation.

Tout d'abord, ce principe ne fait pas l'objet de détails adaptés pour les institutions à dotation. Les circulaires annuelles du ministre du Budget sont destinées aux services du pouvoir exécutif et non aux institutions qui n'en font pas partie. Elles ne détaillent pas la manière de procéder à la réduction de 2% des dotations. Des interprétations divergentes en résultent : réduction appliquée à la seule dotation ou à l'ensemble des moyens budgétaires sollicités; application ou non des coefficients d'indexation mentionnés dans les circulaires ; application des coefficients d'indexation avant ou après application de la réduction de 2% ; prise en compte ou non du principe de réduction lors de l'ajustement budgétaire.

OBSERVATION DU CSJ

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Le Conseil supérieur de la Justice est demandeur d'une application homogène de la norme d'économie et à défaut, des critères - structurels ou conjoncturels - qui sont retenus pour autoriser qu'il y soit dérogé. Les débats en Commission de la comptabilité au sujet du Budget 2017 (DOC 54 2225/001 pp. 40 et 41) n'incitent pas totalement à la confiance à cet égard, sachant par ailleurs que les disparités entre les institutions en regard de leur dotation 2018 ont été accrues.

Par contre, les dotations octroyées en 2015 et en 2018 sont caractérisées par des hausses s'élevant respectivement à 3,6 % et 6,9 %.

OBSERVATION DU CSJ
Si la situation de 2015 a été quelque peu singulière compte tenu de la réaffectation d'une partie de la dotation du Sénat au bénéfice des institutions à dotation qui a pu atténuer les effets de la norme d'économie (DOC 54 0680/001 pages 9 et 17 notamment), l'année 2018 ne présente pas pareille singularité. Or, l'augmentation moyenne constatée des dotations pour l'année 2018 est de 6,9%.
Le Conseil supérieur ne peut donc qu'insister sur sa demande d'objectivation des critères retenus pour déroger, de pratiquement 10%, à la norme d'économie qu'il apparaît désormais être seul à (s')appliquer.

Page 37

La situation doit cependant s'apprécier institution par institution. Certaines dégagent encore des excédents budgétaires et continuent à amplifier leur solde budgétaire cumulé, alors que d'autres ont presque totalement épuisé leurs réserves.

OBSERVATION DU CSJ
Sans identification plus avant des institutions ici concernées, le Conseil supérieur de la Justice entend prendre ses totales distances par rapport au concept de « réserves » utilisé ici et apporter les précisions suivantes.
Le Conseil supérieur de la Justice applique rigoureusement le principe du report intégral du boni dégagé au terme de l'exercice N vers l'exercice budgétaire N+2.
Il n'y a donc de la sorte aucun solde du boni d'un exercice budgétaire qui ne serait pas directement reporté aux moyens d'un exercice ultérieur et qui, à défaut d'être reversé au Trésor public, constituerait une réserve qui serait à sa libre disposition.

Page 38

En ce qui concerne les relations avec le citoyen, toute nouvelle recette ne peut être adoptée que si elle ne crée pas une rupture dans l'égalité d'accès aux services prestés par les institutions. Si aucun obstacle juridique ne l'empêche, la possibilité de percevoir des frais d'inscriptions aux examens de candidats-notaires (Commissions de nomination réunies pour le notariat) ou de magistrats (Conseil supérieur de la justice) pourrait permettre des recettes supplémentaires marginales.

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice comprend parfaitement que l'instauration de frais d'inscription aux examens d'accès à la magistrature est ici proposée pour sa seule vertu budgétaire. L'instauration de frais d'inscription doit toutefois être plus généralement envisagée dans le contexte actuel de recrutement qui se singularise par une décroissance maintenue du nombre de candidats. Sans donc écarter d'emblée cette piste budgétaire, le Conseil supérieur s'interroge sur sa pertinence conjoncturelle dès lors qu'elle ne permettrait que la perception de recettes supplémentaires « marginales ».

Page 54

Tableau
Instelling / Opdrachten bij oprichting / Wijziging of bijkomende opdrachten / Opdrachten zonder wettelijke

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

basis

OBSERVATION DU CSJ
La densification de la dimension internationale du Conseil supérieur de la Justice est un facteur à prendre en considération pour l'évolution de son volume d'activités.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Cour des Comptes
Institutions à dotation
Missions – Recettes – Dépenses
ANNEXE 3 – COMMENTAIRES BUDGETAIRES
3. Conseil supérieur de la Justice

Page 21

3.1.7. Conclusions sur les recettes

La dotation allouée au CSJ, source quasiment unique des moyens dont dispose le CSJ, est soumise à une réduction depuis 2015. Cette réduction a atteint en 2017 le taux de 2 % ; tenant compte de l'inflation et de l'indexation des rémunérations du personnel, la baisse de la dotation est encore plus marquée durant cette année.

En outre, depuis plusieurs années, le CSJ veille à n'utiliser comme moyen ses recettes annuelles, et n'a pas eu recours au solde budgétaire cumulé depuis 2015.

OBSERVATION DU CSJ
Le Conseil supérieur de la Justice est partisan de la mécanique budgétaire consistant à conserver la part non utilisée des moyens budgétaires de l'exercice N, laquelle est reportée au budget de l'année N+2.
Outre que ce mécanisme de report du boni est de nature à encourager une consommation responsable des moyens attribués et de diminuer en conséquence le montant de la dotation durant l'exercice N+2, elle permet de faire face aux dépenses non budgétées sans nécessiter un surcroît de dotation en cours d'exercice budgétaire. C'est très précisément ce mécanisme qui a permis de compenser le déficit du solde budgétaire annuel de 2013 et 2014 engendré par la mise en œuvre par le Conseil supérieur des décisions adoptées par ailleurs (déménagement, organisation d'une session supplémentaire d'examen, travaux de sécurisation…).
L'absence de recours au solde budgétaire cumulé - alimenté pour l'essentiel par l'économie réalisée sur la rémunération des membres et l'absence de mise en œuvre de l'augmentation des barèmes décidée en 2009 - depuis l'année 2015 est la conséquence d'une politique de contrôle renforcé de ses dépenses assurée et assumée par le Conseil supérieur de la Justice depuis l'annonce de la norme d'économie du conclave budgétaire du 15 octobre 2014.
Le Conseil supérieur a toutefois d'emblée fait part des limites que le strict contingentement de ses dépenses impliquait à moyen terme. L'essentiel de l'effort a en effet été répercuté sur ses moyens de fonctionnement et les dépenses en capital. Le solde budgétaire cumulé est donc voué à être néanmoins utilisé mais de manière différée pour financer l'exercice de rattrapage qu'induisent des économies répétées sur certains postes.

Page 27

3.3.3. Possibilités d'économies

La Cour des comptes a pu identifier trois postes de dépenses dans lesquels des économies pouvaient être réalisées. Ces éventuelles mesures d'économies demandent à faire l'objet d'une étude de faisabilité et d'une étude d'impact:
- Tout d'abord, une analyse pourrait être menée en vue d'aboutir, au terme du mandat actuel, à savoir en 2020, à une diminution du nombre de membres composant le Conseil supérieur de la justice, tout en garantissant la représentativité de la composition du Conseil et ses capacités de fonctionnement. La réduction du nombre de membres du Conseil aurait un impact budgétaire, non seulement sur les émoluments octroyés aux membres, mais également sur l'équipement dont ils disposent, ainsi que sur le personnel de support mis à leur disposition.

OBSERVATION DU CSJ
La composition du Conseil supérieur de la Justice est arrêtée par le législateur. C'est donc à lui seul qu'il appartient d'évaluer le suivi qu'il convient de donner à la mesure d'économie consistant à réduire le nombre de membres.
Le Conseil supérieur "actuel" est disponible pour soutenir ou accompagner la réflexion qui serait tenue à ce sujet.
Il tempère d'emblée le lien ici posé entre la diminution du nombre de membres et la réduction du personnel de support dès lors que les tâches qui cesseraient d'être satisfaites par les premiers devraient l'être par le second.

- Ensuite, une révision du système d'indemnisation des membres du personnel pour les déplacements domicile-CSJ pourrait être étudiée. Le système actuel favorise les membres du personnel qui utilisent leur voiture personnelle pour se rendre au CSJ, au détriment des membres du personnel qui utilisent les transports en commun, dans la mesure où les premiers perçoivent une indemnité à concurrence de 140% du montant des abonnements qui seraient d'application auprès des sociétés de transports publics pour le trajet parcouru. Ils bénéficient en outre à titre gratuit d'une place de parking au sein du bâtiment Forum ; 17 places de parking sont ainsi louées par le CSJ à la Chambre des représentants à cet effet. Les utilisateurs des transports en commun perçoivent 100% des frais de transports en commun qu'ils ont exposés, sur la base d'un abonnement en 2e classe.

OBSERVATION DU CSJ
La situation n'est pas aussi dichotomique puisqu'une combinaison des deux systèmes d'indemnisation est de mise pour les membres du personnel qui combinent l'usage de leur véhicule personnel (pour atteindre la gare la plus proche de leur domicile) et des transports en commun pour se rendre au CSJ.
Le système est directement inspiré des pratiques mises en œuvre au sein d'autres institutions à dotation.
18 (et non 17) places de parking sont louées par le CSJ à la Chambre des Représentants. Il n'est pas inutile de rappeler que, lors de la prise de possession de l'infrastructure du FORUM, les emplacements de parking étaient mis gratuitement à la disposition du Conseil supérieur de la Justice (et des autres institutions hébergées au FORUM).

- Enfin, l'allongement du délai séparant deux examens pourrait être envisagé. Ce délai, habituellement fixé à 12 mois, pourrait être porté à 18 ou 24 mois.

OBSERVATION DU CSJ
Une prolongation du délai entre deux examens constitue certes une économie. Il est toutefois essentiel d'en évaluer très exactement les effets sur l'alimentation en nouveaux magistrats de l'organisation judiciaire - dont l'insuffisance des effectifs en regard des cadres actuels est fréquemment évoquée - compte tenu d'une conjoncture qui se caractérise par un nombre de candidats en déclin continu depuis quelques années.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Ernst and Young
Parlement fédéral
Audit d'efficience – Conseil supérieur de la Justice
Rapport provisoire et confidentiel
Février 2018

Page 5

Les dépenses de personnel tendent à croître dû à :
- l'application des règles d'indexation et d'augmentation barémique pour une part ; mais également,
- afin de pouvoir recruter quatre auditeurs en 2018 (et l'arrivée du nouvel administrateur néerlandophone).

OBSERVATION DU CSJ
L'emploi d'administrateur néerlandophone est inscrit au cadre du personnel et donc crédité de manière structurelle. La succession à la fonction n'engendre donc pas de dépenses nouvelles.

Cette augmentation de frais de personnel est cependant compensée par une diminution des frais de bâtiments ; diminution liée à la cessation de la double dépense de loyer due à l'arrivée au terme du contrat de bail pour la location des bâtiments « Stéphanie Square ».

OBSERVATION DU CSJ
Le CSJ n'est pas redevable d'un loyer pour l'occupation du FORUM et l'a été jusqu'au 31/12/2017 pour l'hébergement au sein du « Stéphanie square ». Il n'y a donc pas de double dépense de loyer.

On observe que malgré la diminution des dotations, sans préjuger des comptes 2017, jusqu'à fin 2016 le CSJ réussissait encore réaliser un boni sans utiliser la partie de boni prévue au budget. Sa réserve a augmenté d'année en année.

OBSERVATION DU CSJ
Compte tenu du mécanisme du report intégral du boni de l'exercice budgétaire N vers l'exercice budgétaire N+2, le Conseil supérieur de la Justice ne dispose pas d'une réserve qui serait reportée d'année en année.

Page 6

Nombre de membres du CSJ

REMARQUE DU CSJ
Il est singulier de renvoyer au rapport annuel pour la composition du CSJ qui est, comme cela est précisé infra, fixée par le Code judiciaire.

Page 9

En ce qui concerne les nominations et désignations de magistrats, l'évolution du nombre de nominations, est en diminution depuis 2014 :
Graphique : Evolution des nominations et désignations
[...]
Cependant, si le nombre de désignations diminue, cela est directement corrélé au nombre de postes déclarés vacants par le Ministre de la Justice, sur lequel le CSJ n'a pas de prise.

OBSERVATION DU CSJ
S'agissant ici d'indicateurs d'activités et de résultats du CSJ, le terme 'présentation' apparaît plus indiqué que 'nomination' (qui relève de la compétence ministérielle et royale et donne suite à la présentation opérée par le CSJ).

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Page 10
Schéma : Représentation de l'organisation des membres du CSJ

REMARQUE DU CSJ
Il est préférable de désigner les commissions néerlandophones par les acronymes qui leur sont propres : AOC (Advies en onderzoekscommissie) et BAC (Benoemings- en aanwezingscommissie) .

Les 44 membres de l'assemblée générale, y inclus les membres du Bureau, sont répartis en deux commissions :
- la Commission d'avis et d'enquêtes (CAE - 16 membres), et ;
- la Commission de nomination et de désignation (CND - 28 membres),
respectant chacune la double parité linguistique et professionnelle.

OBSERVATION DU CSJ
Vu le nombre de membres évoqués ici, ce sont en réalité les commissions réunies qui sont ici visées : commission d'avis et d'enquête réunie CAER / verenigde advies- en onderzoekscommissie VAOC et commission de nomination et de désignation réunie CNDR / verenigde benoemings- en aanduidingscommissie VBAC.

Ces deux commissions sont elles-mêmes réparties en commissions selon leur rôle linguistique (CAE FR-CAE NL et CND FR-CND NL).

REMARQUE DU CSJ
Remplacer la teneur de la parenthèse par : CAE (Fr) et AOC (Nl) ainsi que CND (Fr) et BAC (Nl).

Le nombre total de membres du CSJ (44), a été établi lors de la création du CSJ et depuis lors n'a pas fait l'objet d'une évaluation quant à sa pertinence et/ou son opportunité. En soi, il semble assez important, et particulièrement au niveau de la commission de nomination et désignation qui compte 28 membres au total.

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer ici par *commission de nomination et de désignation* par *commission de nomination et de désignation réunie.*

Page 13
Principaux accords de collaboration noués par le CSJ
[22] Le CSJ travaille actuellement avec PersoPoint pour le paiement des salaires du personnel. PersoPoint est en cours de réorganisation et vu ses nouvelles orientations, le CSJ n'a pas encore formellement décidé de continuer sa collaboration avec PersoPoint.

OBSERVATION DU CSJ
Il y a lieu de quelque peu relativiser la marge de choix du CSJ dès lors que le recours à un autre fournisseur de service que *Persopoint* apparaît peu envisageable pour un coût équivalent compte tenu de l'effectif du CSJ et n'a pas donné satisfaction dans le passé vu les spécificités du statut de son personnel.

Page 17
3.1.2 Niveaux de performance observés
Le CSJ ne base pas ses activités sur la définition d'objectifs quantifiés. Ses missions sont fortement tributaires de la demande tant au niveau des nominations que des plaintes ou encore des avis. Seule une petite partie des activités du CSJ est entreprise à l'issue d'initiatives propres à l'institution et par rapport à l'organisation d'examens. Le CSJ adapte ses activités en partie en fonction des urgences et de l'actualité tout en continuant à assurer la conduite de l'ensemble de ses missions, moins sujettes à la fluctuation ou à l'urgence.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

OBSERVATIONS DU CSJ
Il importe de rappeler ici que le CSJ peut émettre des avis d'initiative et pas seulement à la demande. Indépendamment des missions qui sont effectivement tributaires d'une décision d'une autre autorité (déclarations de vacances d'emploi par le Ministre) ou de sa saisine préalable (plaintes), le CSJ a développé de nombreuses initiatives de manière autonome (plan pluriannuel, groupes de projet transversaux...) et exerce également certaines de ses missions légales de manière tout-à-fait autonome (audits, enquêtes particulières notamment). Conclure ici que seulement une petite partie de ses activités est entreprise à l'issue d'initiatives propres doit donc être nuancé.

En ce sens, le passage du contrôle interne au contrôle externe de la gestion autonome de l'organisation judiciaire, et l'organisation d'un examen pour les juges/conseillers suppléants constituent des activités qui viennent élargir le champ d'actions du Conseil. Celui-ci a conséquemment impacté sa charge de travail et l'organisation de celui-ci.

OBSERVATIONS DU CSJ
Remplacer *le passage du contrôle interne au contrôle externe de la gestion autonome de l'organisation judiciaire* par *le contrôle externe effectif de la gestion autonome de l'organisation* : la formule utilisée du passage du contrôle interne au contrôle externe apparaît trop synthétique pour rendre compte des spécificités de l'évolution ici concernée.
Remplacer *a conséquemment impacté* par *va conséquemment impacter* : le contrôle externe de la gestion autonome et l'organisation d'un examen pour les juges/conseillers suppléants ne sont pas encore pleinement concrétisés, l'impact sur la charge de travail du CSJ va donc seulement intervenir ultérieurement.

Page 19
3.2.2 Niveaux de performance observés
[...]
- Les avis et enquêtes sont dépendants des demandes et restent limités en nombre, sans préjuger du temps qui doit y être consacré ;

OBSERVATIONS DU CSJ
Compte tenu du pouvoir d'initiative dont il dispose en matière d'avis et d'enquêtes, ceux-ci sont seulement partiellement dépendants des demandes.

Page 20
3.3.1 Identification des services/processus
[...]
Le versement des salaires du personnel administratif du CSJ est exécuté par un secrétariat social (PersoPoint).

OBSERVATIONS DU CSJ
Les rémunérations sont liquidées à l'intervention du comptable du CSJ. Le calcul des droits pécuniaires est réalisé par PersoPoint sur la base des informations qui lui sont communiquées par le département des ressources humaines.

[...]
- Comptabilité / budget
Il y a au sein du CSJ un comptable responsable du traitement de l'ensemble des activités comptables et budgétaires. Ce comptable est assisté, pour la réalisation des achats, par deux personnes qui ne sont cependant pas affectées à cette activité à plein temps. Les activités liées à la comptabilité sont réalisées sur support informatique, à l'exception des différentes étapes relatives aux achats (de l'initiation d'une demande au dénouement du contrat – paiement de la facture voire libération de la caution / garantie). Le comptable ne bénéficie pas de back-up en cas d'absence prolongée.

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

OBSERVATIONS DU CSJ
Des ressources internes peuvent néanmoins être sollicitées pour assurer ce back-up. Une formalisation de leur intervention est en cours de concrétisation.
Le protocole en cours de finalisation avec l'Institut de formation judiciaire prévoit la possibilité d'une collaboration dans le domaine comptable (voir infra).

Page 21
3.3.3 Niveaux de performance observés
[...]
La GRH gère la partie administrative du personnel et est également impliquée dans le traitement et le paiement des indemnités kilométriques et jetons de présence aux membres du CSJ.

OBSERVATIONS DU CSJ
La GRH n'est pas impliquée dans le traitement et le paiement des frais de déplacement et des jetons de présence aux membres du CSJ. Ceux-ci sont réalisés à l'intervention conjointe d'un membre du Secrétariat du bureau et du comptable du CSJ.

Page 22
4.1 Bâtiments
[...]
Le CSJ a cependant dû respecter les termes de son contrat de bail et cela a impacté ses dépenses jusqu'en courant 2017, ce qui a induit une double dépense de loyer sur une période de 4 ans.

OBSERVATION DU CSJ
Comme précédemment précisé, le CSJ n'est pas redevable d'un loyer pour l'occupation du FORUM et ne l'est plus depuis le 31/12/2017 pour le Stéphanie square. Le CSJ n'a donc pas eu une double dépense de loyer mais bien une double dépense de charges.

Page 28
6. Evolutions prospectives
Modification du métier
Le GRECO34 a rendu une recommandation concernant « une réforme des conditions de recours aux juges suppléants de l'article 87 du Code judiciaire (et éventuellement les magistrats suppléants de l'article 156bis du
Code judiciaire) appelés à assurer des fonctions de juge ou de procureur (paragraphe 83) ». Cette réforme vise l'amélioration de la sélection des candidats en soumettant les juges suppléants et consulaires à un examen de recrutement.

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer les *juges suppléants et consulaires* par *les juges et conseillers suppléants*.

Page 30
7.1 Points forts
[...]
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
[...]
o Les activités opérationnelles sont supportées par des descriptions de procédures et par la documentation des missions et activités « métiers ». Des processus sont clairement décrits, mis à jour et communiqués. Les activités métiers sont également supportées par des outils informatiques (procédures électroniques et possibilités de

télétravail) – à l'exception des procédures d'achats. Au niveau de la performance de l'institution du point de vue de son activité, on observe que le CSJ est capable d'absorber une activité supplémentaire (organisation de l'examen des juges / conseillers suppléants), en ne mettant pas en place davantage de ressources.

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer *en ne mettant pas en place davantage de ressources* par *en y consacrant une partie des ressources existantes*.

- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
[...]
o Les effectifs paraissent suffire à l'accomplissement des missions actuelles du CSJ actuellement mais cela pourra varier en fonction des développements en matière de gestion des plaintes et d'audit ;

OBSERVATION DU CSJ
Compléter par *ainsi que de recrutement des magistrats*.

Page 31
7.2 Points d'amélioration
[...]
- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
[...]
o Etant donné les profils recherchés (de plus en plus spécialisés), des difficultés potentielles de recrutement pourraient survenir (face à une compétition avec d'autres instances ou des organismes privés).

OBSERVATION DU CSJ
Une adaptation du statut du personnel du CSJ autorisant un recrutement directement au grade d'auditeur (avec une échelle de rémunération correspondante) a été décidée par l'assemblée générale du CSJ notamment pour rencontrer cette difficulté. Elle n'a toutefois pu encore sortir ses effets faute d'avoir été confirmée par un arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres comme le requiert le Code judiciaire. Une modification en cours du Code judiciaire substitue une intervention de la Chambre des représentants à cet arrêté royal.

Page 32
8 Pistes de réflexion
[...]
- Au niveau de l'organisation de l'institution :
o Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution.

OBSERVATION DU CSJ
La révision du cadre du personnel du CSJ nécessite que la modification précitée actuellement en cours du Code judiciaire, s'agissant de l'instance tutélaire du statut du personnel du CSJ, ait été menée à son terme.

- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
[...]
o Pour les synergies, collaborations et partenariats :
§ Analyser la possibilité d'une collaboration avec la Commission de nomination pour le notariat au niveau des activités de support l'organisation de l'examen, la gestion du courrier, de la communication, etc.

OBSERVATION DU CSJ

Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au FORUM et de la Commission BIM
OBSERVATIONS du Conseil supérieur de la Justice sur le projet de rapport.
15-03-2018

Le Conseil supérieur de la Justice ne peut être pris en défaut de solidarité envers les Commissions de nomination réunies pour le notariat auxquelles il prête déjà le concours d'un membre de son personnel (à concurrence d'1/2 FTE). Il n'est pas opposé sur le principe d'accroître cette collaboration. Il souhaite toutefois que cette collaboration renforcée puisse s'inscrire dans une saine réciprocité et s'inquiète des problèmes structurels rencontrés par les Commissions réunies que le rapport de la Cour des comptes pointe (Point 3.2.3 en page 43).

- Au niveau de la gestion des ressources humaines :
  - o Réévaluer la pertinence d'avoir 40 membres non-permanents au sein du CSJ et l'adéquation des délégations de pouvoir ;

OBSERVATION DU CSJ
La composition du Conseil supérieur de la Justice est arrêtée par le législateur. C'est donc à lui seul qu'il appartient d'évaluer la pertinence du nombre de membres qu'il a défini pour le composer.
Le Conseil supérieur "actuel" est disponible pour soutenir ou accompagner la réflexion qui serait tenue à ce sujet.
S'agissant des délégations de pouvoir au sein du CSJ, celles-ci ont déjà été largement examinées en son sein dans la perspective d'une révision de son règlement d'ordre intérieur sans toutefois aboutir à une révision générale des modalités de son fonctionnement interne.
Ces réflexions pourront également être utiles au législateur dans le contexte d'une éventuelle réévaluation des équilibres définis par le Code judiciaire quant aux champs d'intervention respectifs des différents organes/instances du CSJ.

  - o Mettre en œuvre un système d'évaluation du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel ;

OBSERVATION DU CSJ
L'adaptation du statut du personnel du CSJ non encore assortie d'effets a porté d'importantes modifications à l'évaluation du personnel. La formalisation de cette adaptation permettra la mise en œuvre effective de l'évaluation sur les nouvelles bases.

Page 34
Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du CSJ
[...]
HUGUE J. Premier auditeur (CND)

OBSERVATION DU CSJ
Remplacer *HUGUE J. Premier auditeur (CND)* par *HUGUE J. Premier auditeur (CNDR - Coordination).*

Page 35
Opérationnel – Niveaux de performance observés

	Valeurs
Dossiers	232 plaintes 3 avis 2 audits 1 suivi d'audit 2 enquêtes particulières

OBSERVATION DU CSJ
Compléter la cellule par '233 présentations' (s'agissant de l'année de référence 2016).

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Comité P

Finaal en vertrouwelijk audit rapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door het Parlement aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.
Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft het Parlement beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018.
Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

1. Overzicht van de instelling 4
1.1 Missie van het comité 4
1.2 Overzicht van het comité 5
1.2.1 Financiering 5
1.2.2 Personeel 8
1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 9
1.3 Historische evoluties 9
2. Organisatie van de commissie 10
2.1 Organigram 10
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies 11
2.3 Partnerschappen en samenwerkingen 12
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 17
3.1 Management 17
3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten 17
3.1.2 Waargenomen prestatieniveaus 18
3.2 Operationeel 20
3.2.1 Identificatie van processen 20
3.2.2 Waargenomen prestatieniveaus 21
3.3 Ondersteuning 23
3.3.1 Identificatie van processen 23
3.3.2 Omschrijving van de (bestaande) synergiën 24
3.3.3 Waargenomen prestatieniveaus 25
4. Infrastructuur en materiaal 26
4.1 Gebouwen 26
4.2 Systemen en IT hulpmiddelen 26
4.3 Organisatie van de aankopen 28
5. Menselijke hulpmiddelen 29
5.1 Beheer van menselijke hulpmiddelen 29
5.1.1 Algemene politiek en referentiekader 29
5.1.2 Werkmiddelen en instrumenten 32
5.2 Toewijzing van middelen 34
5.2.1 Evaluatiemethodes en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit) 34
5.2.2 Toewijzing van capaciteit en competenties (toereikendheid van de middelen) 35
6. Vaststellingen 40
6.1 Sterke punten 40
6.2 Verbeterpunten 41
7. Denkpistes 42
ANNEX 44
Lijst met interviews uitgevoerd als onderdeel van de efficiëntieaudit 44

Building a better working world

1. Overzicht van de instelling

1.1 Missie van het comité

De wet van 18 juli 1991 tot regeling van het toezicht op politie- en inlichtingendiensten en op het coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse (hierna “de Wet” genoemd) heeft een specifiek extern toezicht op de politiediensten ingesteld, dat wordt verzekerd door het Comité van Toezicht op de politiediensten (hierna “het Comité P” genoemd).

Het comité P werd opgericht in 1991 vanuit de behoefte van het federale parlement om te beschikken over een extern controleorgaan op de politie. Het orgaan startte zijn activiteiten midden 1993.

Het toezicht dat door de Wet georganiseerd wordt, heeft in het bijzonder betrekking op de bescherming van de rechten die de Grondwet en de wet aan de personen waarborgen alsook op de coördinatie en de doelmatigheid van de politiediensten. Dit toezicht heeft geen betrekking op de gerechtelijke overheden en evenmin op de handelingen die zij bij de uitoefening van de strafvordering stellen. Dit toezicht heeft evenmin betrekking op de overheden van bestuurlijke politie.

Tot de diensten die door het Comité P gecontroleerd worden, behoren:

- De lokale politie;
- De federale politie;
- De diensten die vallen onder de overheden en instellingen van openbaar nut, waarvan de leden met de hoedanigheid van officier van gerechtelijke politie of van agent van gerechtelijke politie zijn bekleed;
- Alsook de personen die individueel bevoegd zijn om strafbare feiten op te sporen en vast te stellen.

Het comité P is tevens bevoegd om toezicht uit te oefenen op de Algemene inspectie van de federale politie en van de lokale politie.

Sinds 2005 is het Comité P gemachtigd toezicht uit te oefenen op de veiligheidsdiensten en –agenten die bij een openbare vervoersmaatschappij worden tewerkgesteld tijdens deze tewerkstelling of de uitvoering van deze opdrachten. Sinds 2006 is het Comité P bevoegd om toezicht uit te oefenen op het Coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse (OCAD), samen met het Vast Comité van Toezicht op de inlichtingendiensten (Comité I).

Door de vele toezichtsonderzoeken en onderzoeken naar klachten die de Dienst Enquêtes van het Comité P verricht, heeft het Comité P een beeld van de actuele werking van de politie. Dit beeld, aangevuld met informatie uit talrijke andere bronnen, stelt het Comité P in staat om een observatoriumfunctie van de politiewerking uit te oefenen ten behoeve van het federale parlement.

Het Comité P oefent zijn opdracht uit via verschillende kanalen, onder meer door klachten van burgers te onderzoeken. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat het Comité P geen ombudsfunctie vervult en niet is opgericht om individuele problemen van klagers met de politie op te lossen.

Het Comité P is een onafhankelijke instelling, die hoofdzakelijk ten behoeve van de wetgevende macht optreedt, in het bijzonder om deze bij te staan in zijn grondwettelijk toezicht op de uitvoerende macht. Wanneer één van zijn componenten, met name de Dienst Enquêtes P, strafonderzoeken uitvoert, dan gebeurt dit echter onder de rechtstreekse leiding en het gezag van de opdracht gevende magistraat (en zonder tussenkomst van het Vast Comité P, het bestuursorgaan van het Comité P).

Het Comité P ontvangt een jaarlijkse dotatie van de Kamer van volksvertegenwoordigers en is aan deze laatste

EY Building a better working world

verantwoording verschuldigd. De Kamer oefent evenwel geen strikt hiërarchisch gezag uit – de operationele onafhankelijkheid is wettelijk verankerd – en het Comité P heeft ook geen enkele hiërarchische band met eender welke overheid.

De finaliteit van het Comité P is de volledig externe en neutrale controle van de politiediensten, van de bijzondere inspectiediensten, van de veiligheidsdiensten bij het openbaar vervoer en van het Coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse. Een dergelijke controle is noodzakelijk wanneer organisatie gebonden controle onvoldoende is of lijkt, en het Parlement of de politieoverheid een extern optreden noodzakelijk acht, onverminderd het eigen initiatiefrecht van het Vast Comité P.
Deze specificiteit onderscheidt het Comité P van andere inspectie- of toezichtorganen, zoals de diensten intern toezicht die geïntegreerd zijn in de structuur zelf van de politiediensten of de Algemene inspectie van de federale politie en van de lokale politie (AIG) die functioneert onder het gezag van de ministers van Binnenlandse Zaken en van Justitie.

De missie van het Comité P bestaat erin een bijdrage te leveren aan de goede werking van een democratische, integere en gemeenschapsgerichte politie.
Het is de externe instelling die onder de begeleiding van het federale parlement belast is met het toezicht op de globale werking van de politie-, inspectie- of controlediensten en op de uitoefening van de politiefunctie door alle bevoegde ambtenaren. In het bijzonder ziet het Comité P toe op de wijze waarop de doeltreffendheid, doelmatigheid en coördinatie worden verwezenlijkt en op de wijze waarop de fundamentele rechten en vrijheden worden nageleefd en actief gestimuleerd.
Het Comité P wil (als observatorium van de politiefunctie, op basis van eigen onderzoek en analyse, zowel op eigen initiatief als op vraag) de beeldvorming rond de politiefunctie en -werking permanent actualiseren, de politiewerking beoordelen en zich erover uitspreken en aan de bevoegde (politie)overheden voorstellen en adviezen verstrekken.
Daarnaast wordt ook voorzien in gespecialiseerde onderzoekers ten behoeve van de gerechtelijke overheden voor het voeren van strafonderzoeken.[1]

1.2 Overzicht van het comité

1.2.1 Financiering

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de begroting van de afgelopen 5 jaar alsook een overzicht van de meerjarenbegroting voor de periode van 2016 tot en met 2020. Beide overzichten worden kort besproken, voor verdere analyse en inzichten wordt de lezer doorverwezen naar het auditrapport van het Rekenhof.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de begroting van het comité P van 2012 tot en met 2016.

[1] http://www.comitep.be/nl/index.asp?ID=Publications

Building a better working world

Post	2012	2013	2014	2015	2016
Goedgekeurde begroting	12 178 771	12 440 999	12 106 042	11 427 421	10 222 042
Financiering					
Schatkist (rijksbegroting)	8 912 000	8 896 000	8 685 000	8 639 000	8 568 000
Transfer andere instellingen	-	-	-	-	-
Ontvangsten		30 000	10 000	10 000	
Boni N-1	-	-	380 000	426 000	405 100
Boni N-2	3 266 771	3 514 999	3 031 043	2 352 421	1 248 942
Totale ontvangsten	12 178 771	12 440 999	12 106 042	11 427 421	10 222 042

De volgende tabel toont de uitvoering van de begroting van 2012 tot en met 2016.

Post	2012	2013	2014	2015	2016
Gerealiseerde uitgaven	9 200 041	9 742 990	10 561 270	9 890 480	9 400 448
Gerealiseerde ontvangsten	52 313	64 412	140 169	20 703	16 452
Resultaat*	-235 729	-782 578	-1 736 101	-1 230 778	-815 996
Boekhoudkundig boni op 31/12	3 031 043	2 732 421	1 674 942	1 547 644	838 046
Beschikbare boni	3 031 043	2 352 421	1 248 942	1 142 544	195 846

*Rijksbegroting – Gerealiseerde uitgaven + gerealiseerde ontvangsten.

De totale loonsom tussen 2012 en 2016 wordt in onderstaande tabel weergegeven:

Post	2012	2013	2014	2015	2016
Wedden Comité	858 973	885 944	884 180	889 683	909 164
Wedden administratief personeel	2 354 620	2 383 007	2 412 839	2 466 895	2 425 886
Wedden dienst Enquêtes	5 281 566	5 762 734	6 113 025	5 754 331	5 480 443
Totaal	8 495 160	9 031 685	9 410 044	9 110 909	8 815 493
In % van Rijksbegroting	95,32%	101,53%	108,35%	105,46%	102,89%
In % van Gerealiseerde uitgaven	92,34%	92,70%	89,10%	92,12%	93,78%
Operationele marge	416 841	-135 685	-725 044	-471 909	-247 493

De belangrijkste evoluties en inzichten die op basis van deze tabel kunnen worden opgemerkt zijn:

- Inkomsten: de dotatie en aanvullingen dotatie door reserves (=boni) zijn de voornaamste inkomstenposten voor het Comité P.
- Uitgaven : Stabiele evolutie, afwisselend een licht stijgende en dalende trend.
- Totaal resultaat boekjaar : negatieve evolutie, zonder de boni komt het Comité P niet meer toe om zijn werkingskosten te bekostigen. Begrotingsresultaat is negatief sinds 2012.
- De ontvangen dotatie kent een dalende lijn. Dit heeft als gevolg dat er elk jaar meer van de Boni wordt

EY Building a better working world

aangewend om het negatieve resultaat te compenseren. Dit kan leiden tot een moment waarop de boni opgebruikt zullen zijn.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meerjarenbegroting (budgettering) van het Comité P van 2017 tot en met 2019 :

Post	2017	2018	2019
Goedgekeurde begroting	10181744	9995346	10188500
Financiering			
Schatkist (rijksbegroting)	8397000	9750000	9555000
Transfer andere instellingen	-	-	-
Ontvangsten	-	-	-
Boni N-1	642200	49500	256848
Boni N-2	1142544	195846	569695
Totale ontvangsten	10181744	9995346	10381543
Verzekerde financiering	100%	100%	102%
Verschil te financieren	NIHIL	NIHIL	NIHIL
Totaal	10181744	9995346	10188500

Uitvoering van de begroting (schatting) tussen 2017 en 2019

Post	2017	2018	2019
Gerealiseerde uitgaven	9563549	9739498	9934288
Gerealiseerde ontvangsten	1000	1000	1000
Resultaat	-1165549	11502	-378288
Boekhouding op 31/12	619195	256848	255212
Beschikbare boni	569695	256848	255212

Totale loonsom tussen 2017 en 2019[2]

Post	2017	2018	2019
Wedden Comité	888677	928216	946781
Wedden administratief personeel	2453623	2500987	2551007
Wedden Dienst Enquêtes P	5515712	5654295	5767381
Totaal	8858012	9083498	9265169
In % van Rijksbegroting	105%	93%	97%

Uit de budgettering en uitgaven van volgende jaren (tot 2019) stellen we vast, ten gevolge van een jaarlijks afnemende dotatie, dat de reserves stilaan opgebruikt raken. We merken ook dat de operationele marge waarbinnen het Comité P kan functioneren, gestaag afneemt.

[2] Comité P: Budget – begroting, uitvoering van de begroting en de totale loonsom.

EY Building a better working world

Post	2017	2018	2019
In % van Gerealiseerde uitgaven	93%	93%	93%
Operationele marge	-461012	666502	289831

[3]

Hierbij dient opgemerkt te worden dat bovengenoemde budgettering gebaseerd is op een niet volledig ingevuld personeelskader, zoals het Comité P vermeld in het jaarverslag. Als men rekening houdt met een lineaire daling van de dotatie met 2% (door de federale regering voorzien in 2019), zal het Comité P, met een ongewijzigd (al onvolledig) personeelskader, niet in staat zijn om al zijn uitgaven te betalen vanaf het begrotingsjaar 2018. [4]

1.2.2 Personeel

Het comité P is opgebouwd uit 3 componenten:

- Vast comité P
- Administratieve dienst (ondersteunsectie en klachten sectie)
- Dienst Enquêtes

Het *vast comité P* is samengesteld uit 5 leden, waaronder een voorzitter (die een magistraat moet zijn), een ondervoorzitter en 3 vaste leden.

Het Vast Comité P wordt in zijn taken bijgestaan door een Dienst Enquêtes en ondersteund door een administratieve dienst. De leden worden benoemd door de Kamer van volksvertegenwoordigers voor een termijn van 6 jaar, die hernieuwbaar is. Het Vast Comité is een collegiaal orgaan. Dit houdt in dat alle eindbeslissingen door het Vast Comité in plenaire vergadering worden genomen door de 5 leden. De voorbereiding en de uitvoering van deze beslissingen gebeuren in functie van een taakverdeling tussen de 5 leden.

Het Vast Comité wordt bijgestaan door een administratie die wordt geleid door een griffier. De griffier wordt thans bijgestaan door 31 administratieve medewerkers en zorgt ervoor dat de organisatie beschikt over alle werkingsmiddelen die nodig zijn op het vlak van personeel, financiën, juridische studies, IT, logistiek en infrastructuur.
Binnen de administratie werd een sectie klachten opgericht die belast is met het ontvangen, analyseren en behandelen van de klachten en aangiften, alsook het verwerken van diverse informatie afkomstig van verschillende overheden en van de politiediensten in verband met het optreden van de leden van de politiediensten.

De Dienst Enquêtes, thans samengesteld uit 45 leden, wordt geleid door een directeur-generaal en wordt bijgestaan door twee adjunct-directeurs-generaal. Ze worden door het Vast Comité benoemd voor een termijn van vijf jaar, die hernieuwbaar is. De leden van de Dienst Enquêtes P dragen de titel van 'commissaris auditor', zonder onderscheid van niveau of graad. Zij worden, op voordracht van de directeur-generaal van de Dienst Enquêtes, benoemd door het Vast Comité voor een hernieuwbare termijn van 5 jaar.
Een aantal leden van de Dienst Enquêtes worden gedetacheerd uit een politiedienst of een bestuur waarin zij ten minste 5 jaar ervaring hebben opgedaan in ambten die verband houden met de activiteiten van de politiediensten. Naast toezichtsonderzoeken in allerhande domeinen die ze op vraag van het Vast Comité verrichten, voeren de leden van de Dienst Enquêtes ook strafonderzoeken, onder het gezag van de gerechtelijke overheden uit. [5]

---

[3] E-mail Johanna Erard, réflexions du CPP relatives au projet de rapport d'audit ,15/03/2018.

[4] Jaarverslag Comité P 2016, Financieringsproblematiek, Comité P, p32.

[5] http://www.comitep.be/nl/index.asp (Over het Comité P)

EY Building a better working world

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Indicator	2013	2014	2015	2016	2017*
Aantal plenaire vergaderingen	48	48	48	48	48
Aantal verslagen aan parlement	NB	NB	NB	NB	NB
Strafonderzoeken uitgevoerd door de Dienst Enquêtes P	128	113	130	127	124
Ontvangen klachten*	2885	2771	2561	2663	2737
Gemiddeld aantal maandelijks geopende klachtendossiers	240	230,92	213,43	222	
Aantal afgesloten klachtendossiers	NB	NB	NB	124	154
Afgesloten toezichtsonderzoeken (werkdossier + terrein + redactie)	NB	NB	NB	13	14

- Ongeveer 80% van de ontvangen klachten worden ontvangen via het internet (e-mail), overige klachten worden ontvangen via het onthaal of via briefwisseling.
- Sinds 2011 werden 103 gerechtelijke dossiers teruggestuurd. Binnen kalenderjaar 2017 waren dat er 7, binnen kalenderjaar 2016 waren dat er 4. [6]
- De capaciteit besteed aan het voeren van strafonderzoeken bedraagt +/-30% van de Dienst Enquêtes.[7]

1.3 Historische evoluties[8]

Ten einde de huidige context en uitdagingen van het Comité P te begrijpen is het belangrijk om rekening te houden met de historische evoluties. De volgende evoluties kunnen worden gerapporteerd:

- Oprichting van het Comité P (1991)

  De Wet van 18 juli 1991 heeft een specifiek extern toezicht op de politiediensten ingesteld : het Comité van Toezicht op de politiediensten (Comité P genoemd)

- Uitbreiding bevoegdheden (2005)

  Het Comité P is nu ook gemachtigd toezicht uit te oefenen op de veiligheidsdiensten en –agenten die bij een openbare vervoersmaatschappij worden tewerkgesteld tijdens deze tewerkstelling of de uitvoering van deze opdrachten.

- Uitbreiding van bevoegdheden (2006)

  Sinds 2006 is het Comité P bevoegd om toezicht uit te oefenen op het Coördinatieorgaan voor de dreigingsanalyse (OCAD), samen met het Vast Comité van Toezicht op de inlichtingendiensten (Comité I).

- Invoeren van een 24/24u-permanentiedienst (2011). Dit betreft enkel de leden van het Vast Comité P

[6] Comité P: KPI Dienst Enquêtes

[7] Comité P: Verslag strategisch seminarie 30 en 31/03/2017.

EY Building a better working world

vermits er ab initio een permanentie bestond voor de Dienst Enquêtes.[9]

- Evaluatie interne werking (2016)

  Een eerste stap ter voorbereiding op het nemen van fundamentele strategische beslissingen werd gezet in 2016. Een aantal aspecten van de interne werking werden geëvalueerd en, waar mogelijk, op basis van kortetermijndoelstellingen, bijgestuurd. Deze ambities werden op 16 december 2016 aan alle medewerkers toegelicht tijdens een vergadering, waarop eveneens de Kamervoorzitter en de leden van de parlementaire begeleidingscommissie waren uitgenodigd.
  De kortetermijndoelstellingen hadden betrekking op aspecten van methodologie, interne organisatie en communicatie waarbij o.m. gestreefd wordt naar een betere synergie binnen en buiten de instelling.

Samenvattend kunnen we stellen dat de bevoegdheden van het Comité P werden uitgebreid sinds de oprichting in 1991 wat vanzelfsprekend een impact heeft op de vereiste operationele capaciteit.

2. Organisatie van de commissie

2.1 Organigram

In het kader van de efficiëntie audit is het belangrijk om de structuur van het comité P te bestuderen.

<table>
<tr><td colspan="4">Vast Comité P
Voorzitter, Onder-voorzitter, 3 vaste leden</td></tr>
<tr><td colspan="2">Administratieve dienst
Griffier</td><td colspan="2">Dienst Enquêtes
Directeur-Generaal</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Ondersteunende diensten
- Functioneel secretariaat
- Cel juridische studies
- Financiën en personeel
- Logistiek
- Cel ID
- Preventieadviseurs</td><td rowspan="2">Klachtensectie
- Cel secretariaat
- Cel klachten en aangiften</td><td>Sectie Toezicht
Adjunct-directeur-generaal

Toezichtsonderzoeken+ onderzoeken ingevolge een klacht of aangifte</td><td>Gerechtelijke sectie
Adjunct-directeur-generaal

Strafonderzoeken</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cel secretariaat</td></tr>
</table>

Het Comité P wordt geleid door een 'Vast Comité P' (VCP), ook wel het beslissingscollege van het Comité P genoemd. Het vast Comité P wordt in zijn taken bijgestaan door een dienst enquêtes, 'Dienst Enquêtes P' genoemd. De dienst Enquêtes P wordt geleid door een directeur-generaal, bijgestaan door twee adjunct-directeurs-generaal. De leden van de Dienst Enquêtes P dragen de titel van 'Commissaris-auditor'. Daarnaast wordt het comité P ondersteund door een administratieve dienst, die geleid wordt door een griffier.[10]

Doorheen de documentatie en gespreksmomenten kunnen algemeen de volgende sterktes geïdentificeerd worden :

[9] E-mail Johanna Erard, réflexions du CPP relatives au projet de rapport d'audit, 15/03/2018.

[10] Comité P: organigram

EY Building a better working world

- Het organigram is gedocumenteerd en wordt ge-update als er zich wijzigingen voordoen binnen de organisatie.
- Er wordt intern gecommuniceerd over de structuur van de organisatie; zo wordt het organigram intern verspreid; medewerkers binnen de organisatie zijn zich bewust van de opbouw.
- De structuur en opbouw van het organigram visualiseert de kerntaken (klachten, toezichtsonderzoeken, strafonderzoeken) van het Comité P.
- Structuur en afdelingen zijn evenwichtig opgesteld; afdelingen zijn gelijkaardig van omvang.

Op basis van aangeleverde documentatie evenals de gespreksmomenten kunnen de volgende aandachts- en verbeterpunten geïdentificeerd worden :

- Het organigram is niet volledig. Tijdens de gespreksmomenten kwam ter sprake dat sommige medewerkers voor verschillende departementen werken, dit is niet volledig zichtbaar in het organigram.
- Het organigram is niet gedetailleerd. Het toont enkel de globale structuur en opbouw van de organisatie. Binnen individuele departementen worden slechts beperkt hiërarchische- en functieniveaus beschreven. Dit maakt het moeilijk om enkel op basis van het organigram de functies binnen de organisatie te identificeren. Een voorbeeld hiervan is de representatie van de cel klachten en aangiften in het organigram. Er wordt visueel geen verschil getoond tussen de coördinators (leidinggevenden) en de dossierbeheerders.
- Het organigram visualiseert onvoldoende de werking van de organisatie:
    - Op het eerste gezicht lijkt het een organigram van een functionele organisatie. Dit zou betekenen dat elk departement in silo werkt. Uit de gespreksmomenten blijkt evenwel dat men voor heel wat taken cross-functioneel opereert. Deze structuur is visueel niet zichtbaar in het huidige organigram. Hierdoor zijn bestaande synergiën tussen de departementen niet meteen duidelijk.
    - Binnen de organigram wordt voor de dienst Enquêtes een onderscheid gemaakt tussen een sectie toezicht en een gerechtelijke sectie. In realiteit loopt de werking van beide departementen echter dooreen.
- Binnen het organigram lijken overlappingen voor te komen. Zowel de ondersteunsectie (die deels cross-functioneel opereert) als de andere afdelingen beschikken over een eigen secretariaat. Het is niet geheel duidelijk in welke mate deze secretariaten zich differentiëren t.o.v. elkaar.

Samenvattend kan gesteld worden dat het organigram gedocumenteerd en gecommuniceerd wordt. De voornaamste verbeterpunten bevinden zich op het niveau van detail van weergave, alsook de correctheid in representatie van de effectieve werking van de organisatie binnen het organigram.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies

Uit onderzoek van de ontvangen documenten kunnen we vaststellen dat de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers binnen het Comité P werden gedocumenteerd. Per medeweker van het Comité P ontvingen we een functiebeschrijvingsdocument. Dit bevat volgende elementen:

- Functietitel
- Plaats in de organigram (& hiërarchie; aan wie dient gerapporteerd te worden)
- Doel van de functie
- Functievoorwaarden
- Profielvereisten (vereiste expertise)
- Kernvaardigheden, - attitudes en – eigenschappen
- Individuele doelstellingen
-

Deze documenten werden door de medewerkers ondertekend. Dit duidt er alvast op dat de medewerkers werden

Building a better working world

ingelicht over hun rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.[11] Ook vonden we documentatie terug die de rollen en verantwoordelijkheden van de leden van het Vast Comité P beschrijft.

Hierbij kunnen echter enkele kanttekeningen worden gemaakt:

- De meeste van de bovengenoemde functiebeschrijvingsdocumenten dateren uit het jaar 2013. Rollen en verantwoordelijkheden evolueren in functie van wijzigingen binnen de organisatie en dienen daarom regelmatig te worden ge-update. Zo blijkt uit gevoerde gesprekken dat medewerkers uit de ondersteunende sectie regelmatig worden ingezet voor taken van klachtenverwerking & toezichtsonderzoeken; dit vinden we evenwel niet terug in de bovengenoemde functiebeschrijvingsdocumenten.
- De functiebeschrijvingen tonen een solitair beeld van de medewerkers binnen hun functies. Interacties met andere rollen binnen de organisatie zijn niet volledig beschreven en duidelijk, noch wordt er een link gelegd met processen en proces-activiteiten. Dit kan leiden tot onduidelijkheid bij de medewerkers in de uitvoering van hun dagelijkse taken, alsook tot overlap in verantwoordelijkheden.
- De rollen en verantwoordelijkheden bevatten overlappingen en grijze zones m.b.t. de administratieve taken.
- Puur op basis van de ontvangen documentatie en de gevoerde gesprekken (hoofdzakelijk met het management) valt niet te oordelen of de rollen en verantwoordelijkheden ingebed zijn binnen de organisatie. Om hierover te oordelen dienden op zijn minst gesprekken te worden gevoerd met uitvoerend personeel. We kunnen enkel constateren dat de verschillende functies (althans gedeeltelijk) werden gedocumenteerd.

Samenvattend kunnen we stellen dat er binnen het Comité P moeite en aandacht wordt besteed aan het documenteren van de verschillende functies, rollen en verantwoordelijkheden. Evenwel formuleren we de volgende aanbevelingen om de effectiviteit en efficiëntie m.b.t. rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie te verbeteren:

- Op regelmatige basis herzien van de rollen en verantwoordelijkheden in functie van wijzigingen en nieuwe uitdagingen binnen de organisatie; deze updates documenteren en communiceren met de medewerkers.
- Het functiebeschrijvingsdocument aanvullen met een RACI matrix[12]. Dit verduidelijkt de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers binnen de globale werking van de organisatie. Idealiter dient dit gelinkt te worden aan procesactiviteiten.
- Ter stimulering van een effectieve implementatie van de rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie dienen deze gelinkt te worden aan een prestatie-evaluatie systeem.

2.3 Partnerschappen en samenwerkingen

Tijdens de gedane gesprekken en onderzoek van de ontvangen documentatie werd duidelijk dat het VCP zo veel als mogelijk partnerschappen wenst aan te gaan met andere organisaties en instellingen in het belang van het realiseren van zijn missie. Deze partnerschappen gaat het VCP bovendien actief opzoeken en aanboren. Zo werd verklaard dat deze partnerschappen worden gedetecteerd op basis van wederkerigheid en meerwaarde die ze kunnen bieden vanuit een win-win gedachte. De meerwaarde kan zijn: budgettair, input expertise, voldoen aan de vraag tot meer synergie, etc.
De mogelijke partners worden geïdentificeerd voor de verschillende werkprocessen binnen de instelling. Ook worden de medewerkers binnen de organisatie bij deze oefening betrokken, ze mogen mogelijke partnerschappen mee helpen identificeren. Het comité P verklaart volgende sterktes te kunnen aanbieden bij het aangaan van partnerschappen: [i]

[11] Comité P: functiebeschrijvingsdocumenten

[12] Het RACI-model is een matrix die gehanteerd wordt om de rollen en verantwoordelijkheden van de personen die bij werkzaamheden betrokken zijn weer te geven. RACI staat voor Responsible, Accountable, Consulted en Informed.

EY Building a better working world

de positie van de instelling, [ii] de onderzoekscapaciteit en [iii] de knowhow.
Daarnaast benoemt men ook de volgende beperkingen: eigen beperkte middelen, eigen beperkte capaciteit, de verhouding tussen enerzijds eigen inzet om het partnerschap te bekomen en te onderhouden en anderzijds het voordeel dat hieruit gehaald wordt, moet positief uitvallen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende partnerschappen en samenwerkingen die ter sprake kwamen tijdens de verschillende gesprekken. Deze lijst kan echter niet als exhaustief beschouwd worden. Afhankelijk van de toekomstige taken en verantwoordelijkheden van het Comité P en de concrete uitwerking van de verschillende richtlijnen en wetten verandert de relevantie van de verschillende besproken (potentiële) samenwerkingen.

Building a better working world

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau - Wettelijke basis - Geformaliseerd - Informeel - N.V.T.	Type samenwerking - Ondersteuning - Operationeel	Implemenatie-stadium - Lopend - Afgelopen - Gepland - In ontwikkeling - Te ontwikkelen
Privacy commissie/COC[13]/Comité I	Ad-hoc samenwerking op basis van dossier/nood	Afhankelijk	Informeel	Operationeel	Lopend
Federale politie	Delen informatie Wekelijks overzicht van de klachten en de aangiften van de personeelsleden, een derde of vakbondsorganisaties die bij haar eenheden of diensten werden ingediend. Comité P bezorgt federale politie een wekelijks overzicht van klachten die tot mogelijke tuchtmaatregelen kunnen leiden. Ondersteund door geïntegreerd informaticasysteem der transmissie van gegevens.	Federale politie	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Unia (Centrum voor gelijke kansen en bestrijding van discriminatie en racisme.)	Informatie-uitwisseling	N.V.T.	Geformaliseerd	Operationeel	Lopend
Algemene inspectie van de federale politie en van de lokale politie. Dit protocolakkoord heeft als doel de synergie tussen beide diensten te	Informatie-uitwisseling (om onder meer overlapping te vermijden) Het Comité P en de AIG hebben een databank ontwikkeld voor de klachten en aangiften door de	N.V.T.	Wettelijk	Operationeel	Lopend

[13] Controleorgaan op politionele informatie

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau - Wettelijke basis - Geformaliseerd - Informeel - N.V.T.	Type samenwerking - Ondersteuning - Operationeel	Implemenatie-stadium - Lopend - Afgelopen - Gepland - In ontwikkeling - Te ontwikkelen
optimaliseren, de efficiëntie ervan te verhogen en de nadere samenwerkingsmodaliteiten te bepalen.	politiekorpsen of –eenheden van de door hen geformuleerde aanbevelingen. (KLFP)-> AIG staat in voor het onderhoud van de KLFP toepassing.				
Instellingen met een volledig of gedeeltelijk mandaat belast met de eerbiediging van de rechten van de mens: (Het interfederaal Gelijkekansencentrum, federaal migratiecentrum, college van federale ombudsmannen, Commissie voor bescherming van de persoonlijke levenssfeer, het instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, Nationale Commissie voor de rechten van het Kind Het steunpunt tot bestrijding van armoede, bestaansonzekerheid en sociale uitsluiting, Comité I, e.a.)	Gemeenschappelijk overlegplatform/werkwijzen en methodologieën uitwisselen, nuttige ervaringen valoriseren, complementariteit voor gemeenschappelijke dossiers, samenwerking bevorderen. (instellingen komen 1 keer per maand samen)	N.V.T.	Geformaliseerd	Ondersteuning	Lopend
Universiteiten	Inhoudelijk (stagiair, thesis- en doctoraatsonderzoeken, etc.)	N.V.T.	N.V.T.	Ondersteunend	Te ontwikkelen
COC	Overdragen of gemeenschappelijk uitvoeren van onderzoeken naar problemen inzake informatiehuishouding.	N.V.T.	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen
Buitenlandse diensten met gelijkaardige of verwante opdracht	Uitwisseling onderzoeksmethodologieën, informatiedeling	N.V.T.	N.V.T.	Operationeel	Lopend/verder te ontwikkelen
Privacy commisie/Controleorgaan op Politionele Informatie (COC)	Afhankelijk van de toekomstige bevoegdheden van de Gegevensbeschermingsauthoriteit, de COC en Comité P	Privacycommissie, COC &	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau - Wettelijke basis - Geformaliseerd - Informeel - N.V.T.	Type samenwerking - Ondersteuning - Operationeel	Implemenatie-stadium - Lopend - Afgelopen - Gepland - In ontwikkeling - Te ontwikkelen
	zal samengewerkt worden.	Comité P			
HRJ (hoge raad van Justitie)	Samenwerking vertalingen	Te bepalen	Geformaliseerd	Operationeel	Te ontwikkelen
COC/Comité I/Privacy commissie/Federale ombudsman/BCN (benoemingscommissie notariaat)/BIM/HRJ (Hoge raad van Justitie)	Opleiding en vorming	Afhankelijk, wederkerigheid	Geformaliseerd	Ondersteuning	Te ontwikkelen (piloot ongoing)
Privacy Commissie/Comité I/Federale ombudsman/BCN/COC/BIM/HRJ	DPO (Data Protection Officer)	N.V.T.	Geformaliseerd	Ondersteuning	Te ontwikkelen (piloot ongoing)
Comité I, Federale ombudsman, BCN, COC, BIM, Privacy commissie	Samenwerking aankopen	N.V.T.	Geformaliseerd	Ondersteuning	Te ontwikkelen (piloot Kamer?)
Comité I, Federale ombudsman, BIM commissie, Privacy commissie	Veiligheid en classificatie (Veiligheidsofficier)	N.V.T.	Geformaliseerd	Ondersteuning	Te ontwikkelen

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten

Doorheen de verschillende aangereikte documentatie en interviews worden met betrekking tot de besluitvorming de volgende structuren geïdentificeerd:

Orgaan/overleg	Scope/functie	Aanwezig	Verslag geving	Frequentie
Plenaire vergadering	· Bespreking/bepaling strategie · Keuze en opvolging toezichtsonderzoeken/ planning · Controle prestaties (voortgang onderzoeken) · Overlegorgaan	Vast Comité P	Ja	Wekelijks
Stuurbord (per sectie)	· Stuurbord dienst enquêtes/stuurbord dienst klachten · Stuurbord aanbevelingen uit toezichtsonderzoeken	Vast Comité P Directeur Generaal/adjunct directeurs generaal/griffier/ adviseur klachten	ja	Maandelijks
Strategische seminaries/ vergaderingen	· Bespreking/bepaling strategie · Bespreken en opvolgen verbeterpunten binnen de organisatie	Vast Comité P/Directeur Generaal/Griffier	ja	NB

Het VCP is zoals reeds vermeld het strategisch- en beslissingsorgaan binnen de organisatie.
Voor het bepalen van de strategie heeft het echter te maken met een aantal restricties. Zijn missie en taken zijn overwegend opgelegd door de wet. Toch worden er op regelmatige basis strategische seminaries en vergaderingen georganiseerd. Vanuit de ontvangen documentatie kan gesteld worden dat binnen deze vergaderingen de werking van de organisatie besproken en geëvalueerd wordt. Er worden mogelijke verbeterpunten voorgesteld en een actieplan ter implementatie opgesteld.

Daarnaast voert het VCP een rol van beslissingsorgaan uit. Het opereert als een collegiaal orgaan, dit wil zeggen dat elk lid binnen het Comité over dezelfde beslissingsbevoegdheid beschikt. Beslissingen worden genomen bij meerderheid. Het nemen van beslissingen gebeurt binnen een wekelijkse plenaire vergadering. Het betreft voornamelijk beslissingen m.b.t. de operationele werking van de organisatie: selectie van uit te voeren toezichtsonderzoeken en oriëntatie van klachtenonderzoeken. Hierbij bestaat de uitdaging om de balans strategie/missie en interne capaciteit in evenwicht te houden. Ter rationalisering van de beslissingen werden een vast aantal beslissingscriteria (waaronder een risicoanalyse) uitgewerkt.

Tenslotte voert het VCP ook de rol van controleorgaan uit m.b.t. het opvolgen en monitoren van de prestaties binnen de instelling. Deze controlefunctie vindt eveneens plaats binnen de plenaire vergaderingen. Binnen het VCP werd telkens één lid aangesteld als verantwoordelijke van de toezichts- en klachtenonderzoeken gerelateerd aan een bepaalde geografische regio. De afdelingsverantwoordelijken (directeur-generaal/griffier

EY Building a better working world

e.a.) dienen maandelijks binnen de plenaire vergadering te rapporteren over de prestaties van hun afdeling.

Per sectie vinden er op maandelijkse basis 'stuurbord' vergaderingen plaats. Deze worden voorgezeten door het hoofd van de afdeling en begeleid door leden van het Vast Comité P. Binnen deze vergaderingen wordt de status opgevolgd van de verschillende onderzoeken (klachten, toezichts-onderzoeken) alsook wordt de capaciteitsplanning besproken en opgevolgd.

Telkens wordt op het einde van elk overleg een verslag opgemaakt dat wordt verspreid binnen de organisatie aan de bevoegde personen.

Daarnaast wordt via nieuwsbrieven en via het intranet gecommuniceerd over strategie en genomen beslissingen binnen de organisatie.

Ten slotte kan als managementmodaliteit ook het jaarverslag worden vermeld. Dit geeft verantwoording over de wijze waarop het Comité P zijn opdrachten vervult, rekening houdend met de middelen waarover het beschikt. Dit verslag wordt jaarlijks opgemaakt en voorgelegd aan onder meer het parlement en gepubliceerd op de website.

3.1.2 Waargenomen prestatieniveaus

Zoals beschreven in bovenstaande paragraaf neemt het Vast Comité P de rol als beslissingsorgaan op zich. Daarnaast monitort het en voert het controle uit op de prestaties van de verschillende departementen. De andere leidinggevende organen, zoals de griffier en de directeur-generaal (& adjunct directeurs-generaal) ontfermen zich over de operationele leiding van de hen toegewezen departementen.

Op maandelijkse basis (in de plenaire vergadering) rapporteren de diensthoofden over de prestaties van hun afdelingen. Gebaseerd op de ontvangen documentatie en de gevoerde gesprekken worden volgende management instrumenten gebruikt ter beheer en opvolging van prestaties:

- Management instrumenten:
  - Maandelijkse status rapportering.
  - Vergelijking tussen de oorspronkelijke planning en de gerealiseerde onderzoekstatus m.b.t. klachten- en toezichtsonderzoeken..[14]
  - Actie- en opleveringslijsten ter opvolging van opleveringsstatus van onderzoeken en ter realisatie van organisatiedoelstellingen.
  - Opzetten van onderzoeksteams met duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden. (piloot en werkgroep van experten)
- Statistieken ter visualisatie van de prestaties van afdelingen.

Daarnaast stellen we vast dat er maatregelen worden genomen ter verbetering van de prestaties binnen de organisatie:

- Strategische en operationele objectieven worden regelmatig herzien om toekomstige noden te kunnen tegemoetkomen. Dit gebeurt hoofdzakelijk tijdens de vermelde strategische seminaries.
- Voor de kernprocessen binnen de organisatie werden SOP's (Standard Operating Procedures) gedocumenteerd die door de meerderheid van de medewerkers binnen de organisatie worden gebruikt en regelmatig worden herzien en ge-update. Bovendien worden medewerkers op regelmatige basis via interne opleidingen op de hoogte gebracht van wijzigingen en verbeteringen van de procedures.

[14] Management van gerechtelijke onderzoeken ligt niet binnen de bevoegdheid van het Comité P.

EY Building a better working world

- Hergebruik van methodieken die reeds hun succes bewezen hebben in het verleden m.b.t. het uitvoeren van onderzoeken. Deze methodieken worden ter beschikking gesteld via een intern database systeem.
- Opstellen van 'lessons learned' na elk uitgevoerd onderzoek. De geleerde lessen worden binnen stuurborden en met de medewerkers besproken ter voorkoming van gelijkaardige inefficiënties of onregelmatigheden in volgende onderzoeken.
- Standaardisatie van processen en onderzoeksmethoden. De kernprocessen binnen de organisatie (klachtenbehandeling, toezichtsonderzoeken) werden gedocumenteerd en gestandaardiseerd. Ook wordt gebruik gemaakt van standaard onderzoeksmethoden en goede praktijken.
- Vergelijken van prestaties met benchmarks van gelijkaardige buitenlandse instellingen.

Uit het bovenstaande kunnen we stellen dat het Comité P beschikt over de modaliteiten voor een professioneel beheer van de organisatie, namelijk een professioneel georganiseerd managementorgaan, beheersprocessen en –methodieken en een systeem van prestatiemonitoring.
We merken bovendien dat men binnen de organisatie voortdurend op zoek gaat naar mogelijke manieren om efficiëntie te optimaliseren; dit is een positief gevolg van de capaciteitsoefening die men telkens dient te maken om de verschillende klantenaanvragen (parlement, gerecht, etc.) te kunnen beantwoorden.

Doch kunnen we gebaseerd op de gevoerde gesprekken en de analyse van de documenten een aantal mogelijke verbeterpunten aanreiken voor verdere optimalisering van de management modaliteiten:

- Opstellen van KPI's[15] voor afhandeling van klachten en oplevering van onderzoeken. Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken blijkt dat men een zicht heeft op de gemiddelde duurtijd voor de afhandeling van klachten en het uitvoeren van onderzoeken. Toch worden deze gemiddelden niet als 'norm' aangewend (onder de vorm van KPI's) om de prestaties van de afdelingen te meten. Deze KPI's dienen idealiter in de prestatierapportering te worden aangewend als referentiepunt om prestatiemeting te objectiveren.
  Aan dit mogelijke verbeterpunt dienen we echter de feedback toe te voegen die we ontvingen tijdens de gesprekken met medewerkers van het Comité P. Zij achten het als niet mogelijk om standaard prestatie-indicatoren vast te leggen voor zowel klachten- als toezichtsonderzoeken opdat men voor het uitvoeren van de genoemde onderzoeken onderhevig is aan een aantal externe factoren (waar men geen vat op heeft): Timing rond getuigenverhoren (hangt af van beschikbaarheid van de getuigen), wettelijke invloeden (Salduz wetgeving), etc. Deze componenten maken het moeilijk om elk onderzoek binnen een zelfde tijdspanne uit te voeren.
- Standaardisatie van prestatierapportering. Specifieke regels dienen te worden opgesteld die de inhoud van de rapportering specifieert; wanneer afwijkende resultaten dienen te worden geëscaleerd en welke correctieve acties te dienen worden ondernomen indien de resultaten niet voldoen aan de verwachtingen. Vandaag rapporteert elk afdelingshoofd op zijn eigen manier en bestaat er geen systeem ter beheer van afwijkende prestaties.
- Ondanks de duidelijke rolverdeling tussen de Leden van het Vast Comité P kan de vraag gesteld worden of het controle- en beslissingsorgaan (VCP) dient te zijn samengesteld uit 5 leden. Het behoort echter aan het Parlement om hieraan een concrete invulling te geven. Om dit te bepalen zou een analyse van de werklast een mogelijk te volgen piste kunnen zijn. Doch dient hierbij opgemerkt te worden dat gezien de collegiale en niet-hiërarchische besluitvorming het aangewezen is dat er een oneven aantal leden is.
  .

[15] Key Performance Indicator (KPI)

EY Building a better working world

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van processen

Binnen het Comité P kunnen volgende processen als 'kern'processen worden beschouwd:

- Proces rond klachtenbehandeling (ontvangst klachten, oriëntatie, beantwoording).
- Proces rond toezichtsonderzoeken.
- Proces rond gerechtelijke onderzoeken.

De eerste twee vernoemde kernprocessen werden gedetailleerd gedocumenteerd, dit konden we vaststellen door de ontvangen procesdocumenten. Het proces gerechtelijke onderzoeken werd daarentegen niet gedocumenteerd door het Comité P. De reden hiervoor is dat dit proces niet wordt beheerd door het Comité P maar door de gerechtelijke overheid.

Voor de gedocumenteerde kernprocessen werd telkens een proceseigenaar voorgesteld die zich bezighoudt met het evalueren van het proces en het formuleren van procesverbeteringen.

Tijdens de gevoerde gesprekken werden de processen rond klachtenbehandeling en toezichtsonderzoeken uitgebreid besproken. Volgende sterktes m.b.t. operationele processen konden worden vastgesteld:

· Processen werden opgesteld in een methodologische procesnotatie.
· Er heerst een zekere procesmentaliteit binnen de organisatie. Het VCP en managementorganen zien het belang in van gedocumenteerde processen en stimuleren de medewerkers om procesmatig te werken alsook om mogelijke procesverbeteringen aan te brengen binnen de stuurborden van de afdelingen.
· Procesactiviteiten worden gelinkt aan rollen en verantwoordelijkheden.
· Procesactiviteiten worden gelinkt aan tijden (maar tijden worden niet aangewend als prestatie-indicatoren)
· Men maakt gebruik van een geobjectiveerd capaciteitsmanagement proces met een prioritering gelinkt aan onder meer de missie van de organisatie en een risicoanalyse.
· Processen worden op regelmatige basis geëvalueerd en mogelijke efficiëntie verbeteringen worden voorgesteld in de plenaire vergadering die goedkeuring geeft tot implementatie.
· Het bestaan van interne opleidingen ter implementatie van processen en/of proces-updates.
· Er werden reeds inspanningen geleverd ter digitalisering van het proces rond klachtenopvolging; sinds april 2017 is er case management systeem operationeel.
· Procesopbouw en -efficiëntie worden afgetoetst met gelijkaardige instellingen in het buitenland (benchmarks).
· Organisatie van interdepartementale stages. Medewerkers van de dienst toezichtsonderzoeken draaien tijdens een periode mee in de dienst klachten om kennis te maken met de processen. Gezien de nauwe manier van samenwerken tussen de afdelingen, leidt dit tot een meer efficiënte manier van werken.
· Standaardisatie waar mogelijk door (her)gebruik van onderzoeksmethodieken, best practices en templates.

Uit voorgaande sterktes kunnen we besluiten dat er binnen het Comité P een professionele aanpak bestaat op vlak van het beheer van de kernprocessen.

Volgende verbeterpunten kunnen echter nog worden gesuggereerd:

· Het linken van procesactiviteiten aan KPI's (zie ook paragraaf rond management modaliteiten).
· Bovengemelde prestatie-indicatoren linken aan een individueel evaluatiesysteem van medewerkers.
· Verder automatiseren van processen. Zoals bijvoorbeeld het uitbreiden van de functionaliteiten van het case management systeem voor klachtenbehandeling met een workflow systeem.

EY Building a better working world

3.2.2 Waargenomen prestatieniveaus

In verband met het proces rond klachtenbehandeling konden volgende indicaties van prestaties worden teruggevonden in de ontvangen documentatie.

M.b.t. *prestaties van de medewerkers* van de dienst klachten blijkt dat alle dossierbeheerders binnen de dienst Klachten plus minus een evenredig aantal klachten behandelen, met een gemiddelde van 10% van het totaal aantal klachten op jaarbasis (10 dossierbeheerders). Daarnaast worden af en toe klachten overgedragen naar een gespecialiseerde dienst; de juridische dienst of ICT.

Wat betreft de *doorlooptijd van het proces rond klachtenbehandeling* konden volgende indicatoren worden geïdentificeerd:

Proces	Tijd
Ontvangen van een klacht tot het uitsturen van brieven/apostilles naar politiediensten en dienst enquêtes	5 dagen
Ontvangen van een klacht en terugsturen antwoord naar klager (indien klacht geseponeerd)	21 dagen
Oriëntatie: Ontvangst van de klacht en goedkeuring oriëntatie in plenaire vergadering	39 dagen
Sluiten van klachten Ontvangst van onderzoeksresultaten tot goedkeuring conclusies in plenaire vergadering	104 dagen
End-to-end Ontvangen van een klacht en het verzenden van een brief met een samenvatting van de bevindingen van het onderzoek. (indien klacht behandeld door Dienst Enquêtes)	284 dagen (9 maanden)

Voor *2017 ontvingen we volgende cijfers m.b.t. afhandeling en verdeling van klachten*:

- 47% van de klachten werden afgesloten met een vertraging (datum opening – sluiting)
- Gemiddelde duurtijd om een klacht af te handelen was 137,4 dagen (4,5 maanden). Dit cijfer slaat zowel op geseponeerde klachten als klachten die verder werden onderzocht.
- 6% van het totaal aantal ontvangen klachten werden toevertrouwd aan de Dienst Enquêtes.
- 45% van de klachten worden getransfereerd naar politiediensten (intern toezicht, bijzondere inspectie)
- Over 9% van de klachten werd beslist dat het Comité P niet over de nodige expertise beschikt.
- 11% van de klachten worden overgedragen aan de gerechtelijke overheid.
- 8% van de dossiers wordt overgedragen naar disciplinaire overheden.

Wat meteen opvalt bij bovenstaande indicatoren is de grote deviatie tussen het aantal ontvangen klachten en het aantal klachten dat wordt behandeld door de dienst Enquêtes van het Comité P. Volgende oorzaken voor dit fenomeen werden aangehaald tijdens de gesprekken met het Comité P:

- De eerstelijnsrol op vlak van klachten die het Comité P heden ten dage vervult; dit houdt in dat gelijk wie, zonder enige filtering, een klacht kan indienen.
- Onduidelijkheid bij de burger over de rol van het Comité P waardoor er klachten bij het Comité terecht komen die door andere instanties zouden moeten behandeld worden; zoals bijvoorbeeld de DIT (dienst intern toezicht van de politie), de ombudsmannen, etc.
- De radarfunctie m.b.t. tevredenheid van de burger ten aanzien van politiediensten die het Comité P kreeg toegewezen door het parlement. Zo dient het Comité P, als deel van zijn takenpakket, op regelmatige basis

Building a better working world

statistieken voor te leggen aan het Parlement over het aantal inkomende klachten.

Daarnaast valt de lange doorlooptijd op tussen het ontvangen van een klacht en de oriëntatie alsook het afsluiten van de klacht. Volgende oorzaken werden besproken:

- Oorzaak gelinkt aan de particulariteit van het proces. Om een voorstel rond oriëntering te doen dient de klacht eerst geanalyseerd te worden. Deze analyse omvat een aantal activiteiten die onderhevig zijn aan een zekere duurtijd en waarop men slechts in beperkte mate vat heeft: het uitvoeren van getuigenverhoren, het opvragen van bewijsstukken bij de politie, etc. De voortgang van deze activiteiten zijn deels afhankelijk van externe factoren; beschikbaarheid en bereikbaarheid van de klager, reactiesnelheid van politiediensten e.a. Daarnaast is men ook onderhevig aan wettelijke restricties, zoals de Salduz wetgeving. Deze lange doorlooptijd heeft bovendien een impact op de kwaliteit van het gevoerde onderzoek: hoe langer de duurtijd tussen het indienen van een klacht en het voeren van het onderzoek, hoe lager de kwaliteit van het opgeleverde onderzoek zal zijn.
- Het Comité P is bij wet verplicht om elke klacht te beantwoorden. Dit betekent dat ook irrelevante klachten (zie oorzaak vorige paragraaf) een antwoord dienen te krijgen. Dit zorgt voor een grote werklast voor de dossierbeheerders van de dienst klachten.
- Oorzaak gelinkt aan de interne werking van de dienst klachten. Binnen de werking van de dienst klachten kunnen inefficiënties worden geïdentificeerd; te veel processtappen, activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren aan het eindresultaat (namelijk het beantwoorden van klachten). Hiermee beogen we de front office activiteiten (die voornamelijk een doorgeefluik-functie vervullen) alsook de rol van de coördinatoren. Bovendien kan afwezigheid van medewerkers binnen de beide departementen (door ziekte, vakantie, etc.) leiden tot vertraging binnen het proces, dit gezien de trechterfunctie die ze vervullen.

Bij het comité P is men zich bewust van bovenstaande oorzaken die leiden tot procesinefficiënties, hoge werklast en vertraging. Er werden reeds mogelijke denkpistes aangehaald om deze oorzaken aan te pakken. Hieronder een samenvatting:

- Communicatie naar de burger verduidelijken m.b.t. de rol van het Comité P. Dit kan via de website, folders, andere media. Een genoemde piste is een gedeelde website met andere overheidsinstellingen waarop duidelijk gecommuniceerd wordt over de rollen van elke instelling en waar bovendien de burger via gerichte vragen geleid wordt naar de juiste instelling om een klacht neer te leggen.
- Eerstelijnsrol van het Comité P herbekijken. Een denkpiste zou kunnen zijn dat klachten pas in een later stadium bij het Comité P terechtkomen door een eerstelijnsrol die wordt vervuld door een andere instantie zoals bijvoorbeeld de federale ombudsdienst, dienst Intern Toezicht of AIG (Algemene inspectie), …
- Verdeling van de klachtenverwerking met AIG en DIT[16] herzien.
- De radarfunctie (momenteel onder de bevoegdheid van het Comité P) m.b.t. tevredenheid van de bevolking ten aanzien van politiediensten vervangen door op regelmatige basis uitgevoerde marktonderzoeken.
- Herzien van de interne werking van de dienst klachten. Multifunctionele inzetbaarheid van het team bevorderen om vertraging in de behandeling van klachten te vermijden. Alsook gebruik van standaard templates stimuleren ter beantwoording van klachten en het verder automatiseren van het proces. (uitbreiding functionaliteiten case management applicatie)
- Synergieën creëren met andere instellingen m.b.t. een gedeelde front office (bijvoorbeeld de ombudsmannen en het Comité I).

Wat betreft toezichts- en gerechtelijke onderzoeken konden we in de ontvangen documentatie volgende prestatie-indicatoren terugvinden:

[16] Dienst Intern Toezicht

EY Building a better working world

- Aantal afgewerkte toezichtsonderzoeken op jaarbasis: gemiddeld 14 afgewerkte toezichtsonderzoeken per jaar (dit zijn toezichtsonderzoeken die vanuit eigen initiatief werden opgesteld alsook onderzoeken als gevolg van een parlementaire vraag)
- Aantal afgewerkte gerechtelijke onderzoeken per jaar: 123 (gerechtelijke onderzoeken maken max. 30% uit van de capaciteit van de dienst enquêtes). Voor de gerechtelijke onderzoeken is er een evenwichtige verdeling van taken tussen het Comité P en AIG.

Enkele pijnpunten werden geïdentificeerd die invloed hebben op een performante uitvoering van het proces toezichtsonderzoeken:

- Capaciteitsplanning is een heikel punt binnen het proces rond toezichtsonderzoeken, dit gezien de beperkte onderzoekscapaciteit binnen de organisatie en de toename van de bevoegdheden (aldus Comité P). In het kader hiervan heeft het Comité een prioritering van de vragen naar onderzoeken vastgelegd (voorrang gaat naar vragen van het parlement, daarna naar toezichts/klachtenonderzoeken vanuit eigen initiatief en vervolgens naar de gerechtelijke onderzoeken).
- Veel aanvragen naar onderzoeken vanuit gerechtelijke instanties. Dit slorpt de capaciteit op van de Dienst Enquêtes, zorgt ervoor dat er minder capaciteit is voor eigen onderzoeken (gelinkt aan de missie) en aanvragen vanuit het parlement.
- Capaciteitsplanning is complex als er geen ‘objectief’ en ‘correct’ zicht bestaat op de tijdsbesteding van de medewerkers binnen het Comité P. Vandaag beschikt men niet over een systeem die tijdsbesteding van medewerkers registreert.

Ter verbetering van de werking van de dienst enquêtes zouden volgende pisten kunnen worden bekeken:

- Het implementeren van een systeem rond time management (tijdsregistratie). Hiermee wordt een systeem bedoeld waar medewerkers hun gepresteerde uren linken met de onderzoeken waarop ze werkzaam zijn. Dit zou het Comité P een beter beeld kunnen geven over de bezetting van de medewerkers en ten goede komen binnen de voortdurende capaciteitsoefening die ze dienen uit te voeren.
- Het herbekijken van de rol van het Comité P in gerechtelijke onderzoeken in het kader van budgets- en capaciteitsbeheer.

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van processen

De ondersteunende processen binnen het Comité P worden hoofdzakelijk uitgevoerd door de medewerkers die deel uitmaken van de ondersteunsectie. Deze sectie wordt geleid door de griffier.

Algemeen vindt men de ‘klassieke’ ondersteunende functies terug zoals:

- Secretariaat
- Financiën
- Personeel
- Logistiek
- ICT
- Documentatie
- Preventie

Hiernaast zijn er ook specifiekere ondersteunende functies die gelinkt zijn aan de context van het Comité P ;

- Vertaling

Building a better working world

- Juridische studies

Met betrekking tot de ondersteunende processen kunnen de volgende vaststellingen worden gedaan;

- Er werden geen processen gedocumenteerd.
- Vanuit gevoerde gesprekken met het Comité P blijkt dat medewerkers vanuit de ondersteunende sectie cross-functioneel ingezet worden ter ondersteuning van de kernprocessen (klachten- & toezichtsonderzoeken), al werd dit slechts beperkt gedocumenteerd.

3.3.2 Omschrijving van de (bestaande) synergiën

Ter optimalisering van de ondersteunende processen werden reeds volgende synergiën opgezet:

Type ondersteunend proces	Bestaande synergie	Waarde	Indicator	Opmerking
Vertaling	HRJ Kamer Senaat	1 VTE + 40 000 Euro/jaar aan externen Positie van vertrokken vertaler werd niet meer ingevuld.	Aantal pagina's/woorden	· Test rond vertaalsoftware was niet succesvol · HRJ (protocolakkoord) maar kwaliteit was niet goed · Restrictie rond geheimhoudingsplicht documenten
Schoonmaak	Kamer	6500 Euro/maand (forfaitair)	Maandelijkse kost (Euro)	
Opleiding	COC/Comité I/Privacy commissie/Federale ombudsman/BCN (benoemingscommissie notariaat)/BIM/HRJ (Hoge raad van Justitie)	NB	Aantal opleidingen	

Tijdens de gesprekken en uit de ontvangen documentatie kunnen we stellen dat er echter nog meer pistes zijn naar *synergiën met andere instellingen*:

Type ondersteunend proces	Mogelijke synergie	Motivatie
Boekhouding/facturatie	Comité I/Comité R	
Front office klachtendienst	Ombudsmannen	
Onthaal	Ombudsmannen	· Gevestigd in zelfde gebouw (Forum) · Mogelijke restrictie: veiligheid
Chauffeurs/Wagenpark	Comité I	
Bibliotheek	Bibliotheek van het Parlement	· Een praktisch probleem van toegang tot deze bibliotheek moet worden geregeld
Aankoop	Aankoopcentrale Kamer / federale overheid	· Rol van gecentraliseerde aankoopactiviteiten (verwerving van leveringen/diensten alsook plaatsing van overheidsopdrachten en raamovereenkomsten). · Rol van aanvullende aankoopactiviteiten

EY Building a better working world

Type ondersteunend proces	Mogelijke synergie	Motivatie
		(ondersteuning in aankoopactiviteiten).

Naar *transversale samenwerkingen* is een mogelijke piste om een gemeenschappelijke ondersteunende dienst op te zetten voor alle collaterale instellingen. Binnen deze gemeenschappelijke dienst zouden onder meer de boekhouding, HR support, IT support, DPO[17], Aankoop en externe communicatie (gemeenschappelijke website) voor alle instellingen kunnen worden ondergebracht.

Daarnaast wordt ook een fusie met het Comité I als een mogelijke denkpiste naar voor geschoven. Een motivatie hiervoor zou kunnen zijn dat de taken en bevoegdheden van beide comités gelijklopend zijn en de cultuurverschillen minimaal zijn.

3.3.3 Waargenomen prestatieniveaus

Volgende sterke punten kunnen worden geïdentificeerd wat betreft de werking van de ondersteunende diensten:

- Het bestaan van regelmatige opvolgmeetings tussen de griffier en de verschillende cellen binnen de ondersteunsectie, dit ter opvolging en supervisie van de activiteiten.
- Er vinden reeds cross-functionele samenwerkingen plaats tussen cellen van de ondersteunsectie en de andere diensten. Op deze manier worden interne synergiën gecreëerd.
- Voor de juridische cel binnen de ondersteunsectie werd reeds een efficiëntie-oefening uitgevoerd met als doel de werkverdeling tussen de juristen te optimaliseren en dubbel werk of tegenstrijdigheden binnen analyses te vermijden.

Volgende zwakke punten kunnen worden geïdentificeerd:

- Op vlak van werking oogt de ondersteunsectie eerder immatuur:
  - Er werden geen processen noch procedures gedocumenteerd.
  - Er werden geen KPI's m.b.t. doelstellingen voor de afdelingen geformuleerd. Dit zou binnen deze context kunnen betekenen; het aantal uitgevoerde vertalingen, het aantal uitgevoerde juridische adviezen en analyses, het aantal geregistreerde en opgeloste IT incidenten (tickets), etc.
  - Er wordt niet gerapporteerd m.b.t. prestaties van de afdelingen (uitgezonderd misschien voor de juridische dienst)
- De taken van de ondersteunsectie worden opgevolgd door de griffier die aan het hoofd staat van de afdeling. Gezien deze laatste al enige tijd afwezig is wegens ziekte, wordt deze functie ingevuld door een interim griffier die bovendien ook aan het hoofd staat van de financiële cel. Hier kan de vraag gesteld worden of deze persoon over de nodige capaciteit beschikt om een kwalitatieve opvolging van de prestaties van zijn afdeling uit te voeren alsook pistes te identificeren tot procesverbeteringen en efficiëntie.
- Weinig automatisering. Zo bestaat er onder meer geen geautomatiseerd systeem om verlofaanvragen te doen.

Samenvattend kunnen we stellen dat het moeilijk is om een oordeel te vellen rond de prestaties van de ondersteunsectie, dit gezien er geen duidelijke rollen en verantwoordelijkheden werden gedefinieerd, er geen processen werden gedocumenteerd, er geen rapportering bestaat rond prestaties.
Doch wijst dit laatste op een immaturiteit binnen de dienst. Volgende denkpistes voor verbetering kunnen worden overwogen:

[17] Data Protection Officer

EY Building a better working world

- Documenteren van processen met daaraan gelinkt rollen en verantwoordelijkheden.
- Het opzetten van rapportering m.b.t. prestaties (Bijvoorbeeld; bij regelmaat rapporteren rond het aantal uitgevoerde juridische analyses of maandelijks opgeloste IT incidenten, etc.)
- Individuele doelstellingen m.b.t. prestaties van medewerkers linken met een evaluatiesysteem.
- Werklast en prestaties van individuele rollen (her)bekijken binnen de administratieve dienst. Hier doelen we hoofdzakelijk op het secretariaat/administratief personeel, de chauffeurs en het IT support.
- Verdere mogelijkheden tot automatisering bekijken.
- Verdere mogelijkheden tot transversale samenwerkingen bekijken met andere instellingen (Boekhouding, HR support, IT support, Aankoop, Externe communicatie (website), etc.)

4. Infrastructuur en materiaal

4.1 Gebouwen

Vandaag is het Comité P gevestigd in een gebouw die het wordt ter beschikking gesteld door de Kamer. Hiervoor dient het Comité P geen huur te betalen. Comité P betaalt belastingen en het verbruik van elektriciteit en water. Binnen het gebouw beschikt het Comité P over een eigen beveiligd onthaal (in het Forum-gebouw) waar een receptie-medewerker permanent aanwezig is. Het Comité P ontvangt gemiddeld 4 bezoekers per week, dit los van de genodigden.

Onder het gebouw dienen parkingplaatsen te worden gehuurd. Het gaat om een wagenpark van 25 wagens aan een prijs van 1500 euro per jaar/per wagen. Deze dienstwagens zijn noodzakelijk voor de medewerkers van de dienst Enquêtes om hun functie uit te oefenen. Dit wagenpark heeft echter een zekere prijs, daarom zou het interessant zijn om ook alternatieven te bekijken om verplaatsingen te beperken. Een alternatief zou kunnen zijn om vergaderingen met parket en politiediensten, in de mate van het mogelijke[18] via skype meetings te laten plaatsvinden.

Daarnaast dienen ook parkingplaatsen te worden voorzien voor bezoekers en mensen die dienen te worden verhoord. In het totaal beschikt het Comité P over 49 parkingplaatsen (4 reserveplaatsen inclusief)

4.2 Systemen en IT hulpmiddelen

Volgende systemen en applicaties worden door het Comité P gebruikt ter ondersteuning van hun werkzaamheden:

Systeem	Doelgroep	Toepassing
MS Office (Word, Powerpoint, Excel, etc.)	Heel de instelling	
Outlook	Heel de instelling	E-mail
Netwerkfolders	Heel de instelling	elke dienst heeft zijn eigen folder op de server met uitsluitend toegang voor die bepaalde dienst
P-Notes	Heel de instelling	Dit is een intranettoepassing. Hierop vinden de medewerkers van het Comité P alle (praktische) informatie m.b.t. de organisatie en een informatiecentrum die een persoverzicht bevat,

[18] 'In de mate van het mogelijke' = Indien de manier waarop het Comité P onderzoeken voert dit toelaat. Zo beperkt men zich niet louter in het overmaken van stukken, gaat de Dienst Enquêtes P zich veelal ter plaatse vergewissen van de toestand om een gerichte controle uit te voeren. Deze aanpak bewijst aldus het Comité P zijn nut, maar impliceert de facto verplaatsingen.

EY Building a better working world

Systeem	Doelgroep	Toepassing
		parlementaire vragen, publicaties etc.
VPN	Heel de instelling	Thuis werken
Axi Casemanagement systeem	Dienst Klachten/Dienst Enquêtes	Dit systeem zorgt voor de ondersteuning van de volledige instelling. Hierin worden alle lopende dossiers gecodeerd. Iedereen die een rol speelt in het proces rond de behandeling van een dossier heeft toegang tot dit systeem. Momenteel zijn enkel de basis functionaliteiten operationeel, het puur registreren van dossiers. Men plant om ook een workflow systeem te implementeren. -> Case management systeem wordt ook gebruikt door de ombudsmannen met een wederzijdse toegang tot elkaars klachten.
Automatic mail manager	Dienst Klachten	Automatisch printen en archiveren van e-mails
KLFP	Dienst Klachten/Dienst Enquêtes (wordt gedeeld met politiediensten)	Database waarin alle klachten worden opgeslagen
Sage BOB 50	Cel financiën	Boekhoudsysteem. Wordt voornamelijk gebruikt ter registratie van facturen/aankopen en financiële rapportage.
Isabel	Cel financiën	Betalingssysteem (betalingen leveranciers)
Mercure	Dienst Enquêtes	Applicatie om telefonie te analyseren
I2 Software	Dienst Enquêtes	Applicatie ter analyse van complexe dossiers
SPSS	Dienst Enquêtes	Software voor statistische analyses
Access	Cel ID (IT)	Databank ter beheer van het informaticapark
Backup Exec	Cel ID (IT)	Back-up servers
Van Dale Groot Woordenboek NL - Fr	Functioneel secretariaat (vertaling-	

Meer bepaald tot systemen en IT hulpmiddelen kunnen we volgende vaststellingen doen:

- Kernprocessen binnen het Comité P worden slechts in beperkte mate ondersteund door IT applicaties. Er werd een eerste initiatief genomen ter automatisering van het klachtenproces door de implementatie van een case management systeem. Vandaag worden slechts een beperkt aantal functionaliteiten van dit systeem gebruikt.
- IT focus binnen het Comité P ligt op kennisdeling en databasetoepassingen.
- Men maakt enkel gebruik van stand-alone IT systemen, er bestaat geen integratie tussen de systemen. Gezien de grootte van de organisatie is dat niet ongebruikelijk.
- Binnen contracten met IT partners werden geen SLA's gedefinieerd m.b.t. beschikbaarheid, betrouwbaarheid of continuïteit. Al blijken er tot hiertoe bij het Comité P geen noemenswaardige problemen geweest te zijn op dit vlak, mede door het feit dat de IT architectuur slechts beperkt de bedrijfsprocessen ondersteunt en bijgevolg defecten van systemen niet onmiddellijk leiden tot kritieke situaties.
- IT support is ad hoc georganiseerd; zo werden er geen processen gedocumenteerd m.b.t. incident- en change management. Ook maakt men geen gebruik van een ticketing systeem voor incident management,

EY Building a better working world

wat betekent dat men geen zicht heeft op het aantal inkomende incidenten. Er werden geen KPI's vastgelegd binnen dit gebied. Opvallend is bovendien dat de IT support medewerker wordt ingeschakeld voor operationele vragen (niet gerelateerd aan IT incidenten). Een voorbeeld hiervan is 'hoe maak ik een tabel aan in excel?' Terwijl dergelijke advisering gewoonlijk niet in het takenpakket van een IT support medewerker ligt.

- Het IT departement bestaat uit een IT support medewerker (1 VTE) en een netwerk ingenieur (1/2 VTE). Geen van deze profielen heeft IT strategische taken.

Wat betreft systemen en IT hulpmiddelen kunnen volgende denkpistes worden aangehaald:

- Functionaliteiten van het case management systeem verder uitbreiden en zo het klachtenproces verder automatiseren (invoeren workflowsysteem), kan tot quickwins leiden m.b.t. werklast binnen de dienst klachten.
- Functie van IT support dient beter te worden gedefinieerd binnen de organisatie. Daarnaast dient op zijn minst ook het proces rond incident management te worden beschreven alsook een definiëring te worden gedaan van IT incidenten. Dit om te vermijden dat de IT support medewerker voor allerhande zaken wordt ingeschakeld die geen deel uitmaken van zijn takenpakket.
- Het aanstellen van een medewerker die zich bezighoudt met IT strategie en de opmaak van een IT strategisch plan. Dit met als doel verdere pistes rond digitalisering te bekijken binnen de organisatie. Voorbeeld van een denkpiste: gebruik van Skype toepassingen voor verhoren en externe vergaderingen, HR IT systeem voor time management en vakantieplanning, etc.
- Wat betreft IT support, IT strategie en de website dient de denkpiste te worden vermeld van een transversale samenwerking met de andere collaterale instellingen. Een IT investering geeft immers een grotere return voor een grotere organisatie (populatie).
  Hieromtrent kunnen we ook de mogelijkheid bekijken tot het aanwenden van licenties voor de ERP applicatie van de federale overheid (FEDCOM) voor het uitvoeren van boekhoudkundige verrichtingen en aankopen.

4.3 Organisatie van de aankopen

Voor contracten, aankopen een aanbestedingen is een procedure uitgewerkt. Algemeen zjin deze zowel in aantal als omvang beperkt. De voornaamste in 2016[19] (>€1000) zijn:

Post	Kost
Telecom	€34 220
Kantoormachines	€20 747
Informatica & bureautica (Contracten en benodigdheden)	€59 594
Cafetaria en kantoorbenodigdheden	€19 147
Public Relations	€1 940
Wagens – brandstof & Olie	€41 247

Binnen het Comité P is de griffier verantwoordelijk voor de aankopen. Dit betreft aankopen voor enerzijds lopende goederen (gebruiksgoederen) en investeringsgoederen.
De gedelegeerd rekenplichtige (functie vervuld door de waarnemend griffier) ontving per plenaire vergadering de bevoegdheid om gebruiksgoederen aan te kopen tot 3000 euro (exclusief BTW) zonder hiervoor toestemming te vragen.
Om aankopen van investeringsgoederen te doen, dient hij eerst een akkoord te bekomen van het Vast Comité P in plenaire vergadering.
Wat betreft de verlenging van contracten (huur van kopieermachines, huur van waterfonteinen, Forum, …) is er

[19] Comité P : Uitgavenbegroting 2016 – 2020.

EY Building a better working world

altijd een beslissing vereist van het Vast Comité P, ook weer genomen binnen de plenaire vergadering.

Aankopen voor het Comité P worden hoofdzakelijk gedaan via het FORCMS overheidscontract. Zijn de producten/diensten niet beschikbaar via dit contract, dan volgt men een publieke aanbestedingsprocedure. Indien het echter gaat om een kleine aankoop, contacteert men gewoon enkele leveranciers (ongeveer drie) om prijzen en producten te vergelijken.

Aankopen via FORCMS hebben hoofdzakelijk betrekking tot investeringsgoederen: aankoop gsm's, laptops, auto's, kantoormeubilair. Daarnaast worden ook enkele lopende uitgaven via FORCMS gedaan; bijvoorbeeld aankoop kantoormateriaal (Lyreco), tankkaarten (Shell), etc.[20]

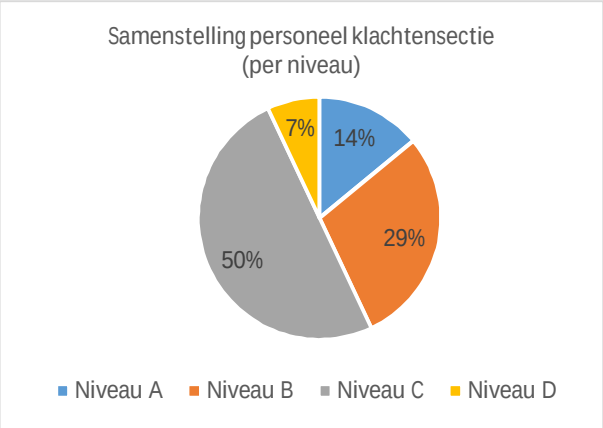
5. Menselijke hulpmiddelen

5.1 Beheer van menselijke hulpmiddelen

5.1.1 Algemene politiek en referentiekader

Momenteel telt het Comité P een personeelskader van 80,3 VTE (VCP inclusief).
Hieronder wordt in meer detail de personeelssamenstelling beschreven.

Dienst Klachten[21]



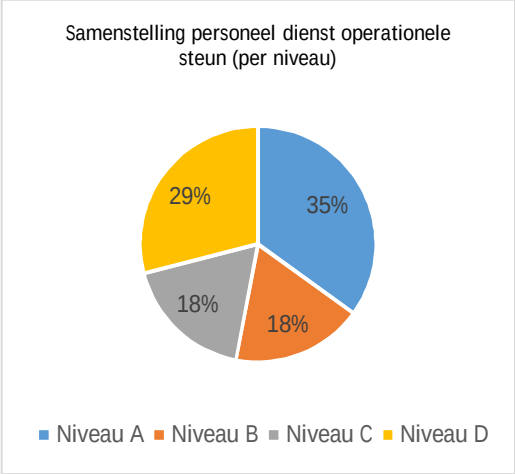
Dienst klachten bestaat uitsluitend uit statutairen en heeft een totaal aantal van 13 VTE ter beschikking. De coördinators van de klachtendiensten beschikken over een universitair diploma, dit is in lijn met hun verantwoordelijkheden mits zij dienen te beschikken over organisatie- en managementvaardigheden alsook beslissingen nemen m.b.t. oriëntatie van de klachten.
De dossierbeheerders beschikken hoofdzakelijk over bachelor diploma's en diploma's secundair onderwijs. Deze dossierbeheerders zijn belast met het coderen van de klachten, het uitvoeren van een pre-oriëntatie van de klachten (advisering naar oriëntatie) en het beantwoorden van geseponeerde klachten. In het algemeen kunnen we stellen dat voor de dienst klachten de opleidingsniveaus in lijn liggen met het takenpakket van de medewerkers.

[20] E-mail Christophe Légulier, Achats, 13/02/2017.

[21] Niveau A: Masterdiploma of daarmee gelijkgesteld diploma/Niveau B: B: Bachelorsdiploma of daarmee gelijkgesteld diploma/Niveau C: Diploma secundair onderwijs/Niveau D: Geen diploma vereist

EY Building a better working world

Dienst operationele steun

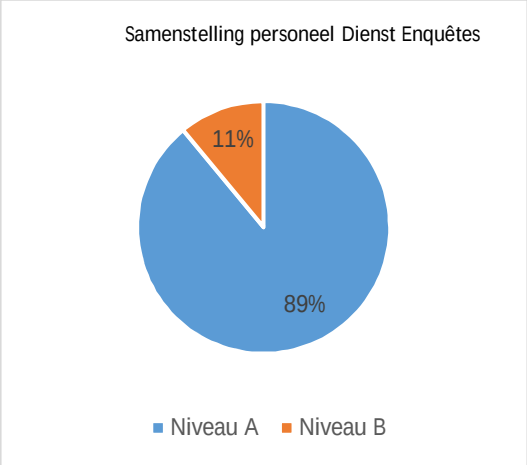


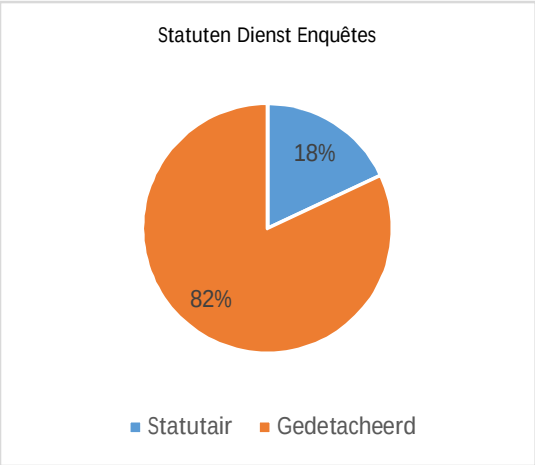
Dienst operationele steun is net als de dienst klachten uitsluitend samengesteld uit statutair personeel en beschikt over een totaal van 16,3 VTE. Onderstaande detailtabel toont aan dat gespecialiseerde en coördinerende functies zoals juristen, vertalers, hoofd dienst financiën logischerwijze uitgeoefend worden door medewerkers met een masterdiploma. Ondersteunend personeel (administratie, onthaal, logistiek) beschikt dan eerder over een diploma niveau C/niveau D, wat ook weer logisch is. Het secretariaat van de leden van het Vast Comité P alsook de IT support medewerker, beschikken over een bachelor diploma. Hier kunnen we, net als bij de dienst klachten, stellen dat er een logica bestaat tussen het takenpakket en verantwoordelijkheden van de medewerkers en hun opleidingsniveau.

Statutair					
	Aantal	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Secretariaat van de Dienst Enquêtes P	3			2	1
Juristen	3	3			
Secretariaat leden	2		2		
Financiën en Personeel	2	1		1	
Logistiek	2				2
Onthaal	2				2
Documentatie	1	1			
Vertaling	1	1			
IT	1		1		

Dienst enquêtes

EY Building a better working world





Momenteel is de dienst enquêtes samengesteld uit 45 VTE waaronder een gemengde samenstelling van statuten: namelijk 8 statutaire en 34 gedetacheerde medewerkers. De leden van de dienst enquêtes oefenen allemaal de functie uit van 'commissaris –auditor' ongeacht ervaringsniveau. Aan het hoofd van de secties toezicht en de gerechtelijke sectie staat een adjunct directeur-generaal. De dienst Enquêtes in z'n totaliteit wordt geleid door een directeur-generaal.
De samenstelling van een meerderheid aan gedetacheerd personeel betreft medewerkers die vanuit politie- en gerechtelijke diensten komen. Dit is logisch gezien hun rol als toezichtsonderzoeker van politie- en gerechtelijke diensten, het is noodzakelijk dat zij kennis hebben van het politieapparaat en het gerecht. Bovendien zien we dat het hoofdzakelijk universitair geschoolden zijn, wat ook logisch is gezien hun takenpakket en bovendien betreft dit mensen die minstens binnen de politie een graad van hoofdinspecteur uitoefenden. Dit, zoals werd vermeld tijdens de gesprekken met het VCP, is noodzakelijk gezien de aard van hun werk. Ze dienen immers over een zekere autoriteit/graad te beschikken om au sérieux te worden genomen in hun rol als toezichthouder van politie- en gerechtelijke diensten.[22]

Hieronder een detailtabel met de personeelssamenstelling van de dienst Enquêtes:

		gedetacheerd		statutair	
	Aantal	Niveau A	Niveau B	Niveau A	Niveau B
Directeur Generaal (DG)	1	1			
Adjunct directeur generaal(ADG)	2	2			
Commissaris auditors (CA)	42	30	4	7	1

Algemeen
De *leeftijdspiramide* binnen het Comité P toont aan dat het grootste aantal van de medewerkers zich bevindt binnen de leeftijdscategorie 45-54. Over het algemeen kunnen we stellen dat de meerderheid van aangetrokken mensen reeds over een zekere anciënniteit beschikt.[23]

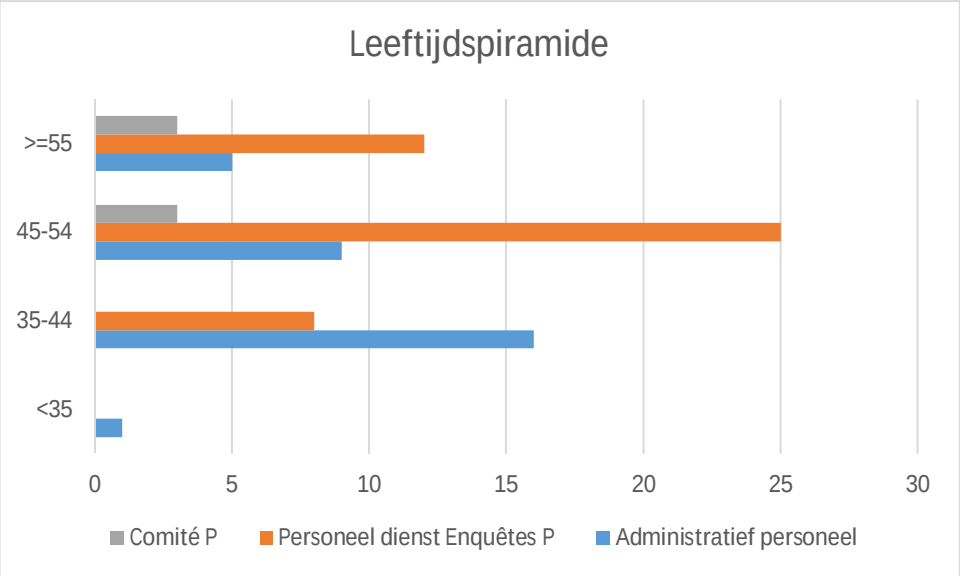
	<35	35-44	45-54	>=55
Administratief personeel	1	16	9	5
Personeel dienst Enquêtes P	0	8	25	12
Comité P	0	0	3	3
Totaal	1	24	37	20

[22] Comité P: Nota personeelskader

[23] Comité P: HRM documenten, leeftijdspiramide

EY Building a better working world

Als we dit bekijken over de verschillende afdelingen kunnen we vaststellen dat binnen de dienst Enquêtes zich de medewerkers met de hoogste anciënniteit bevinden; gemiddelde leeftijd binnen de genoemde dienst is 50 jaar. Dit wordt gemotiveerd door de aard van de functie die de commissaris auditoren uitoefenen, meer bepaald 'toezicht' van politie- en gerechtelijke diensten, wat evident correspondeert met een eerder senior profiel.



Het *absenteïsme* binnen het Comité P ligt laag. Dit werd bevestigd met de cijfers die we ontvingen m.b.t. absenteïsme over de verschillende jaren. Deze cijfers worden opgevolgd binnen de organisatie. Doch dient vermeld te worden dat we enkel cijfers m.b.t. administratief personeel ontvingen.

Wat betreft HR politiek kunnen we volgende sterkten vaststellen:

- Team van gespecialiseerd personeel binnen de dienst enquêtes met de nodige anciënniteit en expertise.
- Functieniveaus zijn in lijn met de opleiding en ervaring van de medewerkers

Daarnaast kunnen we ook een aantal verbeterpunten vaststellen:

- Samenstelling personeel in dienst enquêtes is zeer vlak. Geen piramidestructuur, noch een variatie in functieniveaus zoals een opsplitsing in senior- en junior profielen. Dit leidt tot een hoge loonkost.
- Verhouding ondersteunende -versus operationele diensten is hoog.

Samenvattend kunnen we stellen dat er een aantal denkpistes kunnen worden in acht genomen ter optimalisering van het personeelskader. Zo kan men (hoofdzakelijk binnen de dienst enquêtes) een piramidestructuur creëren met functieniveaus, dit om de loonkost onder controle te houden. We beseffen echter wel dat het implementeren van deze structuur niet met het huidige personeelskader kan worden gerealiseerd, dit is bijgevolg geen denkpiste die op korte termijn kan gerealiseerd worden.
Daarnaast dient ook hier, net als in vorige paragrafen, de denkpiste te worden vermeld van het cross-functioneel inzetten van de ondersteunende dienst; dit ter creatie van interne synergieën met als doel de administratieve headcount in te perken.

5.1.2 Werkmiddelen en instrumenten

Hieronder een overzicht van werkmiddelen en instrumenten die bij het Comité P worden gebruikt ter ondersteuning van het personeelsbeleid.

Building a better working world

Opleiding

Op basis van de ontvangen documentatie en de gevoerde gesprekken met het Comité P kunnen we stellen dat opleiding en het op peil houden van competenties & kennis als primordiaal wordt gezien binnen de organisatie. Dit is niet verwonderlijk gezien de aard van het werk (onderzoek) en de voortdurende impact van wetswijzigingen waaraan men onderhevig is.

Kennismanagement wordt gezien als een individuele verantwoordelijkheid alsook een verantwoordelijkheid van leidinggevenden in de organisatie. Om de kennisdeling vanuit het Comité P op een meer structurele wijze te organiseren, werden in 2017 meerdere informatiesessies georganiseerd rond actuele thema's die passen binnen de activiteitendomeinen van het Comité P. Met de organisatie van deze 'middagen van het Comité P' wenst het Comité zowel de interne specialisten als niet-specialisten samen te brengen rond thema's die onvoldoende gekend zijn, rond thema's die recente wijzigingen onderhevig waren of rond thema's die in de praktijk juridische vragen oproepen. Naast de inhoudelijke behandeling van de thema's streeft het Comité P er naar om aan de hand van kruisende inzichten het noodzakelijke kennisniveau op peil te houden. Deze informatiemomenten vonden tijdens de middag plaats om op die manier de reguliere activiteiten binnen de diensten minimaal te verstoren.

Daarnaast kunnen de medewerkers van het Comité P zich ook inschrijven voor externe opleidingen. We ontvingen een overzicht van alle gevolgde opleidingen vanaf het jaar 2013 en konden hieruit vaststellen dat het zowel generalistische als specialisten opleidingen betreft.

Binnen het Comité geldt het objectief dat medewerkers 10 à 15% van hun totale werktijd aan opleiding dienen te besteden, al dient hierbij vermeld te worden dat dit objectief in het algemeen niet wordt gehaald. Dit werd tevens vermeld tijdens de gesprekken.[24]

Kennisbeheer

Binnen het Comité P werd een project rond kennisbeheer opgezet. Dit omvat een geheel van processen die de organisatie invoert om kennis voort te brengen, te vatten, te delen en toe te passen met als einddoel zijn strategische doelstellingen te bereiken. Kennismanagement moet bijdragen tot de realisatie van de opdrachten – doelstellingen van de instelling. Het project rond kennisbeheer kent volgende doelstellingen:

1. Kennis verwerven (inspanning vooral gericht op nieuwkomers binnen de organisatie.
2. Kennis onderhouden (focus op de dagelijkse (routine)werking.)
3. Kennisverlies minimaliseren (focus op medewerkers die de instelling verlaten.)

Om dit te realiseren werd een kennisfiche instroom opgesteld waarin wordt gepeild naar de kennis van een medewerker in het domein van de (politionele)databanken en de open (internet)bronnen. Het is de bedoeling om bij nieuw aangeworven medewerkers na te gaan in welke mate ze vertrouwd zijn met de (kritieke) kennisdomeinen. Doel is om de nieuwe medewerker in de beste omstandigheden in staat te stellen de noodzakelijke kennis te verwerven.

Daarnaast bestaat een memo uitstroom; hier wordt een medewerker die de instelling verlaat onderworpen aan een interview met als doel de kennis, vaardigheden, competenties, know-how, etc. in kaart te brengen en de bestaande kritieke kennisdomeinen te verrijken. Dit om bij het vertrek van een medewerker zo veel mogelijk kennisverlies in te perken.

Het project rond kennisbeheer wordt ondersteund door een applicatie, een database genoemd P-notes. Deze database bevat heel wat informatie die noodzakelijk is om een gedegen invulling te geven aan het project rond kennismanagement. Toch stelt men vast dat vandaag de dag heel wat medewerkers niet weten wat er via dit medium wordt beschikbaar gesteld en waar de informatie zich bevindt alsook waarvoor bepaalde applicaties als bijvoorbeeld Yammer kunnen worden gebruikt. Dit pijnpunt werd opgemerkt door het VCP en werd overgenomen als een strategische doelstelling om het gebruik van het documentatiecentrum te optimaliseren.

Volgende kennis is ter beschikking binnen de P-notes applicatie:

- Extracties uit jaarverslagen van het VCP

[24] Comité P: Nota HRM documenten

Building a better working world

- Thematische onderzoeksverslagen
- Parlementaire vragen en antwoorden
- Trainingen, opleidingen (intern)
- Jaarverslagen opgesteld door stakeholders
- Korpsnota's (politiediensten) betrekking hebbende op de kritieke kennisdomeinen
- Persartikelen inzake de stakeholders
- Allerlei relevantie publicaties[25]

Loonadministratie
Sociaal secretariaat (loonuitbetaling): Hiervoor doet het Comité P beroep op PersoPoint, een secretariaat voor personeels- en loonadministratie van de federale overheid die instaat voor dienstverlening in loonadministratie, personeelsadministratie, juridisch advies en rapportering. Momenteel doet de Hoge Raad voor Justitie alsook de ombudsmannen hierop beroep.

Tijd/aanwezigheid en verlofplanning
Een systeem rond tijdsregistratie is niet bestaande binnen het Comité P. Dit is opmerkelijk gezien de dienst enquêtes een voortdurende capaciteitsplanning dient uit te voeren om de aanvragen naar onderzoeken te beantwoorden. De tijdsbesteding van de medewerkers binnen de dienst enquêtes wordt vandaag per schatting en observatie gedaan.
Verlofaanvragen dienen door de medewerkers op papier/e-mail te worden ingediend bij de HR (support)medewerker. Deze medewerker doet de verwerking van de verlofaanvragen. Dit proces werd niet gedocumenteerd en is niet geautomatiseerd.

Carrière planning
Een carrière bij het Comité P kan worden beschouwd als een vlakke carrière. Er zijn slechts minieme mogelijkheden om te stijgen op de carrièreladder. Dit heeft de volgende oorzaken ten grondslag:

- Comité P is een vlakke organisatie. Het bevat geen piramidestructuur van functieniveaus binnen afdelingen, wat geen perspectieven geeft voor interinstitutionele mobiliteit.
- Statuten van de medewerkers zijn niet geharmoniseerd waardoor een objectieve structuur voor carrièreplanning niet kan worden toegepast.

5.2 Toewijzing van middelen

5.2.1 Evaluatiemethodes en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit)

Zoals hiervoor beschreven beschikken de medewerkers binnen het Comité P over verschillende statuten. Zo zijn er medewerkers met het statuut van statutair (=ambtenaar) en met het statuut van détaché. De beide statuten worden verschillend geëvalueerd.

De statutairen worden op jaarlijkse basis geëvalueerd. Er bestaat een formele procedure hieromtrent met vaste evaluatie criteria: kwaliteit van het werk en deskundigheid, kwantiteit van het werk en snelheid van uitvoering, dienstbaarheid en initiatief, collegialiteit, attitude/communicatie en voorkomen, leiding geven (indien van toepassing). De evaluatie van de medewerkers van de administratieve dienst wordt uitgevoerd door de griffier en voor de Dienst Enquêtes wordt de evaluatie van het statutair personeel uitgevoerd door de Directeur-Generaal.

[25] Comité P: Basistekst rond het project kennismanagement

EY Building a better working world

Op basis van gevoerde gesprekken met het Comité P blijkt dat het statutair personeel, los van individuele prestaties, een positieve evaluatie krijgt met als gevolg een bijhorende premie/opslag. De vage definiëring van de evaluatiecriteria maakt dergelijke manier van evalueren mogelijk.
Voor het gedetacheerd personeel vindt er geen officiële evaluatie plaats, dit is immers niet wettelijk verplicht. Toch blijkt uit de gesprekken, dat de Directeur-Generaal een soort officieuze evaluatie heeft opgezet voor de dienst Enquêtes. De Directeur-Generaal nam dit initiatief en stelde per lid individuele evaluatiecriteria op gelinkt aan de doelstellingen van de organisatie. Ook stelde hij een soort van actieplan op ter verbetering van competenties van de medewerkers. Het proces rond evaluatie bestaat eerst en vooral uit een zelf-evaluatie van de medewerker en daarna worden de opgelegde objectieven besproken en geëvalueerd.

Samenvattend kan men stellen dat er binnen het Comité P geen formeel en objectief evaluatiesysteem van de medewerkers bestaat dat gelinkt is aan de KPI's van de organisatie. Dit kan enige bedenkingen doen rijzen m.b.t. motivatie en prestaties van de medewerkers.

5.2.2 Toewijzing van capaciteit en competenties (toereikendheid van de middelen)

Zoals blijkt uit voorgaande paragrafen nemen de werkingsmiddelen waar het Comité P over beschikt, al sedert enkele jaren af. Dit door de lagere dotaties die het Comité P toebedeeld krijgt alsook door de slinkende boni.
Dit heeft vanzelfsprekend gevolgen op de werking van het Comité P. Zo vervult het Comité P al enkele jaren zijn missies met een onvolledig kader. Functieposities van medewerkers die vertrokken werden niet meer ingevuld binnen de ondersteunsectie.[26]
Hieronder een overzicht van de gewenste capaciteit per dienst; dit is het effectieve kader die volgens het Comité P vereist is om zijn objectieven m.b.t. zijn missies uit te voeren. Dit werd berekend aan de hand van werklastmetingen. Daarnaast wordt hieronder een oplijsting gegeven van de huidige capaciteit van de verschillende diensten en de bereikte capaciteit in het verleden.

Administratieve Dienst (= Ondersteunsectie + klachtensectie)

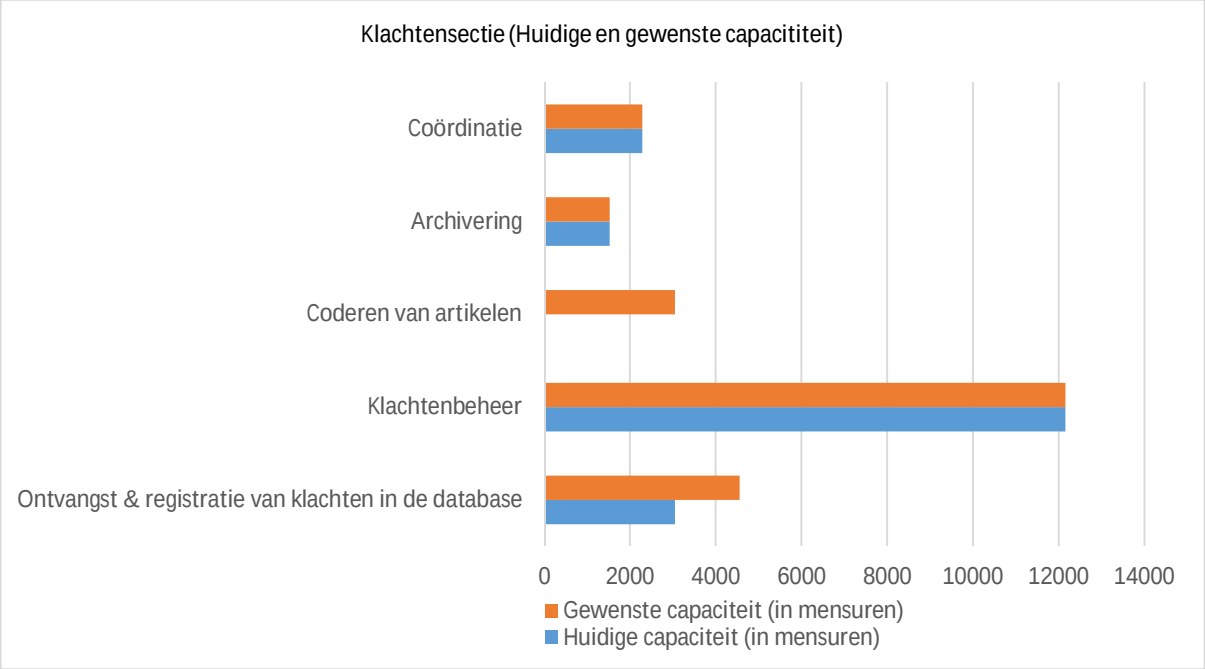
Huidige capaciteit	29,3VTE*
Vastgelegde en bereikte capaciteit in het verleden (op 1 januari 2011)	36VTE
Gewenste capaciteit	38VTE

*Met de huidige loopbaanonderbrekingen inclusief is de huidige capaciteit 29VTE

In de ontvangen documenten van het Comité P over het personeelskader wordt een expliciete wens uitgedrukt naar bijkomende middelen voor de dienst klachten. Deze wens voor extra personeel heeft betrekking op de activiteiten; coderen van artikelen en ontvangst/registratie van klachten in de database. Op basis van een werklastmeeting werd de gewenste capaciteit in mensuren berekend per activiteitendomein binnen de dienst klachten. Hieronder een overzicht van de activiteiten met de huidige en gewenste capaciteit:

[26] Comité P: Begrotingsprognose van het Permanent Comité voor controle van politie-afdelingen – boekjaar 2018

EY Building a better working world

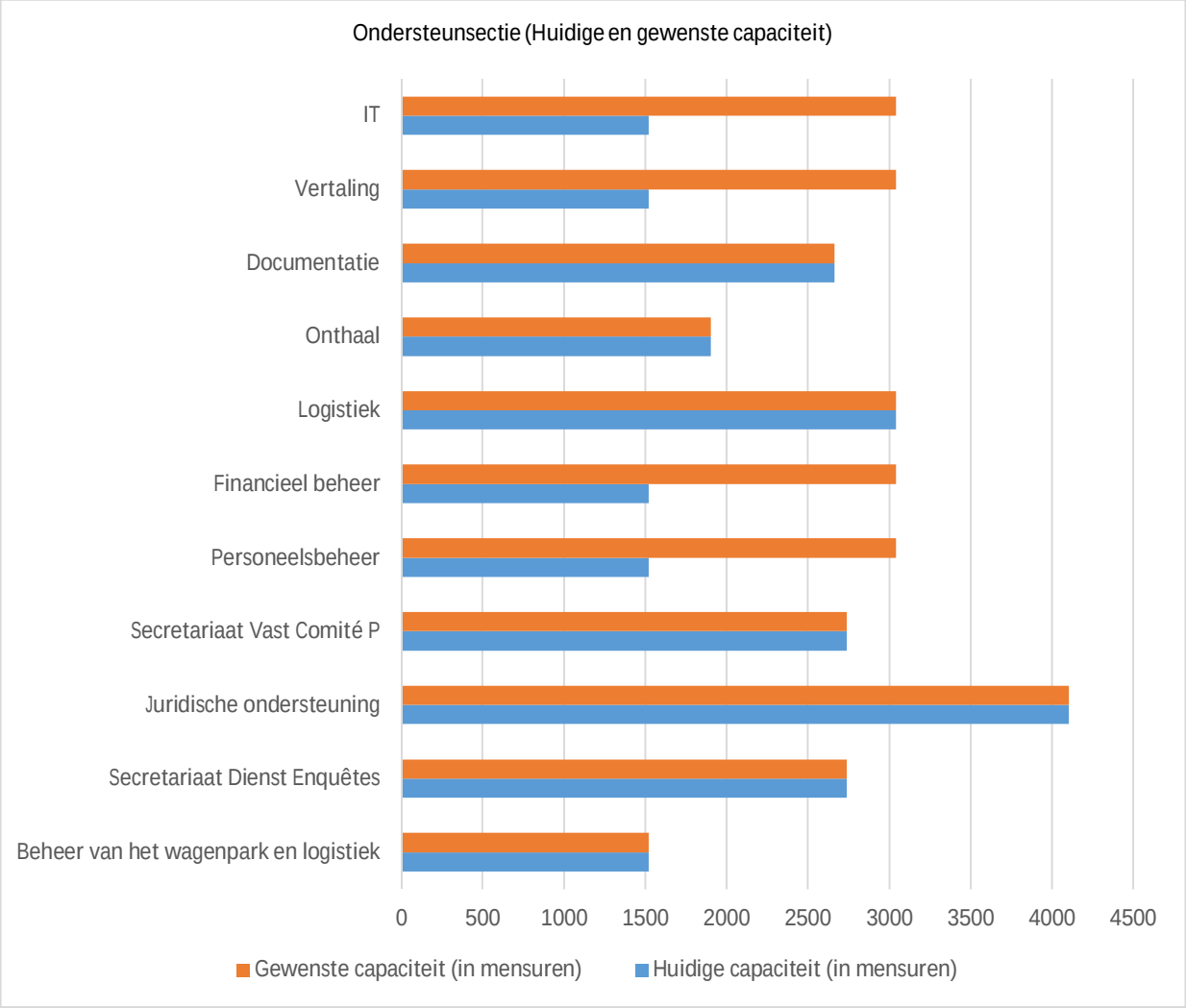


Zoals wordt verduidelijkt in bovenstaande grafiek bevindt de vraag naar extra middelen zich op de volgende domeinen:

- Coderen van artikelen. Hier vraagt men naar 2VTE's van niveau C voor het coderen van toegezonden informatie van politiediensten en gerechtelijke overheden. Deze taak werd wettelijk vastgelegd maar wordt momenteel niet optimaal uitgevoerd wegens een tekort aan middelen.
- Ontvangst en registratie van klachten. Hiervoor wordt een bijkomende VTE gevraagd (niveau C).

Ook voor de ondersteunsectie bestaat een expliciete vraag naar bijkomende middelen. In onderstaande grafiek wordt de huidige en gewenste capaciteit voor de activiteitendomeinen binnen de genoemde sectie gevisualiseerd:

EY Building a better working world



Zoals wordt verduidelijkt in bovenstaande grafiek bevindt de vraag naar extra middelen zich op volgende domeinen:

- Financieel beheer: Vraag naar een extra ondersteunende medewerker, dit ter invulling van een positie van een medewerker die vertrokken is (niveau C). Momenteel wordt deze taak uitgevoerd door de verantwoordelijke van de cel die momenteel eveneens de taken van griffier op zich neemt (wegens ziekte van de titelvoerende griffier).
- Personeel beheer: Wens voor een extra VTE (niveau A) om de functie van preventieadviseur in te vullen.
- IT: Om in overeenstemming te zijn met de GDPR regelgeving wordt bovendien een VTE gevraagd (niveau A) voor de functie van DPO[27]
- Vertaling: Een bijkomende vertaler wordt gewenst (niveau A). In het verleden waren er 2 vertalers maar bij vertrek van één van de vertalers, werd de positie niet meer ingevuld.

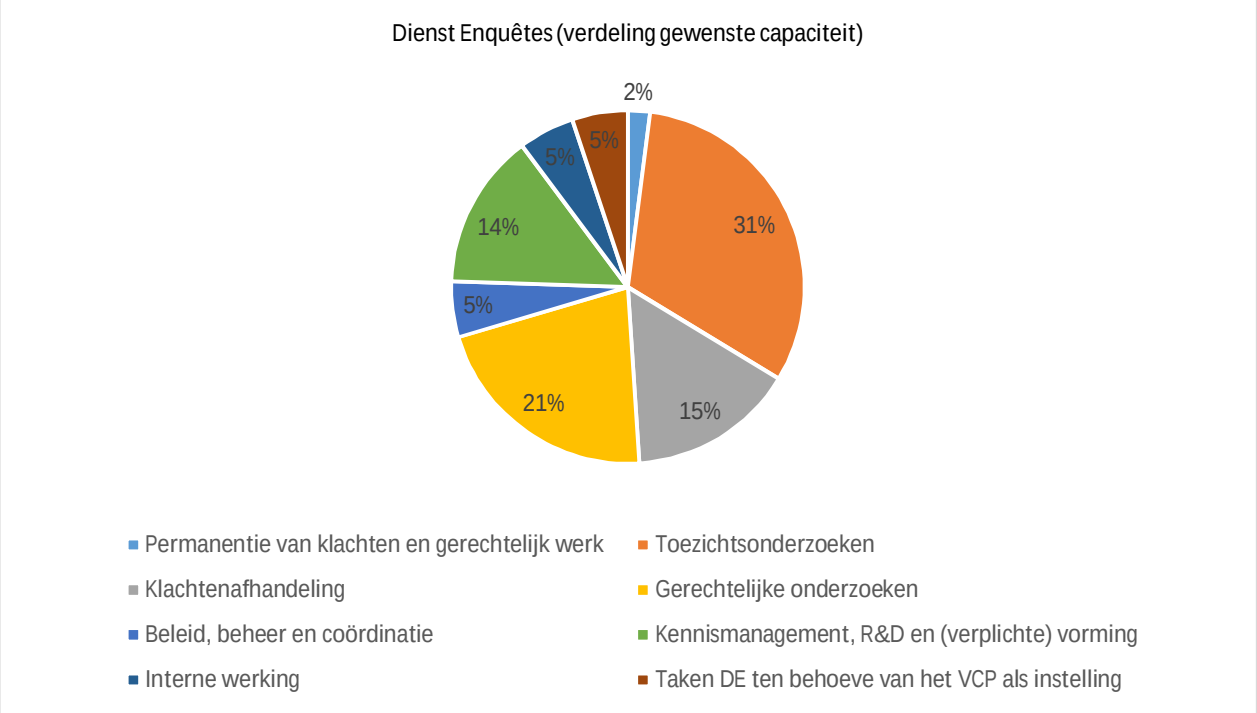
Dienst Enquêtes

Huidige capaciteit	45VTE
Vastgelegde en bereikte capaciteit in het verleden (op 1 januari 2011)	55VTE
Gewenste capaciteit	57VTE

[27] Data Protection Officer (gegevensbeschermingsfunctionaris)

EY Building a better working world

Voor de dienst enquêtes worden 12 extra VTE's gevraagd. We ontvingen geen overzicht van de huidige en gewenste capaciteit per activiteitendomein. Wel ontvingen we een totaalberekening van het aantal nodige mensuren overeenstemmend met 57VTE en de verdeling van de capaciteit over de verschillende taken (zie onderstaande grafiek)[28]



De vraag naar 12 extra VTE's voor de Dienst enquêtes wordt als volgt gemotiveerd:

- Afname van de werkelijke capaciteit van de Dienst Enquêtes door de verplichting tot het invoeren van een 24/24u-permanentiedienst (2011).
- Het aantal ambtenaren met politiebevoegdheden is sinds de oprichting van het comité P enorm gestegen. Stijging van het aantal politieambtenaren (sedert politiehervorming), ook een verhoging van het aantal veiligheidsagenten bij het openbaar vervoer en een uitbreiding van het personeelskader bij het OCAD.
- Wat betreft de veiligheidsagenten van openbaar vervoersmaatschappijen zijn er doorheen de jaren bijzondere uitbreidingen qua bevoegdheden (gebruik van dwang) gekomen.
- Evolutie van de regelgeving. (bv. data protectie regelgeving & Salduz reglementering) die impact heeft op de nationale wetgeving. Ook nationale initiatieven (nieuwe wetten) die een impact hebben op de politiediensten en dus ook de toezichthoudende diensten. Nieuw strafwetboek en wetboek van strafvordering zijn in opmaak, extra inspanning dient geleverd te worden op vlak van 'bijscholing'.

[28] Toezichtsonderzoeken: Bij een optimale bezetting worden 15 TO op jaarbasis uitgevoerd. Doorlooptijd van een TO bedraagt idealiter 12 maanden.
Klachtenafhandeling: Bij behandeling van een gemiddeld aantal klachtendossiers van 134,6 (gemiddelde voorbije 5 jaren)
Gerechtelijk onderzoek: Bij behandeling van een gemiddeld aantal strafonderzoeken van 123 (gemiddelde voorbije 5 jaren)
Kennismanagement, R&D en (verplichte) vorming: Volgen van studiedagen, implementatie van kennismanagement, opvolging van thematieken, bijscholingen, schietoefeningen, enz.
Interne werking: Overleg met externen, welzijn op het werk, uitwerken doelstellingen en projecten, teambuilding, enz.
Taken van de DE t.b.v. het VCP: schrijven jaarverslag, IT, klachtencel

EY Building a better working world

- Een dalend personeelsbestand bij het Comité P, focus verlegt naar geïntegreerde politie. Politie maakte de voorbije jaren enkele fundamentele organisatorische aanpassingen door. Domeinen van veiligheidsdiensten openbaar vervoer, bijzondere inspectiediensten en OCAD bleven hierdoor onderbelicht.
- Regionalisering (personeel verplaatst van federaal naar regionaal niveau). Onduidelijkheid of Comité P als toezichtsorgaan bevoegd is ten aanzien van regionale diensten. (waarop quasi geen extern toezicht is)
- Vermindering enquêteurs bij de dienst enquêtes (van 55 naar 45) heeft ervoor gezorgd dat de eerder gemaakte strategische optie van 'gerechtelijke onderzoekers' en 'toezichts- en klachtenonderzoekers' geleidelijk aan verlaten werd. In afwachting van budgettair gunstige evoluties werd een aanvang genomen met het geleidelijk aan omscholen van de enquêteurs naar 'generalisten'. Voor de toekomst bestaat de wens om terug specialisaties op te bouwen.
- Het comité P heeft een bijzondere verhouding tot de Algemene inspectie van de federale politie en van de lokale politie (AIG). Naast een ministeriële richtlijn die de verdeling van de gerechtelijke taken tussen beide organisaties regelt, is er ook een protocol tussen beide waarin nadere afspraken opgenomen zijn omtrent onder meer informatie-uitwisseling en de behandeling van klachten en aangiften. Er zijn actueel aanwijzingen dat door het sterke deficit bij de AID (en ook bij de dienst intern Toezicht van de federale politie) meer gerechtelijke taken aan de dienst enquêtes van het comité P zullen opgedragen worden. Het Comité P dient daarenboven overeenkomstig artikel 14bis van de organieke wet ook onderzoeken te stellen naar de activiteiten en de werkwijzen van de AIG. Tot op heden is die toezichtsfunctie slechts punctueel ingevuld.
- Het parlement heeft nog steeds een groot vertrouwen in het Comité P en zijn Dienst Enquêtes. Dat mag blijken uit de dynamiek die er bestaat met de parlementaire begeleidingscommissie en de recentelijke vraag tot onderzoek door drie verschillende parlementaire onderzoekscommissies. De Dienst Enquêtes dient daarom ook permanent over een zekere gegarandeerde 'parlementaire' capaciteit te beschikken.[29]

Uit voorgaande informatie rond toereikendheid van de middelen, kan men stellen dat het Comité P de huidige middelen als onvoldoende ervaart om zijn huidige missie volledig te vervullen (vandaar de onderbelichting van een aantal bevoegdheden). Naar toekomstige uitdagingen toe die het Comité P te wachten staan, wijst het op het gevaar dat door bovengenoemd gebrek aan personeel, het in de toekomst nog minder in staat zal zijn om alle taken dat het toevertrouwd krijgt, correct en volledig in te vullen.[30]

Hier kunnen echter enkele kritische kanttekeningen worden bij gemaakt gebaseerd op de denkpistes die reeds vermeld werden in vorige paragrafen van dit rapport. Het Comité P spreekt over een tekort aan capaciteit binnen zijn huidige bezetting. Dit capaciteitsprobleem beoogt het op te lossen door bijkomende VTE's te vragen, zoals vermeld in voorgaande tekst (gebaseerd op de ontvangen nota rond personeelskader). Toch dient echter te worden vermeld dat capaciteit eveneens kan worden verhoogd door de werking binnen de organisatie te optimaliseren. Dit kan door:

- Procesverbeteringen aan te brengen die leiden tot een verhoogde efficiëntie. In deze context werd eerder het herzien van de interne werking van de dienst klachten aangehaald, dit zou mogelijks de nood aan de 2 extra VTE's die hierboven worden gevraagd, kunnen voorkomen
- Stimulatie van interne synergiën door een verdere evolutie naar een matrix organisatie waarbij de ondersteunsectie cross-functioneel over de gespecialiseerde secties (klachten, toezicht, gerechtelijk) kan worden ingezet.

[29] Comité p: Nota personeelskader

[30] Comité P: Begrotingsprognose van het Permanent Comité voor controle van politie-afdelingen – boekjaar 2018

EY Building a better working world

- Synergiën met andere collaterale instellingen creëren. Dit kan mogelijks een oplossing zijn m.b.t. de vraag naar de DPO en de preventie-adviseur. Men dient zich de vraag te stellen of 1VTE van beide functies nodig is per instelling, of kunnen deze functies gedeeld worden met andere instellingen. Daarnaast werd reeds in vorige paragrafen gesproken over transversale samenwerkingen met de andere collaterale organen op vlak van IT support, boekhouding, externe communicatie (website), HR support, … dit zou ook een mogelijke piste zijn om de kost van het ondersteunend personeel te drukken.
- Capaciteitsplanning- en management verder te optimaliseren door een meer nauwgezet beeld te krijgen op de bezettingsgraad van de medewerkers. Zoals aangegeven in de vorige paragrafen, door de opzet van een time management systeem.
- Verder te automatiseren. Hier dient echter wel de bedenking te worden gemaakt dat automatisering een zekere kapitaalinvestering vraagt die gezien het een kleine organisatie betreft, eerder een geringe return oplevert. Daarom zou de piste rond automatisering nog gunstiger kunnen worden uitgewerkt indien gecombineerd met de piste rond de synergieën met andere instellingen. Hier denken we dan aan gemeenschappelijke applicaties voor HR oplossingen, IT support, etc.

Anderzijds blijkt het capaciteitsprobleem ook sterk gelinkt aan de bevoegdheden die het Comité P werden toegewezen, alsook door de toename van vragen. Wat dit betreft kunnen volgende denkpistes in acht worden genomen:

- Het herbekijken van de eerstelijnsrol wat betreft klachtenbehandeling, alsook de verdeling van de klachtenverwerking met DIT herzien.
- Rol van het Comité P in gerechtelijke onderzoeken herbekijken.

6. Vaststellingen

6.1 Sterke punten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews vaststellen dat:

- Op het niveau van de organisatie:
  - De Organisatiestructuur in kaart gebracht is, up-to-date is en gecommuniceerd werd binnen de organisatie.
  - De structuur en opbouw van de organisatie in lijn zijn met de kerntaken (Klachten sectie, Toezicht sectie, Gerechtelijke sectie).
  - De structuur en afdelingen evenwichtig zijn opgesteld, afdelingen zijn bovendien gelijkaardig van omvang.
  - De rollen en verantwoordelijkheden werden gedefinieerd en gedocumenteerd.
- Op het niveau van de processen:
  - Er een professionele aanpak bestaat rond het beheer van de kernprocessen:
    - Processen werden uitgetekend door middel van een methodologische procesnotatie.
    - Processen werden toegewezen aan proceseigenaars die de processen op regelmatige basis evalueren en voorstellen tot efficiëntieverbeteringen formuleren.
    - Tijden van procesactiviteiten worden gemeten en getoetst met benchmarks van gelijkaardige buitenlandse instellingen.
    - Het bestaan van een gerationaliseerd capaciteitsmanagement proces (gelinkt met missie van de organisatie, een prioritering en een risicoanalyse).
    - Interne opleidingen ter implementatie van processen of proces-updates worden voorzien.
  - Het bestaan van een systeem ter opvolging van onderzoek statussen alsook het uitvoeren van regelmatige rapporteringen hieromtrent.
  - Processen werden/worden gestandaardiseerd waar mogelijk door (her)gebruik van

EY Building a better working world

onderzoeksmethodologieën, best practices, rapporteringstemplates, etc.
- Het opzetten van een initiatief rond het digitalisering van het klachten management proces (Case management systeem).
- Het opzetten van partnerschappen rond kennisdeling.
- Er reeds in beperkte mate synergieën werden opgezet rond vertaling en opleiding.

- Op het niveau van infrastructuur, materieel en HR:
  - Er wordt een sterk opleidingskader voorzien.
  - De opzet van een project kennismanagement (project ter identificatie kennishiaten en behoud van kennis in de organisatie).
  - Gebruik van het aankoopplatform van de overheid FORCMS.
  - Het beschikken over een intern team van experten (door de aantrekking van gedetacheerden).
  - Het kunnen beschikken over een gebouw van de Kamer.

6.2 Verbeterpunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews vaststellen dat:

- Op het niveau van de organisatie
  - Er een eerder grote verhouding ondersteunend personeel is t.o.v. operationeel personeel.
  - Er overlappingen in functies en taken bestaan m.b.t. administratief personeel.
  - Er onduidelijkheden zijn over taken en werklast van een aantal functies/organen: secretariaat/administratie, chauffeurs, IT support, VCP.
  - Samenstelling dienst Enquêtes is vlak, er is geen piramidestructuur met een variatie in functieniveaus. Dit leidt tot een hoge loonkost.
  - Er overlappende bekwaamheden en kennisgebieden zijn in vergelijking met het Controleorgaan op de politionele Informatie.
- Op het niveau van de processen
  - Er een onvoldoende opvolging bestaat van prestatie-indicatoren noch bestaat er een systeem ter beheer van afwijkende prestaties.
  - Er een onvoldoende zicht bestaat, noch onvoldoende controle is over tijdsbesteding van het personeel.
  - Er inefficiënties konden worden geïdentificeerd in de werking van de dienst klachten (te veel processtappen, activiteiten (front office) zonder toegevoegde waarde), dit zorgt voor vertraging in het proces, resulterend in lange doorlooptijden en hoge werklast.
  - Er problemen bestaan rond capaciteitsmanagement die gelinkt zijn aan de vragen vanuit verschillende instanties (parlement, gerechtelijke vragen, etc.).
  - Zware werklast voor de ondersteunende sectie door het groot aantal binnenkomende klachten.
- Op het niveau van infrastructuur, materiaal en HR
  - Er een onvoldoende strategie aanwezig is op vlak van HR (focus vooral op kennisbeheer):
    - Er geen formeel en objectief evaluatiesysteem van de medewerkers bestaat die gelinkt is aan de objectieven dan organisatie.
    - Er geen visie/strategie bestaat rond carrièreplanning.
  - Er geen strategie bestaat op vlak van IT, er geen strategische IT rol binnen de organisatie aanwezig is:
    - Te weinig processen worden ondersteund door IT systemen. Leidt tot zware administratie (manueel werk, papierwerk).
  - De nood voor een apart onthaal onduidelijk is.
  - Men een groot aantal dienstvoertuigen ter beschikking heeft als gevolg van het grote aantal verplaatsingen, wat resulteert in een groot aantal parkingplaatsen (en waar een hoge kost

EY Building a better working world

tegenover staat).

7. Denkpistes

Rekening houdend met de vastgestelde elementen, kunnen we een aantal denkpistes naar voor brengen die van toepassing zijn op de structuur van de organisatie, de processen en de instrumenten die het ter beschikking heeft. Sommige van deze denkpistes zijn enkel op maat van het Comité P geformuleerd, andere denkpistes zijn gelinkt aan meerdere dotatiegerechtigde instellingen.

- Op het niveau van de organisatie
  - Een verdere evolutie naar een matrix organisatie met cross-functionele ondersteunende diensten (secretariaat) en stimulatie van synergieën tussen de afdelingen.
  - Het creëren van een piramidestructuur in functieniveaus binnen afdelingen (voornamelijk dienst Enquêtes) om de loonkost onder controle te houden. Bijvoorbeeld; een structuur van senior en junior profielen.
  - Het linken van rollen en verantwoordelijkheden aan een individueel evaluatiesysteem van de werknemers.
  - Een verdere samenwerking of integratie met het Controleorgaan op de politionele informatie (her)bekijken.

- Op het niveau van de processen
  - Het implementeren van een systeem rond prestatiemonitoring en –beheer.
  - Het opzetten van een systeem rond time management om op die manier een meer nauwgezet beeld te krijgen op de tijdsbesteding van het personeel. Dit ter optimalisering van het proces rond capaciteitsplanning.
  - Het herzien van de werking van de klachtensectie (multifunctionele inzetbaarheid van het team bevorderen om vertraging in de behandeling van klachten te vermijden, gebruik templates, verdere automatisering, etc.)
  - De oorzaak van het grote aantal binnenkomende klachten aanpakken:
    - Door de eerstelijnsrol te herbekijken (de verdeling van de klachtenverwerking met AIG en DIT te herzien).
    - De communicatie naar de burger te verbeteren (verschil collaterale instellingen verduidelijken).
    - Opzetten van een gemeenschappelijke front office klachtendienst met andere instellingen (Ombudsdienst, Comité I, federale overheid, …).
  - De rol van het Comité P in gerechtelijke onderzoeken te herbekijken in het kader van budgets- en capaciteitsbeheer.
  - Naar ondersteunende processen, de mogelijkheden tot automatisering en transversale samenwerkingen met andere instellingen te bekijken (Boekhouding, HR support, IT support, Aankoop, opleiding, Onthaal, Externe communicatie (gemeenschappelijke website), etc. Binnen deze denkpiste, de mogelijkheid evalueren voor het opzetten van een gedeelde ondersteunende dienst tussen verschillende instellingen.

- Op het niveau van Infrastructuur, materieel en HR
  - Het uitwerken van een IT strategie en plan.
  - Het verder uitwerken van een HR strategie en plan:
    - Inclusief een evaluatiesysteem gekoppeld aan resultaatsindicatoren & premies, carrièreplan,

Building a better working world

etc.

- o Harmonisatie van statuten om, onder andere, interinstitutionele mobiliteit alsook carrière perspectieven te versterken

· Aandacht besteden aan het verminderen van het aantal verplaatsingen en afstanden. Mogelijkheden op vlak van digitalisering bekijken. (bv. Skype toepassingen voor verhoren en vergaderingen).

Building a better working world

ANNEX

Lijst met interviews uitgevoerd als onderdeel van de efficiëntieaudit

Naam	Functie	Datum van interview
CACI A.	Vast Lid	30/01/2017
CUMPS G.	Ondervoorzitter	30/01/2017
DE PAUW K.	Directeur Generaal DE	30/01/2017 & 31/01/2017
ETIENNE A.	Adjunct Directeur Generaal Gerechtelijke sectie	30/01/2017
ERARD J.	Voorzitter	30/01/2017 & 31/01/2017
GOOSSENS J.	ICT Netwerk	31/01/2017
JANSSENS A.	Adviseur Klachtensectie	30/01/2017 & 31/01/2017
LEGULIER C.	Griffier (ad interim)	30/01/2017
ROMAN P.	ICT support	31/01/2017
VAN ACHTER M.	Adjunct Directeur Generaal Sectie Toezicht	30/01/2017
VISSERS J.	Vast Lid	30/01/2017

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be

Brussel, 15 maart 2018

Rekenhof
De heer Philippe ROLAND
Eerste Voorzitter
Regentschapsstraat 2

1000 Brussel

Betreft: Audit van de dotatiegerechtigde instellingen gevestigd in het Forum en van de BIM-Commissie
Uw refertes: A6-3-717-972 L13

Mijnheer de Eerste Voorzitter,

Verwijzend naar uw schrijven van 28 februari 2018, wens ik u in naam van het Vast Comité P te bedanken voor de verrijkende en meerwaardebiedende inzichten en denkpistes die het Rekenhof en EY hebben aangeboden aan het Vast Comité P, enerzijds door de geformuleerde voorstellen voor de eigen instelling, anderzijds door de voorstellen voor de andere instellingen die ook voor het Vast Comité P nuttig (kunnen) zijn.

Voorafgaand aan en tijdens de uitvoering van de audit door uw diensten en EY, heeft het Vast Comité P zich gebogen over de problematiek die het voorwerp uitmaakt van deze audit, namelijk de begroting van de eigen instelling en de doelmatigheid ervan.

Het Vast Comité P wenst zich aan te sluiten bij het in uw verslag geformuleerde voorbehoud gelet op de beperkte beschikbare timing van het onderzoek (verslag Rekenhof nr. 1.5) en in het bijzonder waar u stelt dat de band tussen de omvang van de opdrachten en de daartoe uitgetrokken middelen een opportuniteitskwestie is. De tijdsdruk bracht zowel voor de auditeurs als voor de geauditeerden beperkingen mee, waardoor de audit in andere omstandigheden ongetwijfeld had kunnen worden aangevuld met bijkomende gegevens, analyses en vaststellingen ter plaatse. Vermoedelijk is het ook de beperkte tijdsduur van de audit die met zich meebrengt dat een aantal vaststellingen van enerzijds het Rekenhof en anderzijds EY het Vast Comité P niet volledig in overeenstemming lijken.

De voorgestelde aanbevelingen en aangereikte denkpistes zullen binnen het Vast Comité P verder besproken worden om hier vervolgens al dan niet een effectieve invulling aan te geven.

De leden van het Vast Comité P, de waarnemend griffier en de directeur-generaal konden tijdens de exit-meeting hun eerste opmerkingen en bedenkingen meegeven en bespreken. Navolgend werden nog een aantal relevante documenten overgemaakt (de nota's ten behoeve van de Commissie Comptabiliteit naar aanleiding van het debat over de synergieën, over de bespreking van de budgetten en dotaties, de voorstellen van organiek kader voor de Dienst Enquêtes en de administratie). Behoudens vergissing konden we deze elementen niet terugvinden in de huidige ontwerpverslagen.

Het Vast Comité P heeft ervoor geopteerd om zijn bemerkingen in 3 delen weer te geven, nl. (1) reflecties die betrekking hebben op de financiën van onze instelling, (2) punctuele bemerkingen

met een onderverdeling naar het verslag van het Rekenhof en dat van Ernst & Young en tot slot (3) een aantal algemene reflecties die verband houden met de voorstellen en de denkpistes die in beide verslagen werden geformuleerd.

I. Financieel gedeelte

A. Het verslag van het Rekenhof:

Wat het hoofdstuk 3 "Begrotingsanalyse" en meer in het bijzonder de cijfers en de tabellen betreft, werd er rekening gehouden met alle correcties vervat in de mail van 23 februari 2018 van de waarnemend griffier (waarvan een kopie als bijlage gevoegd is).

Het Vast Comité P wenst bij dit hoofdstuk geen andere opmerkingen toe te voegen.

B. Het verslag van EY:

Met betrekking tot het deel "1.2.1 Financiering" wenst het Vast Comité P de volgende wijzigingen aan te brengen:

1. Tabel 1 – Tabel betreffende de begrotingen van het Comité P van 2012 t.e.m. 2016

Het woord "Dotatie" dient te worden vervangen door de woorden "Goedgekeurde begroting".

In diezelfde tabel kunnen, voor de cijfers van de goedgekeurde begroting van 2012 t.e.m. 2016, de decimalen worden geschrapt (opdat de bedragen vermeld in de goedgekeurde begrotingen zouden overeenstemmen met de bedragen van de totale ontvangsten), zijnde:

- 12.178.771 voor 2012;
- 12.440.999 voor 2013;
- 12.106.042 voor 2014;
- 11.427.421 voor 2015;
- 10.222.042 voor 2016.

2. Tabel 2 – Tabel betreffende de uitvoering van de begrotingen van het Comité P van 2012 t.e.m. 2016

Het Comité P wenst geen opmerkingen te formuleren met betrekking tot deze tabel.

3. Tabel 3 – Tabel betreffende de loonmassa van het Comité P van 2012 t.e.m. 2016

Voor 2015 dient het cijfer opgenomen in de rubriek "Wedden administratief personeel" te worden vervangen.
Het juiste cijfer is 2.466.895 (en niet 2.425.886).

4. Tabel 4 – Tabel betreffende de begrotingsraming van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

5. Tabel 5 – Tabel betreffende de raming van de uitvoering van de begrotingen van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

6. Tabel 6 – Tabel betreffende de raming van de loonmassa's van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

7. Tabel 7 – Tabel betreffende de geraamde operationele marge van de begrotingen van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

In het deel "5.1 Humanresourcesmanagement" wenst het Vast Comité P de volgende wijzigingen aan te brengen:

- het Comité P heeft een ingevuld kader van 80,3 FTE (en niet 82);
- de klachtensectie is samengesteld uit 13 FTE (en niet 14);
- de ondersteunende administratieve dienst is samengesteld uit 16,3 FTE (en niet 17);
- de directeur-generaal van de Dienst Enquêtes P is een gedetacheerde politieambtenaar. In de tabel betreffende de samenstelling van de Dienst Enquêtes P, wordt hij tevens vermeld als statutair (niveau A);
- de huidige capaciteit van de administratieve dienst is gelijk aan 29,3 FTE (en niet 31 zoals vermeld in de tabel onder punt 5.2.2).

II. Opmerkingen met betrekking tot de vaststellingen (teksten)

Wat de inhoudelijke, niet zuiver cijfergebonden, opmerkingen betreft, zal de bespreking chronologisch gebeuren volgens de volgorde van de tekst van de onderscheiden documenten. Voor de praktische leesbaarheid worden de opmerkingen telkens voorafgegaan door de blz. en originele tekstvermelding tussen aanhalingstekens.

A. Het verslag van het Rekenhof:

- Littera 2.1.1 / Blz. 10

In tabel 1 staat bij bindende beslissing voor het Comité P "0". Het komt het Vast Comité P voor dat er een aantal beslissingen worden genomen die wel een bindend karakter hebben.

- Littera 2.1.3 / Blz. 16

"voert het Comité P bepaalde wettelijke opdrachten niet meer of in mindere mate uit. (...)"
Dit is ten dele juist in die zin dat de klachten met betrekking tot deze bijzondere inspectiediensten steeds werden behandeld daar waar de toezichtsonderzoeken met betrekking tot deze domeinen in mindere mate werden uitgevoerd.

Evenwel werden, zowel in het verleden als actueel (één lopend toezichtsonderzoek), samen met het Vast Comité I wel degelijk gemeenschappelijke toezichtsonderzoeken uitgevoerd met betrekking tot het OCAD en zijn ondersteunende diensten.

"evalueert het Comité I weinig de organisatie en de werking van de AIG".
Vermoedelijk wordt hier het Comité P bedoeld. Volgens het Vast Comité P heeft het zijn toezichtsfunctie op de AIG steeds op voldoende wijze uitgevoerd.

- Littera 2.2.1 / Blz. 18

"toezicht op de politie gebeurt op meerdere niveau's ...".
Zoals blijkt uit de vakliteratuur is de AIG wel degelijk een intern controleorgaan met een onderscheiden finaliteit.

- Littera 2.2.1 / Blz. 19

"overlegcomité dat tweewekelijks vergadert".
Dit betreft een tweejaarlijks overleg.

"Zo zou *AIG het toezicht kunnen richten op individuele dossiers en het Comité P meer op structurele problemen. AIG zou de klachtenbehandeling volledig kunnen overnemen van het Comité P (...)*".
Dit zijn *prima facie* twee totaal verschillende opties, die niet verder worden toegelicht of uitgewerkt. Hoe dan ook, lijken deze voorstellen vooral vanuit budgettaire redenen te zijn ingegeven. Er wordt hierbij onvoldoende aandacht besteed aan het feit dat het Comité P afhangt van de wetgevende macht en de AIG van de uitvoerende macht enerzijds, en aan de bestaansreden van beide instellingen met hun specifieke taken en bevoegdheden anderzijds.

"is de gemeenschappelijke basis met het Comité P versmald".
In tegenstelling tot het ontwerpdocument van EY (blz. 25), is het Rekenhof geen vragende partij voor een fusie van het Comité P met het Comité I. Gelet op de bevoegdheden die er doorheen de jaren zijn bijgekomen, is de gemeenschappelijke basis tussen beide instellingen inderdaad verkleind, zodat een fusie niet evident is.

"COC ... zich concentreert op structurele en organisatorische aspecten ... Comité P voorrang geeft aan zwakke punten/individuele gedragingen".
Het Comité P kan zich niet in vinden in deze visie en herhaalt uitdrukkelijk het aanbod om het COC te laten integreren in het Comité P. Zoals verder nader toegelicht, is het Vast Comité P voorstander van een integratie van het COC in het Vast Comité P omdat het systeemgericht toezicht van het COC ook even doeltreffend door het Vast Comité P kan uitgevoerd worden. Vanuit het Vast Comité P werd herhaaldelijk aangedrongen op het afsluiten van een protocolakkoord maar dit werd door het COC steeds afgehouden.

- Littera 2.2.3 / Blz. 26

"veronderstelde integriteitsschendingen ...".
Ook al bestaan er nu reeds onderlinge afspraken met de Federale Ombudsmannen, toch zou het inderdaad aangewezen zijn om expliciet in de organieke wet van het Comité P en het Comité I te stipuleren dat beide Comités bevoegd zijn.

- Littera 2.3.1 / Blz. 27

"Deze onafhankelijkheid ... (die overigens nu niet altijd is verzekerd - zie Comité P en I) ...".
Het is voor het Vast comité P onduidelijk wat hiermee wordt bedoeld.

"... biedt, behoudens het gebruik van boni, geen extra garanties inzake onafhankelijkheid.".
Deze stelling is correct voor zover de boni niet worden afgeroomd ten voordele van andere instellingen, waarbij bovendien alsdan ook nog eens de dotaties worden verminderd. De huidige financiële toestand van het Comité P zou er in voorkomend geval heel wat rooskleuriger uitzien.

- Littera 2.3.1 / Blz. 28

"het aantal mandatarissen verschilt sterk van instelling tot instelling ...".
In tegenstelling tot EY op blz. 19 van het ontwerpdocument, is het Rekenhof, zoals ook mondeling werd toegelicht, blijkbaar toch geen onmiddellijke voorstander om het aantal leden van het VCP terug te dringen.

- Littera 2.3.1 / Blz. 28

"de gezamelijke huisvesting in het Forumgebouw ..."

De gezamenlijke huisvesting in het Forumgebouw heeft een positief effect op de dynamiek en de bereidheid tot samenwerking maar dit resulteerde vooralsnog niet in efficiëntiewinst op het vlak van beschikbare kantoorruimte.
Invoering van principes van het Nieuwe Werken, in het bijzonder de indeling van de kantoorruimte en -inrichting, zouden eveneens een positieve invloed kunnen hebben op alle kosten die verband houden met het gebouw.

- Littera 2.3.1 / Blz. 28 *in fine*

"een herziening en harmonisering van de statuten..."
De aanbeveling om een herziening van de statuten die een invloed hebben op de kostenbeheersing te doen, kan reeds intern het Vast Comité P voorwerp van debat zijn alvorens deze (mogelijks) kan/zal worden opgelegd.

- Bijlage 3 / Blz. 6

"het stelselmatig niet vervangen van het personeel is een bewuste maatregel om budgettaire beperkingen te kunnen respecteren. ... Zo worden meer generalisten aangeworven ... en minder gespecialiseerde profielen.".
Door het stelselmatig niet vervangen van personeel, als bewuste maatregel om de budgettaire beperkingen te kunnen respecteren, moet het personeel van de Dienst Enquêtes P, zelfs indien aangeworven als specialist, worden ingezet als generalist.

B. <u>Het verslag van EY:</u>

- Littera 1.3 /Blz. 10

"invoeren 24/24 permanentiedienst (2011)".
Dit betreft enkel de leden van het Vast Comité P vermits er *ab initio* een permanentie bestond voor de Dienst Enquêtes.

"Organigram".
De overgemaakte voorstellen tot een organiek kader zijn uiteraard vollediger en geven een beter beeld weer van de onderscheiden taken en bevoegdheden.

- Littera 2.1 / Blz. 11

"het organigram is niet volledig en niet gedetailleerd ..."
De overgemaakte voorstellen tot organiek kader komen al deels tegemoet aan de volgende geuite kritieken nl. "het organigram is niet volledig", "is niet gedetailleerd", "visualiseert onvoldoende de werking van de organisatie", "lijken overlappingen voor te komen"... Dit belet evenwel niet dat het Vast Comité P zijn organigram kan verfijnen in de zin die EY voorstelt.

- Littera 2.2 / Blz. 12

"het functiebeschrijvingsdocument aanvullen met een RACI-matrix"
De overgemaakte voorstellen tot organiek kader komen al deels tegemoet aan de volgende geuite opmerkingen inzake de functiebeschrijvingsdocumenten. Dit belet evenwel niet dat het Vast Comité P de functieprofielen met een RACI-methodiek kan updaten en verfijnen in de zin die EY voorstelt.
Hier past het evenwel ook te vermelden dat er ingevolge afroming van boni en vermindering van dotaties en de hieruit voortvloeiende onmogelijkheid om personeel te vervangen, laat staan bijkomend aan te werven, thans een ernstig personeelstekort is.

- Littera 2.3 / Blz. 13

"niet alle ervaringen positief, bv. samenwerking in onderzoeken met het Comité I".
Het Vast Comité P kan deze bedenking wat de gemeenschappelijke toezichtsonderzoeken met het Vast Comité I zeker niet bijtreden.

- Littera 3.1.1 / Blz. 17

"selectie van uit te voeren ... strafrechtelijke onderzoeken".
Deze bevoegdheid komt uitsluitend de gerechtelijke overheden toe.

- Littera 3.1.2 / Blz. 19

"opstellen van KPI's", "standaardisatie", "prestatierapportering",...
Het Vast Comité P beschikt over een ruim aantal stuurborden die een beschrijving geven van (de evolutie van) de kern- en financiële processen. Voor een ruim aantal zijn wel degelijk de streefcijfers (normen) bepaald.

"vraag ... of het VCP dient te zijn samengesteld uit 5 leden".
Het behoort aan het Parlement om hieraan een concrete invulling te geven, maar gelet op de collegiale en dus niet-hiërarchische besluitvorming is het aangewezen dat er een oneven aantal leden is.

- Littera 3.2.2 / Blz. 21

"over 9% van de klachten werd beslist dat het Comité P niet over de nodige expertise beschikt".

"alternatieven te bekijken om verplaatsingen te beperken", "Skype meetings".
De wijze waarop het Comité P onderzoeken voert, werd ook nog mondeling duidelijk toegelicht. In plaats van zich te beperken tot het louter overmaken van stukken, gaat de Dienst Enquêtes P zich veelal ter plaatse vergewissen van de toestand om een gerichte controle uit te voeren. Deze aanpak heeft zijn nut bewezen, maar impliceert *de facto* verplaatsingen. De bemerking over de grootte van het wagenpark en de parkeerplaatsen is dus veel complexer dan een louter budgettaire benadering.

- Littera 4.2 / Blz. 27

"Axi casemanagement ... dienst klachten/dienst enquêtes", "geen toegang tot elkaars klachten ...".
Dit systeem zorgt voor de ondersteuning van de volledige instelling.
Er is bovendien wel een wederzijdse toegang tot elkaars klachten wat de Federale Ombudsmannen betreft.

- Littera 4.2 / Blz. 28

"IT transversale samenwerking met de collaterale instellingen".
Naast de bedenkingen geformuleerd inzake de synergieën, stelt zich de vraag naar de eigenheid van elke instelling en het confidentieel karakter van de gegevens.

- Littera 4.3 / Blz. 28

"griffier ontving bevoegdheid ... aan te kopen tot 3.000 euro ..."
In feite ontvangt niet de griffier, maar de gedelegeerd rekenplichtige deze bevoegdheid, functie die thans ook door de huidige waarnemend griffier wordt vervuld.

- Littera 5.1.1 / Blz. 29, 30, 31

"Menselijke hulpmiddelen"
Zoals eerder aangehaald, worden de analyses gemaakt op basis van de huidige personeelsbezetting, die is ingegeven door de moeilijke financiële omstandigheden.

- Littera 5.1.1 / Blz. 31

"medewerkers ... weggehaald bij politie - en gerechtelijke diensten", "kennis van het gerecht", "toezichthouder van ... gerechtelijke diensten".
Deze voorstelling van de feiten stemt niet overeen met door de wet opgedragen algemene en specifieke taken en bevoegdheden van het Comité P, noch met de realiteit inzake aanwerving en benoeming.

- Littera 5.1.1 / Blz. 32

"samenstelling zeer vlak ... geen piramidestructuur ... leidt tot hoge kosten"
De organisatiestructuur binnen de Dienst Enquêtes P kan minder vlak worden gemaakt door functieniveaus te introduceren met verschillende levels. Junior- en seniorprofielen kunnen niet-graadgebonden worden toegekend en dit in functie van competenties en ervaring. Dergelijke nieuwe organisatiestructuur lijkt evenwel – op korte termijn - niet de beoogde financiële impact te genereren maar vooral de efficiëntie van de werking ten goede komen. Thans wordt voor de toezichtsonderzoeken reeds gewerkt met de methodiek van een tijdelijke projectstructuur waarbij 'senior' onderzoekers als 'piloot' verantwoordelijk zijn voor de uitvoering.

"verhouding administratie - specialisten is hoog".
Dit werd mondeling toegelicht en ook hier blijkt uit het voorstel van organiek kader dat deze verhouding als normaal kan worden bestempeld, voor zover men onder meer de werking van de klachtensectie, het steunsecretariaat van het Vast Comité P, enz. ook daadwerkelijk als specialistenwerk beschouwd.

- Littera 5.1.2 / Blz. 34

"tijd/aanwezigheid en verlofplanning", "systeem rond tijdsregistratie"
Het Vast Comité P hanteert wel degelijk een algemeen systeem waarop de aanwezigheden en afwezigheden worden bijgehouden en in zekere mate ook de tijdsbesteding vermeld staat. Dit systeem wordt zowel bij de Dienst Enquêtes P als de administratie gebruikt, maar een verdere verfijning en automatisering zijn aangewezen.

- Littera 5.2.2 / Blz. 38

Waar in het verslag EY wordt vermeld dat "*parlementaire vragen niet werden vermeld*", worden vermoedelijk de onderzoeken voor de parlementaire onderzoekscommissies bedoeld.
Deze onderzoeken, die trouwens niet elk werkingsjaar dienen uitgevoerd te worden, worden evenwel gecatalogeerd onder de noemer toezichtsonderzoeken, reden waarom deze niet afzonderlijk worden vermeld.

- *Littera 5.2.2 / Blz. 40*

"Het herbekijken van de eerstelijnsrol wat betreft klachtenbehandeling, alsook de verdeling van de klachtenverwerking met AIG en DIT herzien"
De aangereikte denkpistes zijn interessant en zullen binnen het Vast Comité P verder bekeken en uitgewerkt worden.
De klachtenbehandeling laat het Vast Comité P toe om zijn rol van observatoriumfunctie inzake de politiewerking op te nemen. De nodige expertise is zeker aanwezig. De vermelding in dit kader van de AIG, lijkt op een vergissing te berusten, nu enkel klachten worden overgemaakt aan de AIG wanneer uit het registratiesysteem blijkt dat de AIG reeds gelast is met dezelfde of een soortgelijke klacht.

- Littera 7 / Blz. 41

"er is geen carrièreplanning".
Het Vast Comité P deelt deze visie niet. Het begrip 'carrièreplanning' omvat vele luiken waaronder niet alleen de interne mobiliteit naar andere en/of hogere functies - waar medewerkers steeds aan kunnen deelnemen - maar ook de externe mobiliteit waar een aantal medewerkers van gebruik gemaakt hebben om (hogere en/of mandaat)functies te bekleden bij de geïntegreerde politie.

Voor de gedetacheerde medewerkers van de Dienst Enquêtes P (de politiemedewerkers) geldt in het bijzonder dat het statutair verankerd is dat zij blijven genieten van alle modaliteiten voorzien in het politiestatuut, met inbegrip van mobiliteit en als dusdanig 'carrièreplanning' binnen de politie. Voor deze medewerkers geldt zelfs een recht op voorrang indien zij zich kandidaat stellen en weerhouden worden voor de functie.

In het eigen statuut zijn er ook specifieke promotiemogelijkheden en vrijstellingen voor selectieproeven voorzien die enkel voorbehouden zijn voor leden van de Dienst Enquêtes (die niet van toepassing zijn bij de reguliere politiediensten).

Deze laatste uitzonderingsregeling is een bijzonder attractief voorbeeld van carrièreplanning.

- Littera 7 / Blz. 42

"te weinig processen worden ondersteund door IT systemen".
De onderscheiden werkprocessen worden herbekeken met een verder doorgedreven automatisering als finaliteit.

"nood aan een apart onthaal"
Dit was een bewuste keuze toen het Vast Comité P als een van de eerste gebruikers het Forumgebouw betrok, zodat een eigen beveiligd onthaal, zoals op het vorige adres trouwens, zich

automatisch opdrong. Intussen wordt ons onthaal ook gebruikt door andere diensten, wat niet wegneemt dat een en ander herbekeken kan worden in samenspraak met de Kamer.

- Littera 7 / Blz. 43 en ook Littera 5.2.1 / Blz. 35

"geen officiële evaluatie ... harmonisatie van statuten"

Op dit moment worden de statuten voor het Comité P en het Comité I herwerkt in overleg en samenwerking met het Rekenhof, wat reeds een eerste stap in de richting van harmonisatie en onderlinge mobiliteit zou kunnen betekenen.

De bedenking dat er voor het gedetacheerd personeel *"geen officiële evaluatie plaatsvindt, dit is immers niet wettelijk verplicht"* dient genuanceerd te worden. Binnen het huidig statuut zijn er diverse evaluatievormen voorzien, nl. de basisevalutie, de evaluatie om statutair te worden en de evaluatie om een vrijstelling te kunnen genieten voor deelname aan een promotieproef voor een hogere functie. Een wijziging van deze evaluaties is actueel reeds voorwerp van debat en een ruim aantal initiatieven werden reeds genomen om de evaluatie binnen de instelling (nog) meer af te stemmen op de evaluatie van de reguliere politiediensten en van het openbaar ambt. (blz. 35)

Het Vast Comité P kan zich aansluiten bij de bedenking dat het verhogen van de capaciteit ook kan gerealiseerd worden door de interne werking van de organisatie te optimaliseren door "procesverbeteringen", "synergieën intern en extern", "capaciteitsplanning en management", "automatiseren" en "het herbekijken van de eerstelijnsrol wat betreft klachtenbehandeling". De herziening van het kader daarentegen lijkt aanvullend aan voorgaande voorstellen toch aan de orde om actueel en nog meer in de toekomst te kunnen voldoen aan de steeds toenemende verwachtingen die van de instelling worden verwacht.

III. Standpunt met betrekking tot de voorlopige conclusies en aanbevelingen

De verslagen van het Rekenhof en van EY bevatten een ruim aantal aanbevelingen, verbetervoorstellen en denkpistes die een aanzet kunnen geven voor verder intern overleg. Via de strategische beleidsvoering van onze instelling - en steeds in alle transparantie en overleg met de parlementaire begeleidingscommissie - kunnen deze in aanmerking komen om als nieuwe strategische doelstellingen en - al dan niet met ondersteuning van een externe gespecialiseerde partner - in het strategisch stuurbord van het Vast Comité P te worden opgenomen.

In de bijdrage van het Rekenhof komen vier voor het Vast Comité P belangrijke thema's duidelijk naar voor:

1. Met betrekking tot de taakuitvoering: de (re)organisatie van het toezicht op politie, (de stapeling en de versnippering van het toezicht in het algemeen en de klachtenbehandeling in het bijzonder)
2. Met betrekking tot de structuur: de overweging in verband met de eventuele vermindering van het aantal leden van het Vast Comité P
3. Met betrekking tot de financiering: de urgentie om financiële heroriëntaties te doen gelet op de pertinente vaststelling van "de opdrachten die worden uitgevoerd voor rekening van andere overheidsentiteiten dan het parlement, zouden door die entiteiten voor hun rekening moeten worden genomen of door hen moeten worden gedekt" (verslag Rekenhof blz. 44)
4. Met betrekking tot het statuut: de aanpassing en de afstemming van de statuten

Een aantal van deze thema's komen ook terug in het verslag van EY:

1. Met betrekking tot de taakuitvoering: de (re)organisatie van het toezicht op politie, in het bijzonder de rol van het Vast Comité P met betrekking tot de eerstelijnsfunctie van de klachtenbehandeling (die door de auditoren in vraag wordt gesteld)

2. Met betrekking tot de structuur: de expliciete(re) invraagstelling van de vermindering van het aantal leden van het Vast Comité P en voor de beslissing ervan aanbeveelt om een werklastmeting voor de leden van het Vast Comité P uit te voeren

Tevens belicht het verslag van EY nog een ander aspect:

3. Met betrekking tot de processen: naast een ruim aantal sterke punten over de werking, inventariseert dit verslag eveneens een aantal concrete verbeterpunten en denkpistes die verband houden met de interne werking

De actuele afhandeling van de klachten door het Vast Comité P zal zeker aan de hand van de elementen aangebracht door zowel het Rekenhof (zie verslag Rekenhof blz. 19) als door EY (zie verslag EY blz. 21 t/m 23) de nodige aandacht en reflectie krijgen.

Het is nu reeds een streven van het Vast Comité P om de eerstelijns(politie)diensten (de commissaris-generaal, de korpschefs, de Diensten Intern Toezicht van de federale politie en van de lokale politie) hier actiever in te betrekken en dit in overeenstemming met het referentiekader van de omzendbrief CP 3 met betrekking tot de organisatiebeheersing, zodat de focus kan worden gelegd op de (meta)analyse van de klachten om aldus de toezichtstaak van het Vast Comité P op het politiefunctioneren ten volle te kunnen uitoefenen overeenkomstig de wil van de wetgever.

De visie van het Rekenhof (zie verslag Rekenhof blz. 18 en 19) dat er een stapeling is van toezicht op de politie waarbij door de bevoegdheidsversnippering onder de diverse actoren er een weinig doorzichtig overzicht is van de klachten ten aanzien van de politie, en een integratie van deze controles die rekening houdt met de niveaus van de controlepiramide, een dwingende/dringende uitdaging is voor de toekomst, vindt het Vast Comité P pertinent. Deze visie sluit aan bij de principes van organisatiebeheersing (cfr. de internationale COSO-standaarden en de gelaagde organisatievorm van klachtenbehandeling).

Diverse (academische) reflecties over de werking van het Vast Comité P en de andere controleorganen in het (Belgisch) politielandschap sluiten bij deze visie aan. Het Vast comité P is ervan overtuigd dat verduidelijking van de missie van de instelling over de rol van het toezicht op de politie door het Vast Comité P in het algemeen en de finaliteit van de klachtenbehandeling in het bijzonder naar de politie en de burger/klager nog meer dient te worden verduidelijkt.

EY verwijst naar de missie van onze organisatie en vermeldt dat het Vast Comité P "geen ombudsfunctie" vervult en "niet is opgericht om individuele problemen van klagers op te lossen" (zie verslag EY blz. 4). Hun verder betoog op de klachtafhandeling is gebaseerd op de missie van onze organisatie en de wil van de wetgever die daaraan ten grondslag ligt. Hierbij aansluitend geeft EY aan (zie verslag EY blz. 5) dat de finaliteit van het Comité P de volledige externe en neutrale controle is van de politie- en inspectiediensten en dat een "dergelijke controle noodzakelijk is wanneer organisatiegebonden controle onvoldoende is of lijkt" en als "observatoriumfunctie".

Voor zover de begeleidingscommissie deze visie deelt, wil het Vast Comité P samen met de andere actoren op - korte - termijn streven naar een doelmatige en een doeltreffende (her)oriëntering van de organisatie van het toezicht in het algemeen en voor de klachtafhandeling in het bijzonder waarbij het voor elke actor van het politielandschap, meer in het bijzonder voor de burger/klager, duidelijk(er) wordt wat de rol van het Vast Comité P in deze domeinen is.

Het Vast Comité P onderschrijft tevens de conclusie (uw verslag nr. 2.3) dat de toenemende stapeling van controles op de politiediensten met als gevolg de coördinatiekosten om overlappingen te vermijden, het inherent risico op concurrentie tussen instellingen en op controle op elkaars opdrachten alsook de hiaten in de opdrachten. Samen met u is het Vast Comité P van oordeel dat

een duidelijke visie met betrekking tot de activiteiten en de risico's die moeten gedekt zijn op de verschillende niveaus van de controlepiramide wenselijk is, waarbij interne controle (interne audit) en externe controle (externe audit) zich nog beter op elkaar kunnen afstemmen.

De bemerkingen van EY i.v.m. de "eerstelijnsrol", "de onduidelijkheid bij de burger" en de "radarfunctie" (zie verslag EY blz. 21) en de bemerkingen in verband met de "procesinefficiënties", de "hoge werklast" en de "vertraging" en de denkpistes "communicatie naar de burger", "eerstelijnsrol" en "verdeling klachten AIG en Dienst Intern Toezicht", sluiten aan bij de bestaande nood aan (her)oriëntering van de klachtenbehandeling.

In het bijzonder moet het voor de burger/klager die zich tot onze instelling wendt met een signaal over de werking van de politie, duidelijk(er) worden wat hij al dan niet kan verwachten. Het wettelijk afbakenen en transparant communiceren van homogene bevoegdheidspakketten kan enkel maar bijdragen tot een verhoogde doelmatigheid en doeltreffendheid van onze maar ook van andere instellingen.

Het "systeemgericht" toezichtsonderzoek sluit aan bij de wil van de wetgever om door de oprichting van het Vast Comité P het vertrouwen van de burger in politie te verhogen. Het is nooit de wil van de wetgever geweest dat het Vast Comité P zich in de plaats zou stellen van de lijnverantwoordelijkheid inzake het functioneren van de politiediensten, noch om als tuchtoverheid op te treden. De aanpak van structurele en organisatorische disfuncties heeft voorrang op de individuele en punctuele onderzoeken die thans het voorwerp uitmaken van onderzoek door het Vast Comité P.

Naast deze denkpistes aangebracht voor het Vast Comité P, kunnen ook de voorstellen door het Rekenhof geformuleerd voor de HRJ (zie verslag Rekenhof blz. 17), onder meer om de klachtenbehandeling in eerste lijn door de bevoegde korpschefs te laten behandelen, en om alle klachten in één databank beheerd door de HRJ bijeen te brengen, en de reflecties met betrekking tot de werking van de Federale Ombudsmannen die steunen op een eerstelijnsklachtendienst (zie verslag Rekenhof blz. 20), als een goede praktijk worden weerhouden voor de optimalisatie van de klachtafhandeling van de klachten op politie.

Ook wat de interne organisatie van de eigen instelling betreft, worden concrete verbeterpunten en denkpistes aangereikt waarmee het Vast Comité P zeker aan de slag kan.

Het Vast Comité P sluit zich aan bij de aanbeveling van EY om binnen de instelling een "tijdsregistratie" uit te voeren (zie verslag EY blz. 23) om een exact(er) zicht te krijgen op de capaciteitsnoden en -besteding.

Wat het personeel van de Dienst Enquêtes P betreft, wordt het personeel momenteel niet meer stelselmatig vervangen, en dit als een bewuste maatregel om de budgettaire beperkingen te kunnen respecteren. Dit heeft uiteraard een rechtstreeks gevolg voor de werking van het Comité P. Een uitbreiding van de personeelsformatie gespreid over een termijn van x jaar (4 jaar zoals voorzien door de Commissie Comptabiliteit voor de Privacycommissie) kan als goede praktijk worden weerhouden voor de eventuele bijkomende aanwervingen binnen onze instelling (zie verslag Rekenhof blz. 18).

Ook een precieze(re) meting van de capaciteit van de Dienst Enquêtes P voor de uitvoering van de gerechtelijke opdrachten kan hierbij nuttig zijn (verslag Rekenhof zie blz. 22). Dergelijke meting zou niet alleen een performante(re) opvolging van de menselijke middelen meebrengen, maar tevens aan het licht brengen of bij het toekennen van de dotatie voldoende rekening wordt gehouden met deze wettelijke taak van de Dienst Enquêtes P, dan wel of er moet nagedacht worden over een bijkomende financiering door de opdrachtgever, de Minister van Justitie.

Tevens geeft EY aan (zie verslag EY blz. 12) dat de hiërarchische en andere functieniveaus slechts beperkt worden beschreven. Het Vast Comité P kan hiervoor de functieprofielen updaten en verfijnen met een RACI-methodiek zoals door EY voorgesteld.

Wat de toekomst van het Controleorgaan voor de politionele informatie (COC) (zie verslag Rekenhof blz. 23 en 24) betreft, neemt het Vast Comité P de vrijheid om te benadrukken een voorstander te zijn van een integratie van het COC in het Comité P. De visie van het COC dat "*het in de toekomst nuttig zou kunnen zijn het Comité P alle aspecten uit handen te nemen van de structurele/organisatorische onderzoeken die betrekking hebben op het beheer van de politionele informatie, hoewel die in de praktijk eerder marginaal zijn*" kan het Vast Comité P niet onderschrijven.

Het Vast Comité P heeft recent en op uitdrukkelijk verzoek van diverse overheden, de vraag gekregen om in uiterst gevoelige dossiers een onderzoek te voeren naar complexe en systeemgerichte problematieken van (internationaal) informatiebeheer.

In een huidige gedigitaliseerde maatschappij zou dit met zich meebrengen dat het Vast Comité P zijn kerntaken als extern toezichtsorgaan niet op afdoende wijze zou kunnen uitoefenen.

Niet alleen beschikt het Vast Comité P daartoe over de juridische, de functionele en de praktische kennis (het Vast Comité P heeft ingestaan voor de opleiding van de medewerkers van het COC), het systeemgericht toezicht van het COC kan bovendien even doeltreffend door het Vast Comité P worden uitgevoerd.

Daarenboven tonen vele toezichts- en klachtonderzoeken aan dat informatiebeheer één van de uitdagingen is en blijft voor de diensten die het voorwerp van onderzoek uitmaken van het Comité P.

Met de meest oprechte hoogachting,

Voor het Vast Comité P,

Johanna Erard
voorzitter

Chambre des Représentants

Audit d'efficience

Comité P

Rapport final et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Building a better working world

Table des matières

1. Présentation de l'institution 4
1.1 Mission du Comité 4
1.2 Présentation du Comité 5
1.2.1 Financement 5
1.2.2 Personnel 8
1.2.3 Principaux indicateurs d'activités et de résultats 9
1.3 Évolutions historiques 9
2. Organisation du Comité 10
2.1 Organigramme 10
2.2 Rôles et responsabilités en ce qui concerne les missions 11
2.3 Partenariats et coopérations 12
3. Processus et mécanismes relatifs au fonctionnement 17
3.1 Management 17
3.1.1 Description des modalités de gestion 17
3.1.2 Niveaux de prestations observés 18
3.2 Opérationnel 19
3.2.1 Identification des processus 19
3.2.2 Niveaux de prestations observés 21
3.3 Soutien 23
3.3.1 Identification des processus 23
3.3.2 Description des synergies (existantes) 24
3.3.3 Niveaux de prestations observés 25
4. Infrastructures et équipements 26
4.1 Bâtiments 26
4.2 Systèmes et outils informatiques 26
4.3 Organisation des achats 28
5. Ressources humaines 29
5.1 Gestion des ressources humaines 29
5.1.1 Politique générale et cadre de référence 29
5.1.2 Ressources et outils 33
5.2 Attribution de moyens 35
5.2.1 Méthodes d'évaluation et actualisation des besoins (compétences et capacité) 35
5.2.2 Attribution de capacité et compétences (pertinence des moyens) 35
6. Conclusions 41
6.1 Points forts 41
6.2 Points à améliorer 41
7. Pistes de réflexion 42
ANNEXE 44
Liste des entretiens menés dans le cadre de l'audit de performance 44

EY Building a better working world

1. Présentation de l'institution

1.1 Mission du Comité

La loi du 18 juillet 1991 régissant le contrôle des services de police et de renseignement et de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (ci-après dénommée « la Loi ») a instauré un contrôle externe spécifique sur les services de police, qui est assuré par le Comité de contrôle des services de police (ci-après dénommé « le Comité P »).

Le Comité P a été créé en 1991, suite à la nécessité du Parlement fédéral de disposer d'un organe externe de contrôle de la police. L'organe a commencé ses activités mi-1993.

Le contrôle organisé par la Loi porte en particulier sur la protection des droits que la Constitution et la loi confèrent aux personnes ainsi que sur la coordination et l'efficacité des services de police. Ce contrôle ne porte ni sur les autorités judiciaires ni sur les actes accomplis par celles-ci dans l'exercice de l'action publique. Le contrôle ne porte pas non plus sur les autorités de police administrative.

Les services contrôlés par le Comité P sont :

- la police locale ;
- la police fédérale ;
- les services relevant d'autorités publiques et d'organismes d'intérêt public, dont les membres sont revêtus de la qualité d'officier de police judiciaire ou d'agent de police judiciaire ;
- ainsi que les personnes qui ont qualité à titre individuel pour rechercher et constater des infractions.

Le Comité P est également compétent pour exercer un contrôle sur l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

Depuis 2005, le Comité P est habilité à exercer un contrôle sur les services de sécurité et des agents de sécurité employés dans une société de transports publics durant cette occupation ou dans le cadre de l'exécution de ces missions. Depuis 2006, le Comité P est habilité à exercer un contrôle sur l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM), conjointement avec le Comité permanent de contrôle des services de renseignement (Comité R).

En raison des nombreuses enquêtes de contrôle et enquêtes sur les plaintes effectuées par le Service d'enquêtes du Comité P, le Comité P dispose d'une image actuelle du fonctionnement des services de police. Cette image, complétée par des informations provenant de nombreuses autres sources, permet au Comité P de faire office d'observatoire du fonctionnement des services de police pour le compte du Parlement fédéral.

Le Comité P exerce sa mission par le biais de divers canaux, notamment en enquêtant sur les plaintes de citoyens. Il convient de noter à cet effet que le Comité P ne joue aucun rôle de médiation et n'a pas été créé pour résoudre les problèmes rencontrés par les plaignants avec la police.

Le Comité P est une institution indépendante, qui agit principalement au profit du pouvoir législatif, en particulier en vue de l'assister dans sa mission de contrôle constitutionnel sur le pouvoir exécutif. Quand l'un de ses composants, en particulier le Service d'enquêtes P, procède à des enquêtes judiciaires, cela se fait néanmoins sous l'autorité directe et la supervision du magistrat requérant (et sans l'intervention du Comité permanent P, l'organe de gestion du Comité P).

Le Comité P perçoit une dotation annuelle de la Chambre des représentants et rend compte à cette dernière. La

EY Building a better working world

Chambre n'exerce cependant aucune autorité strictement hiérarchique – l'indépendance opérationnelle est légalement garantie – et le Comité P n'a aucun lien hiérarchique avec une quelconque autorité.

Le but du Comité P est le contrôle entièrement externe et neutre des services de police, des services spéciaux d'inspection, des services de sécurité dans les transports publics, et de l'organe de coordination pour l'analyse de la menace. Un tel contrôle est nécessaire lorsque le contrôle lié à l'organisation est ou semble insuffisant, et le Parlement ou la force de police estime qu'une intervention externe s'impose, sans préjudice du propre droit d'initiative du Comité permanent P.
Cette spécificité distingue le Comité P d'autres organes d'inspection ou de contrôle, tels que les services de contrôle internes qui sont intégrés dans la structure même des services de police ou de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG), qui fonctionne sous l'autorité des ministres de l'Intérieur et de la Justice.

La mission du Comité P est de contribuer au bon fonctionnement d'une police démocratique, intègre et au service de la communauté.
C'est l'institution externe qui, sous la direction du Parlement fédéral, est chargée de contrôler le fonctionnement global des services de police, d'inspection ou de contrôle et l'exercice de la fonction policière par l'ensemble des fonctionnaires compétents. Le Comité P veille plus particulièrement à la manière dont l'efficacité, l'efficience et la coordination sont réalisées et à la manière dont les droits fondamentaux et les libertés sont respectés et activement stimulés.
Le Comité P entend (comme observatoire de la fonction de police, sur la base de ses propres enquêtes et analyses, tant sur sa propre initiative que sur demande) actualiser en permanence l'image de la fonction policière et du fonctionnement de la police, évaluer le fonctionnement de la police et s'exprimer à ce sujet et formuler des propositions et des recommandations aux autorités (de police) compétentes.
Des enquêteurs spécialisés sont également prévus dans l'intérêt des autorités judiciaires pour la conduite d'enquêtes judiciaires. [2]

1.2 Présentation du Comité

1.2.1 Financement

Le budget de ces cinq dernières années, ainsi que le budget pluriannuel pour la période de 2016 à 2020 inclus, sont présentés ci-dessous. Les deux présentations sont évoquées de manière succincte, pour une analyse et des données plus approfondies, le lecteur peut consulter le rapport d'audit de la Cour des comptes.

Le tableau ci-dessous indique le budget du Comité P de 2012 à 2016 inclus.

[2] http://www.comitep.be/fr/index.asp?ID=Publications

EY Building a better working world

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Budget approuvé	12 178 771	12 440 999	12 106 042	11 427 421	10 222 042
Financement					
Trésor (budget public)	8 912 000	8 896 000	8 685 000	8 639 000	8 568 000
Transfert d'autres institutions	-	-	-	-	-
Recettes		30 000	10 000	10 000	
Boni N-1	-	-	380 000	426 000	405 100
Boni N-2	3 266 771	3 514 999	3 031 043	2 352 421	1 248 942
Total des recettes	12 178 771	12 440 999	12 106 042	11 427 421	10 222 042

Le tableau ci-dessous présente l'exécution du budget de 2012 à 2016 inclus.

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Dépenses effectuées	9 200 041	9 742 990	10 561 270	9 890 480	9 400 448
Recettes réalisées	52 313	64 412	140 169	20 703	16 452
Résultat*	-235 729	-782 578	-1 736 101	-1 230 778	-815 996
Boni comptable au 31/12	3 031 043	732 421	674 942	547 644	38 046
Boni disponible	3 031 043	2 352 421	1 248 942	1 142 544	195 846

*Budget public – dépenses réalisées + recettes réalisées.

Le tableau ci-dessous présente le coût salarial total entre 2012 et 2016.

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Traitements du Comité	858 973	885 944	884 180	889 683	909 164
Traitements du personnel administratif	2 354 620	2 383 007	2 412 839	2 466 895	2 425 886
Traitements du Service d'enquêtes	5 281 566	5 762 734	6 113 025	5 754 331	5 480 443
Total	8 495 160	031 685	410 044	110 909	815 493
En % du budget public	95,32 %	01,53 %	08,35 %	05,46 %	02,89 %
En % des dépenses réalisées	92,34 %	2,70 %	9,10 %	2,12 %	3,78 %
Marge d'exploitation	416 841	-135 685	-725 044	-471 909	-247 493

Les principales évolutions et données qui peuvent être constatées sur la base de ce tableau sont :

- les rentrées : la dotation et les compléments de dotation par des réserves (= boni) constituent les principaux postes de revenus pour le Comité P ;
- les dépenses : évolution stable, avec alternance entre une tendance légèrement à la hausse et à la baisse ;
- le résultat total pour l'exercice comptable : évolution négative, sans le boni, le Comité P ne parvient plus à

EY Building a better working world

payer ses frais de fonctionnement. Le résultat financier est négatif depuis 2012 ;

- la dotation reçue suit une ligne descendante. Cela signifie que chaque année, davantage de boni sont consacrés à compenser le résultat négatif, ce qui peut conduire à terme à un épuisement du boni.

Le tableau ci-dessous présente le budget pluriannuel (budgétisation) du Comité P de 2017 à 2019 inclus.

Poste	2017	2018	2019
Budget approuvé	10 181 744	9 995 346	10 188 500
Financement			
Trésor (budget public)	8 397 000	9 750 000	9 555 000
Transfert d'autres institutions	-	-	-
Recettes	-	-	-
Boni N-1	642 200	49 500	256 848
Boni N-2	1 142 544	195 846	569 695
Total des recettes	10 181 744	9 995 346	10 381 543
Financement garanti	100 %	100 %	102 %
Différence à financer	NIHIL	NIHIL	NIHIL
Total	10 181 744	9 995 346	10 188 500

Exécution du budget (estimation) entre 2017 et 2019 :

Poste	2017	2018	2019
Dépenses effectuées	9 563 549	9 739 498	9 934 288
Recettes réalisées	1000	1000	1000
Résultat	-1 165 549	11 502	-378 288
Comptabilité au 31/12	619 195	256 848	255 212
Boni disponible	569 695	256 848	255 212

Coût salarial total entre 2017 et 2019 [3] :

Poste	2017	2018	2019
Traitements Comité	888 677	928 216	946 781
Traitements personnel administratif	2 453 623	2 500 987	2 551 007
Traitements Service d'enquêtes P	5 515 712	5 654 295	5 767 381
Total	8 858 012	9 083 498	9 265 169
En % du budget public	105 %	93 %	97 %

Selon la budgétisation et les dépenses des prochaines années (jusqu'en 2019), on constate, en raison d'une diminution annuelle de la dotation, que les réserves s'épuisent progressivement. On note également que la marge d'exploitation au sein de laquelle le Comité P peut fonctionner ne cesse de se réduire.

[3] Comité P : Budget - budget, exécution du budget et du coût salarial total

EY Building a better working world

Poste	2017	2018	2019
En % des dépenses réalisées	93 %	93 %	93 %
Marge opérationnelle	-461 012	666 502	289 831

Il convient à cet effet de noter que la budgétisation précitée est fondée sur un cadre d'effectif incomplet, comme mentionné par le Comité P, dans le rapport annuel. Si l'on tient compte d'une diminution linéaire de la dotation de l'ordre de 2 % (prévue par le gouvernement fédéral en 2019), le Comité P ne sera pas, avec un cadre d'effectif inchangé (bien qu'incomplet), en mesure de payer toutes ses dépenses à partir de l'exercice budgétaire 2018.[4]

1.2.2 Personnel

Le Comité P est composé de trois éléments :

- le Comité permanent P ;
- le Service administratif (section d'appui et section des plaintes) ;
- le Service d'enquêtes.

Le *Comité permanent P* est composé de cinq membres : un président (qui doit être un magistrat), un vice-président et trois membres permanents.

Le Comité P est assisté par un Service d'enquêtes dans ses tâches et soutenu par un service administratif. Les membres sont nommés par la Chambre des représentants pour un terme de six ans, renouvelable. Le Comité permanent est un organe collégial. Cela signifie que toutes les décisions finales sont prises par le Comité permanent en séance plénière par les cinq membres. La préparation et l'exécution de ces décisions dépendent d'une répartition des tâches entre les cinq membres.

Le Comité permanent est assisté par une administration, dirigée par un greffier. Le greffier est actuellement assisté par 31 collaborateurs administratifs et veille à ce que l'organisation dispose de moyens de fonctionnement nécessaires aux niveaux du personnel, des finances, des études juridiques, de l'informatique, de la logistique et de l'infrastructure.
Au sein de l'Administration, une section plaintes a été créée, qui est chargée de la réception, de l'analyse et du traitement des plaintes et dénonciations, ainsi que de l'exploitation des diverses informations relatives à l'intervention des services de police émanant des différentes autorités et des services de police.

Le Service d'enquêtes, comprenant actuellement 45 membres, est dirigé par un directeur général, assisté de deux directeurs généraux adjoints. Ils sont nommés par le Comité permanent pour un terme de cinq ans, renouvelable. Les membres du Service d'enquêtes P portent le titre de « commissaire auditeur », sans distinction de niveau ou de grade. Sur proposition du directeur général du Service d'enquêtes, ils sont nommés par le Comité permanent pour un terme de cinq ans renouvelable.
Plusieurs membres du Service d'enquêtes P sont détachés d'un service de police ou d'une administration dans laquelle ils ont acquis une expérience d'au moins cinq ans dans des fonctions en rapport avec les activités des services de police. À côté des enquêtes de contrôle qui couvrent toutes sortes de domaines, qu'ils effectuent à la demande du Comité permanent, les membres du Service d'enquêtes effectuent également des enquêtes judiciaires, sous l'autorité des autorités judiciaires.[5]

[4] E-mail Johanna Erard, réflexions du CPP relatives au projet de rapport d'audit, 15/03/2018

[5] Rapport annuel du Comité P 2016, Problématique du financement, Comité P, p. 32

EY Building a better working world

1.2.3 Principaux indicateurs d'activités et de résultats

Indicateur	2013	2014	2015	2016	2017*
Nombre de séances plénières	48	48	48	48	48
Nombre de rapports au Parlement	ND	ND	ND	ND	ND
Enquêtes judiciaires effectuées par le Service d'enquêtes P	128	113	130	127	124
Plaintes reçues*	2 885	2 771	2 561	2 663	2 737
Nombre mensuel moyen de dossiers de plante ouverts	240	230,92	213,43	222	
Nombre de dossiers de plaintes clôturés	ND	ND	ND	124	154
Enquêtes de contrôle clôturées (dossier de travail + terrain + rédaction)	ND	ND	ND	13	14

- Environ 80 % des plaintes réceptionnées sont reçus via internet (courriel). Les autres plaintes sont réceptionnées par l'accueil ou par courrier.
- Depuis 2011, 103 dossiers judicaires ont été retournés. Sept dossiers l'ont été au cours de l'année calendrier 2017, et quatre durant l'année calendrier 2016. [6]
- +/- 30 % de la capacité du Service d'enquêtes est consacrée à la conduite d'enquêtes judiciaires. [7]

1.3 Évolutions historiques [8]

Pour comprendre la conjoncture actuelle et les défis du Comité P, il est important de prendre en compte les évolutions historiques. Les évolutions suivantes peuvent être rapportées :

- Création du Comité P (1991)

  La Loi du 18 juillet 1991 a instauré un contrôle externe spécifique sur les services de police : le Comité de contrôle des services de police (dénommé Comité P).

- Extension de compétences (2005)

  Le Comité P est désormais également habilité à exercer un contrôle sur les services et les agents de sécurité employés dans une société de transports publics pendant cet emploi ou l'exécution de ces missions.

- Extension de compétences (2006)

  Depuis 2006, le Comité P est habilité à exercer un contrôle sur l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM), conjointement avec le Comité permanent de contrôle des services de renseignement (Comité R).

- Introduction d'un service de permanence 24h/24 (2011). Cela concerne uniquement les membres du

[6] Comité P : KPI Service d'enquêtes

[7] Comité P : Rapport du séminaire stratégique des 30 et 31/03/2017

EY Building a better working world

Comité permanent P, puisqu'il existait ab initio une permanence pour le Service d'enquêtes.[9]

- Évaluation du fonctionnement interne (2016)

  Une première étape préparatoire en vue de prendre des décisions stratégiques fondamentales a été initiée en 2016. Un certain nombre d'aspects du fonctionnement interne ont été évalués et, si possible, ajustés sur la base des objectifs à court terme. Ces ambitions ont été expliquées à tous les collaborateurs le 16 décembre 2016, lors d'une réunion à laquelle le Président de la chambre et les membres de la Commission de suivi parlementaire ont également été invités.
  Les objectifs à court terme portaient sur les aspects de la méthodologie, de l'organisation interne et de la communication et visaient, entre autres, une meilleure synergie au sein et en dehors de l'institution.

En résumé, on peut constater que les compétences du Comité P ont été étendues depuis sa création en 1991, ce qui a évidemment un impact sur la capacité opérationnelle requise.

2. Organisation du Comité

2.1 Organigramme

Dans le cadre de l'audit de performance, il est important d'étudier la structure du Comité P.

<table>
<tr><td colspan="4">Comité permanent P
Président, vice-président, 3 membres permanents</td></tr>
<tr><td colspan="2">Service administratif
Greffier</td><td colspan="2">Service d'enquêtes
Directeur général</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Services de soutien
- Secrétariat fonctionnel
- Cellule d'études juridiques
- Finances et personnel
- Logistique
- Cellule ID
- Conseillers en prévention</td><td rowspan="2">Section plaintes
- Cellule secrétariat
- Cellule plaintes et dénonciations</td><td>Section Contrôle
Directeur général adjoint

Enquêtes de contrôle + Enquêtes suite à une plainte ou dénonciation</td><td>Section judiciaire
Directeur général adjoint

Enquêtes judiciaires</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cellule secrétariat</td></tr>
</table>

Le Comité P est piloté par un « Comité permanent P » (CPP), également appelé collège de décision du Comité P.
Le Comité P est assisté dans ses missions par un Service d'enquêtes, dénommé « Service d'enquêtes P ». Le Service d'enquêtes P est dirigé par un directeur général, assisté par deux directeurs généraux adjoints. Les membres du Service d'enquêtes P portent le titre de « commissaire auditeur ». Le Comité P est également soutenu par un service administratif, dirigé par un greffier.[10]

[9] E-mail Johanna Erard, réflexions du CPP relatives au projet de rapport d'audit, 15/03/2018

[10] Comité P : organigramme

EY Building a better working world

La documentation et les entretiens permettent d'identifier, de manière générale, les points forts suivants :

- l'organigramme est documenté et mis à jour lorsque des changements se produisent au sein de l'organisation ;
- la structure de l'organisation fait l'objet d'une communication en interne ; l'organigramme est ainsi diffusé en interne et les collaborateurs au sein de l'organisation sont au fait de la configuration ;
- la structure et la configuration de l'organigramme illustre les tâches principales (plaintes, enquêtes de contrôle, enquêtes judiciaires) du Comité P ;
- la structure et les services sont équilibrés ; les services sont similaires en taille.

La documentation fournie ainsi que des entrevues permettent d'identifier les points d'attention et d'amélioration suivants :

- l'organigramme n'est pas complet. Lors des entrevues, le fait que certains collaborateurs travaillent pour plusieurs services a été soulevé, ce qui n'apparaît pas dans l'organigramme ;
- l'organigramme n'est pas détaillé. Il ne présente que la structure et la configuration globales de l'organisation. Au sein des différents services spécifiques, la description des niveaux hiérarchiques et fonctionnels est limitée. Cela complique l'identification des fonctions au sein de l'organisation sur la seule base de l'organigramme. La représentation de la cellule des plaintes et dénonciations dans l'organigramme illustre bien ce problème. Aucune différence n'est présentée visuellement entre les coordinateurs (directeurs) et les gestionnaires de dossiers ;
- l'organigramme ne montre pas suffisamment le fonctionnement de l'organisation :
    - o à première vue, il ressemble à l'organigramme d'une organisation fonctionnelle. Cela signifierait que chaque service fonctionne en silo. Les entrevues ont cependant révélé que de nombreuses tâches impliquent un fonctionnement multidisciplinaire. Cette structure n'est pas représentée visuellement dans l'organigramme actuel. Les synergies existantes entre les services n'apparaissent de ce fait pas immédiatement ;
    - o au sein de l'organigramme, une distinction est faite entre une section de contrôle et une section judiciaire pour le Service d'enquêtes. En réalité, les deux services fonctionnent de manière conjointe ;
- l'organigramme semble indiquer des doubles emplois. Tant la fonction de soutien (qui opère de façon partiellement multidisciplinaire) que les autres services disposent de leur propre secrétariat. Il n'est pas tout à fait clair dans quelle mesure ces secrétariats sont distincts les uns des autres.

En résumé, on peut affirmer que l'organigramme est documenté et communiqué. Les principaux points d'amélioration concernent les détails d'affichage, ainsi que l'exactitude de la représentation du fonctionnement effectif de l'organisation dans l'organigramme.

2.2 Rôles et responsabilités en ce qui concerne les missions

L'examen des documents reçus nous permet de constater que les rôles et responsabilités des collaborateurs au sein du Comité P ont été documentés. Nous avons reçu un document de description de fonction pour chaque collaborateur du Comité P. Ce document contient les éléments suivants :

- titre de la fonction ;
- place dans l'organigramme (et hiérarchie ; à qui le collaborateur doit rapporter) ;
- but de la fonction ;
- conditions de la fonction ;
- exigences du profil (expertise requise) ;
- compétences, attitudes et qualités de base ;
- objectifs individuels.

Ces documents ont été signés par les collaborateurs. Cela indique d'emblée que les collaborateurs ont été informés de

EY Building a better working world

leurs rôles et responsabilités au sein de l'organisation.[11] Nous avons également retrouvé des documents décrivant les rôles et responsabilités des membres du Comité permanent P.

Toutefois, certaines observations peuvent être formulées à cet effet :

- la plupart des documents de description de fonction remontent à l'année 2013. Les rôles et responsabilités évoluent en fonction des changements au sein de l'organisation et devraient donc être régulièrement mis à jour. Les entretiens réalisés révèlent ainsi que les collaborateurs de la section d'appui sont régulièrement mis à contribution pour des tâches de traitement de plaintes et d'enquêtes de contrôle ; or, cela n'apparaît pas dans les documents de description de fonction susmentionnés ;
- les descriptions de fonctions reflètent une image solitaire des collaborateurs dans leurs fonctions. Les interactions avec d'autres rôles au sein de l'organisation ne sont pas décrites de façon exhaustive et claire, et aucun lien n'est établi avec les processus et les activités opérationnelles. Cela peut générer une ambiguïté pour les employés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes, ainsi qu'à un chevauchement des responsabilités ;
- les rôles et responsabilités se chevauchent parfois et présentent des zones d'ombre en ce qui concerne les tâches administratives ;
- sur la seule base de la documentation reçue et des entretiens réalisés (principalement avec la direction), il n'est pas possible d'évaluer si les rôles et responsabilités sont intégrés au sein de l'organisation. Pour pouvoir en juger, il faudrait au moins procéder à des entretiens avec le personnel exécutant. Nous pouvons uniquement constater que les différentes fonctions (du moins en partie) ont été documentées.

En résumé, nous pouvons affirmer que le Comité P consent des efforts et attache de l'importance à la documentation de l'ensemble des fonctions, rôles et responsabilités. Cependant, nous formulons les recommandations suivantes afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience en ce qui concerne les rôles et responsabilités au sein de l'organisation :

- sur une base régulière, revoir les rôles et responsabilités en fonction des changements et nouveaux défis au sein de l'organisation ; documenter ces mises à jour et les communiquer aux collaborateurs ;
- compléter le document de description de fonction à l'aide d'une matrice RACI[12]. Cela clarifiera les rôles et responsabilités des collaborateurs dans le fonctionnement global de l'organisation. Idéalement, il faudrait lier cela aux activités opérationnelles ;
- afin d'encourager la mise en œuvre effective des rôles et responsabilités au sein de l'organisation, il est préférable de les lier à un système d'évaluation des prestations.

2.3 Partenariats et coopérations

Au cours des entretiens réalisés et de l'examen de la documentation reçue, il s'est clairement avéré que le CPP souhaite autant que possible conclure des partenariats avec d'autres organisations et institutions dans l'intérêt de la réalisation de sa mission. Le CPP recherchera et exploitera en outre activement ces partenariats. Il a ainsi été dit que ces partenariats sont identifiés sur la base de la réciprocité et de la valeur ajoutée qu'ils peuvent offrir d'un point de vue gagnant-gagnant. La valeur ajoutée peut être : budgétaire, apport d'expertise, répondre à la demande de synergie accrue, etc.
Les partenaires potentiels sont identifiés pour les différents processus de travail au sein de l'institution. Les collaborateurs sont également impliqués dans cet exercice au sein de l'organisation ; ils peuvent aider à identifier des partenariats potentiels. Le Comité P déclare pouvoir offrir les atouts suivants lors de la création de partenariats : [i] la

[11] Comité P : documents de description de fonction

[12] Le modèle RACI est une matrice utilisée pour refléter les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans des tâches. RACI signifie Responsible, Accountable, Consulted et Informed

EY Building a better working world

position de l'institution, [ii] la capacité d'enquête et [iii] le savoir-faire.
De plus, citons les restrictions suivantes : moyens propres limités, capacité propre limitée, le rapport entre d'une part, le propre engagement en vue d'aboutir au partenariat et de l'entretenir et d'autre part, l'avantage qu'on en retire, doit livrer un résultat positif.

Le tableau ci-dessous reprend un aperçu des différents partenariats et collaborations évoqués durant les divers entretiens. Cette liste ne peut cependant pas être considérée comme exhaustive. La pertinence des différentes collaborations (potentielles) évoquées diffère selon les futurs rôles et responsabilités du Comité P et la mise en œuvre concrète des différentes directives et lois.

Building a better working world

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalités - Base juridique - Officialisé - Informel - N.A.	Type de collaboration - Soutien - Opérationnel	Stade de la mise en œuvre - En cours - Échu - Planifié - En développement - À développer
Commission Vie privée/C.O.C.[13]/Comité R	Collaboration ad hoc basée sur dossier/besoin	Selon	Informel	Opérationnel	En cours
Police fédérale	Partager de l'information Relevé hebdomadaire des plaintes et des dénonciations émanant des membres du personnel, d'un tiers ou d'organisations syndicales et introduites auprès de ses unités ou services Le Comité P transmet à la police fédérale un relevé hebdomadaire des plaintes susceptibles de conduire à une mesure disciplinaire. Pris en charge par le système informatique intégré de transmission de données	Police fédérale	Juridique	Opérationnel	En cours
Unia (Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination et le racisme)	Échange d'informations	N.A.	Officialisé	Opérationnel	En cours
Inspection générale de la police fédérale et de la police locale Ce protocole d'accord vise à optimiser la synergie entre les deux services, à augmenter leur Efficacité et à définir les modalités de coopération supplémentaires.	Échange d'informations (y compris pour éviter les doubles emplois) Le Comité P et l'AIG ont créé une base de données pour les plaintes et dénonciations par les corps ou unités de police des Recommandations formulées par leurs soins. (KLFP)-> L'AIG est responsable du maintien de l'application des KLFP.	N.A.	Juridique	Opérationnel	En cours

[13] Organe de contrôle de l'information policière

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalités - Base juridique - Officialisé - Informel - N.A.	Type de collaboration - Soutien - Opérationnel	Stade de la mise en œuvre - En cours - Échu - Planifié - En développement - À développer
Institutions ayant un mandat intégral ou partiel, chargées de veiller au respect des droits de l'homme : (Le Centre interfédéral pour l'égalité des chances, le Centre fédéral Migration, le Collège des médiateurs fédéraux, la Commission pour la protection de la vie privée, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, la Commission nationale pour les droits de l'enfant, Le Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, le Comité R, entre autres)	Plateforme de consultation commune/échange de méthodes de travail et méthodologies, valorisation d'expériences utiles, complémentarité pour les dossiers communs, favoriser la collaboration. (les institutions se réunissent une fois par mois)	N.A.	Officialisé	Soutien	En cours
Universités	En termes de contenu (stagiaire, recherches dans le cadre de mémoires et doctorats, etc.)	N.A.	N.A.	Prise en charge	À développer
C.O.C.	Transfert ou réalisation d'enquêtes communes sur les problèmes liés à la gestion de l'information	N.A.	N.A.	Opérationnel	À développer
Services étrangers chargés d'une mission similaire ou connexe	Échange de méthodologies d'enquête, partage d'informations	N.A.	N.A.	Opérationnel	En cours/à développer davantage
Commission Vie privée/Organe de contrôle des informations policières (C.O.C.)	Le C.O.C. et le Comité P collaboreront en fonction des futures compétences de l'autorité chargée de la protection des données.	Commission Vie privée, C.O.C. et Comité P	N.A.	Opérationnel	À développer
CSJ (Conseil supérieur de la Justice)	Collaboration traductions	À définir	Officialisé	Opérationnel	À développer
C.O.C./Comité R/Commission Vie privée/Médiateur fédéral/CNN (Commission	Formation et éducation	Dépendant, réciprocité	Officialisé	Soutien	À développer (pilote en cours)

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalités - Base juridique - Officialisé - Informel - N.A.	Type de collaboration - Soutien - Opérationnel	Stade de la mise en œuvre - En cours - Échu - Planifié - En développement - À développer
de nomination pour le notariat) /BIM/CSJ (Conseil supérieur de la Justice)					
Commission Vie privée/Comité R/Médiateur fédéral/CNN/C.O.C./BIM/CSJ	DPO (Data Protection Officer)	N.A.	Officialisé	Soutien	À développer (pilote en cours)
Comité R, Médiateur fédéral, CNN, C.O.C., BIM, Commission Vie privée	Collaboration achats	N.A.	Officialisé	Soutien	À développer (pilote Chambre ?)
Comité R, Médiateur fédéral, Commission BIM, Commission Vie privée	Sécurité et classification (agent de sécurité)	N.A.	Officialisé	Soutien	À développer

EY Building a better working world

3. Processus et mécanismes relatifs au fonctionnement

3.1 Management

3.1.1 Description des modalités de gestion

À travers l'ensemble de la documentation reçue et des entretiens réalisés, les structures suivantes ont été identifiées en ce qui concerne les prises de décisions :

Organe/consultation	Portée/fonction	Présent	Compte rendu	Fréquence
Séance plénière	· Stratégie de discussion/définition · Choix et suivi des enquêtes de contrôle/planning · Contrôle des prestations (avancement des enquêtes) · Organe de consultation	Comité permanent P	oui	Hebdo-madaire
Comité de pilotage (par section)	· Comité de pilotage Service d'enquêtes/Comité de pilotage Service plaintes · Comité de pilotage recommandations issues des enquêtes de contrôle	Comité permanent P Directeur général/directeurs généraux adjoints/greffier conseiller plaintes	oui	Mensuel
Séminaires/ réunions stratégiques	· Stratégie de discussion/définition · Discussion et suivi des points d'amélioration au sein de l'organisation	Comité permanent P/Directeur général/Greffier	oui	ND

Le CPP constitue, comme déjà mentionné, l'organe stratégique et de décision au sein de l'organisation. Pour définir la stratégie, il doit cependant tenir compte de certaines restrictions. Sa mission et ses tâches sont principalement définies par la loi. Des séminaires et réunions stratégiques sont toutefois organisés sur une base régulière. Les documents reçus permettent de constater que le fonctionnement de l'organisation fait l'objet de discussions et d'une évaluation lors de ces réunions. Des points d'améliorations possibles sont proposés et un plan d'action pour la mise en œuvre est dressé.

Le CPP joue également un rôle d'organe décisionnel. Il fonctionne comme un organe collégial, ce qui signifie que chaque membre du Comité dispose du même pouvoir décisionnel. Les décisions sont prises à la majorité. La prise de décisions se déroule en séance plénière hebdomadaire. Il s'agit principalement de décisions portant sur le fonctionnement opérationnel de l'organisation : sélection des enquêtes de contrôle à effectuer et orientation des enquêtes sur les plaintes. Ce principe génère un défi quant au maintien de l'équilibre entre la stratégie/mission et les capacités internes. Afin de rationaliser les décisions, une série de critères de décision (y compris une analyse des risques) ont été développés.

Enfin, le CPP fait aussi régulièrement office d'organe de contrôle pour le suivi et le contrôle des prestations au sein de l'institution. Cette fonction de contrôle s'applique également durant les séances plénières. Au sein du CPP, un membre est à chaque fois désigné comme responsable des enquêtes de contrôle et sur les plaintes liées à une région géographique donnée. Les responsables du service (directeur général/greffier entre autres) doivent rapporter chaque mois en séance plénière sur les prestations de leur service.

EY Building a better working world

Des réunions « comité de pilotage » par section se tiennent chaque mois. Elles sont présidées par le chef du service et réunissent les membres du Comité permanent P. Lors de ces réunions, le statut des diverses enquêtes (plaintes, enquêtes de contrôle) ainsi que la planification de la capacité sont examinés et suivis.

À la fin de chaque concertation, un rapport est dressé et distribué aux personnes compétentes au sein de l'organisation.

La stratégie et les décisions prises sont en outre communiquées par le biais de bulletins et via l'intranet au sein de l'organisation.

Enfin, le rapport annuel peut également être considéré comme une modalité de gestion. Il rend compte de la façon dont le Comité P remplit ses missions, compte tenu des moyens dont il dispose. Ce rapport est établi et soumis au Parlement chaque année et est publié sur le site web.

3.1.2 Niveaux de prestations observés

Comme décrit dans le paragraphe ci-dessus, le Comité permanent P assume le rôle d'organe décisionnel. En outre, il surveille et contrôle les prestations des différents services.
Les autres organes de gestion, tels que le greffier et le directeur général (et les directeurs généraux adjoints) assument la gestion opérationnelle de leur services respectifs.

Sur une base mensuelle (en séance plénière), les chefs de service rapportent sur les prestations de leur service. Sur la base de la documentation reçue et des entretiens réalisés, les instruments de gestion suivants ont été utilisés pour la gestion et le suivi des performances.

- Instruments de gestion :
  - rapport d'état mensuel ;
  - comparaison entre la planification initiale et le statut atteint des enquêtes sur les plaintes et des enquêtes de contrôle ;[14]
  - liste d'actions et de remise pour le suivi du statut des enquêtes et pour la réalisation des objectifs organisationnels ;
  - mise en place des équipes d'enquête avec définition claire des rôles et responsabilités (pilote et groupe de travail d'experts).
- Statistiques de visualisation des prestations des services.

Nous constatons en outre que des mesures sont prises en vue d'améliorer les prestations au sein de l'organisation :

- révision régulière des objectifs stratégiques et opérationnels afin de pouvoir répondre aux besoins futurs. Cela se déroule principalement lors des séminaires stratégiques mentionnés ;
- application, pour les processus de base au sein de l'organisation, de SOP (Standard Operating Procedures) documentées par la majorité des collaborateurs au sein de l'organisation et révisions et mises à jour régulières de ces procédures. De plus, les collaborateurs ont été régulièrement informés, par le biais de formations internes, des changements et des améliorations dans les procédures ;
- réutilisation de méthodologies éprouvées pour la réalisation des enquêtes. Ces méthodologies sont mises à disposition grâce à un système de base de données interne ;
- élaboration de « lessons learned » après chaque enquête menée. Les enseignements sont abordés dans le

[14] La gestion des enquêtes judiciaires ne relève pas de la compétence du Comité P.

EY Building a better working world

cadre des comités de pilotage et avec les collaborateurs afin d'éviter la récurrence d'inefficacités ou d'irrégularités similaires dans les enquêtes suivantes ;
- normalisation des procédés et méthodes d'enquête. Les processus de base au sein de l'organisation (traitement des plaintes, enquêtes de contrôle) ont été documentés et standardisés. Des méthodes de contrôle standard et des bonnes pratiques ont également été appliquées ;
- comparaison des prestations par rapport aux indicateurs d'institutions étrangères similaires.

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons dire que le Comité P a les modalités d'une gestion professionnelle de l'organisation, à savoir un organe de gestion professionnel, des processus et des méthodologies de gestion et un système de suivi des prestations.
Par ailleurs, nous observons que l'on recherche sans cesse au sein de l'organisation des possibilités d'optimiser l'efficacité ; il s'agit d'une conséquence positive de l'exercice sur les capacités qui doit être réalisé afin de pouvoir répondre à chacune des demandes de clients (Parlement, Cour, etc.).

Nous pouvons toutefois, sur la base des entretiens réalisés et de l'analyse des documents, dégager une série de points susceptibles d'être améliorés pour la poursuite de l'optimisation des modalités de gestion.

- Définition d'ICP[15] pour le traitement des plaintes et la livraison des enquêtes.
  Les documents reçus et les entretiens réalisés indiquent que l'on dispose d'un bilan de la durée moyenne pour le traitement des plaintes et la réalisation des enquêtes. Toutefois, ces moyennes ne sont pas employées comme « norme » (sous la forme d'ICP) pour mesurer les prestations des services. Ces ICP devraient idéalement être utilisés dans le rapport de prestations comme point de référence pour objectiver la mesure des prestations.
  Il convient toutefois d'ajouter à ce point susceptible d'être amélioré le retour que nous avons reçu durant les entretiens avec les collaborateurs du Comité P. Ils estimaient impossible de définir des indicateurs de performance standard, tant pour les enquêtes sur les plaintes que les enquêtes de contrôle, du fait que la réalisation des enquêtes précitées est soumise à une série de facteurs externes (sur lesquels l'on ne dispose d'aucun contrôle) : le calendrier relatif aux auditions de témoins (dépend de la disponibilité des témoins), les influences judiciaires (loi Salduz), etc. Ces éléments rendent difficile la réalisation de chaque étude dans un même délai.
- Normalisation des rapports de prestations. Il faut établir des règles spécifiques au contenu du rapport ; à quel moment il convient de signaler à la hiérarchie des résultats anormaux et quelles actions correctives doivent être prises si les résultats ne répondent pas aux attentes. Chaque chef de service rapporte aujourd'hui à sa façon et il n'existe aucun système de gestion des prestations divergentes.
- Malgré la répartition claire des rôles entre les membres du Comité permanent P, on peut se demander si l'organe de contrôle et de décision (CPP) doit être composé de cinq membres. Il appartient toutefois au Parlement d'y donner une interprétation concrète. Pour déterminer cette composition, une analyse de la charge de travail pourrait être une piste à suivre. Notons toutefois que, compte tenu de la prise de décision collégiale et non hiérarchique, un nombre impair de membres est indiqué.
  .

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Au sein du Comité P, les processus suivants peuvent être considérés comme essentiels :

[15] Indicateur clé de performance (ICP)

Building a better working world

- processus relatif au traitement des plaintes (réception des plaintes, orientation, réponse) ;
- processus relatif aux audits ;
- processus relatif aux enquêtes judiciaires.

Les deux premiers processus essentiels précités ont été documentés en détails, ce que nous avons pu constater à la lumière des documents de processus reçus. En revanche, le processus n'était pas documenté par Comité P, pour la raison que ce processus n'est pas géré par le Comité P, mais bien par les autorités judiciaires.

Pour chaque processus essentiel documenté, un propriétaire de processus a été désigné pour assurer l'évaluation du processus et la formulation d'améliorations de ce dernier.

Lors des entretiens réalisés, les processus relatifs au traitement des plaintes et aux enquêtes de contrôle ont été abordés de manière approfondie. Nous avons pu identifier les points forts suivants concernant les processus opérationnels :

· les processus ont été définis dans une notation de processus méthodologique ;
· il règne une certaine mentalité processuelle au sein de l'organisation. Le CPP et les organes de gestion mesurent l'importance des processus documentés et encouragent les collaborateurs à adopter une approche processuelle ainsi qu'à améliorer les processus au sein des tableaux de bord des services ;
· les activités processuelles sont liées aux rôles et responsabilités ;
· les activités processuelles sont liées à des échéances (mais les échéances ne sont pas utilisées comme indicateurs de performance) ;
· on utilise un processus de gestion des capacités objectivé avec une définition des priorités liées, entre autres, à la mission de l'organisation et à une analyse des risques ;
· les processus sont évalués sur une base régulière et des améliorations potentielles de l'efficacité possibles sont proposées en séance plénière, qui en approuve la mise en œuvre ;
· des formations sont organisées en interne pour la mise en œuvre des processus et/ou des mises à jour de processus ;
· des efforts avaient déjà été consentis pour la numérisation du processus relatif au suivi des plaintes ; un système de gestion des cas est opérationnel depuis avril 2017 ;
· l'efficacité et le renforcement des processus sont comparés à ceux d'institutions similaires à l'étranger (références) ;
· organisation de stages interservices. Les collaborateurs du service d'enquêtes de contrôle travaillent pendant une période donnée au service des plaintes, afin de se familiariser avec les processus. Compte tenu de l'étroite collaboration entre les services, cela optimise la méthode de travail ;
· une normalisation est appliquée dès que possible par le biais de la (ré)utilisation de méthodologies d'enquête, de bonnes pratiques et de modèles.

Les points forts précités nous permettent de conclure qu'il existe une approche professionnelle au sein du Comité P en termes de gestion des processus de base.

Les améliorations suivantes peuvent cependant être proposées :

· relier les activités processuelles à des ICP (voir aussi le paragraphe sur les modalités de gestion) ;
· relier les indicateurs de performance susmentionnés à un système d'évaluation individuel des collaborateurs ;
· poursuivre l'automatisation des processus. Comme, par exemple, étendre les fonctionnalités du système de gestion de cas pour traiter les plaintes avec un système de workflow.

EY Building a better working world

3.2.2 Niveaux de prestations observés

Concernant le processus relatif au traitement des plaintes, nous avons pu retrouver les indications de performances suivantes dans la documentation reçue.

En ce qui concerne les *prestations des collaborateurs* du service des plaintes, il s'avère que tous les gestionnaires de dossiers du service Plaintes traitent un nombre plus ou moins équivalent de plaintes, avec une moyenne de 10 % du total des plaintes sur une base annuelle (10 gestionnaires de dossiers). En outre, il arrive occasionnellement que des plaintes soient transférées à un service spécialisé : le service juridique ou ICT.

En ce qui concerne la *durée du processus relatif au traitement des plaintes*, les indicateurs suivants ont pu être relevés.

Processus	Délai
Réception d'une plainte et envoi de courriers/apostilles aux services de police et au Service d'enquêtes	5 jours
Réception d'une plainte et envoi d'une réponse au plaignant (si la plainte est rejetée)	21 jours
Orientation : réception de la plainte et approbation de l'orientation en séance plénière	39 jours
Clôture des plaintes Réception des résultats de l'enquête et approbation des conclusions en séance plénière	104 jours
End-to-end Réception d'une plainte et envoi d'un courrier contenant un résumé des résultats de l'enquête (si la plainte est traitée par le Service d'enquêtes).	284 jours (9 mois)

Pour 2017, nous avons reçu les chiffres suivants en ce qui concerne le traitement et la distribution des plaintes :

- 47 % des plaintes ont été clôturées avec un retard (date d'ouverture – de fermeture) ;
- le délai moyen de traitement d'une plainte s'élevait à 137,4 jours (4,5 mois). Ce chiffre concerne aussi bien les plaintes rejetées que les plaintes ayant fait l'objet d'une enquête ;
- 6 % du nombre total de plaintes reçues ont été confiées au Service d'enquêtes ;
- 45 % des plaintes sont transférées aux services de police (contrôle interne, inspection spéciale) ;
- pour 9 % des plaintes, il a été décidé que le Comité P ne disposait pas de l'expertise requise ;
- 11 % des plaintes sont transférées aux autorités judiciaires ;
- 8 % des dossiers sont transférés aux autorités disciplinaires.

On constate d'emblée sur la base des indicateurs précités l'écart important entre le nombre de plaintes reçues et le nombre de plaintes traitées par le Service d'enquêtes du Comité P. Les raisons suivantes, qui expliquent ce phénomène, ont été identifiées lors des entretiens avec le Comité P :

- le rôle de première ligne en matière de plaintes que le Comité P exerce actuellement ; cela signifie que toute personne, sans aucun filtrage, peut déposer une plainte ;
- manque de clarté auprès des citoyens sur le rôle du Comité P, impliquant le dépôt auprès du Comité de plaintes qui devraient être traitées par d'autres instances, comme le SCI (service de contrôle interne de la police), les médiateurs, etc. ;

EY Building a better working world

- la fonction de détection de la satisfaction du citoyen à l'égard des services de police publique attribuée au Comité P par le Parlement. Le Comité P est ainsi tenu, dans le cadre de ses missions, de présenter régulièrement des statistiques sur le nombre de plaintes entrantes au Parlement.

Le long délai entre la réception d'une plainte et l'orientation ainsi que la clôture de la plainte est également notable. Les causes suivantes ont été évoquées :

- cause liée à la particularité du processus. Pour formuler une proposition quant à l'orientation, la plainte doit d'abord être analysée. Cette analyse inclut un certain nombre d'activités qui nécessitent un certain délai et sur lesquelles on ne dispose que d'une prise limitée : réaliser des auditions de témoins, demander des preuves à la police, etc. L'état d'avancement de ces activités dépend en partie de facteurs externes : disponibilité et accessibilité du plaignant, vitesse de réaction des forces de police… En outre des restrictions légales, telles que la loi Salduz, s'imposent. Ce long délai a également un impact sur la qualité de l'enquête menée : plus le délai entre le dépôt d'une plainte et la conduite de l'enquête est long, plus la qualité de l'enquête fournie sera limitée ;
- le Comité P est légalement tenu de répondre à toutes les plaintes. Cela signifie que même les plaintes non fondées (voir cause au paragraphe précédent) doivent obtenir une réponse, ce qui génère une importante charge de travail pour les gestionnaires de dossiers du service des plaintes ;
- cause liée au fonctionnement interne du service des plaintes. Dans le cadre du fonctionnement du service des plaintes, des inefficiences peuvent être identifiées : trop d'étapes dans le processus, activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée en termes de résultat final (en l'occurrence la réponse aux plaintes). Sont visées ici les activités de front office (qui revêtent principalement une fonction de boîte aux lettres) ainsi que le rôle des coordinateurs. En outre, l'absence de collaborateurs au sein des deux services (en raison de maladie, vacances, etc.) entraînent un retard dans le processus et ce, vu la fonction d'entonnoir qu'ils occupent.

Le Comité P a conscience des causes précitées qui induisent des processus inefficaces, une charge de travail accrue et un retard. Des pistes de réflexion potentielles ont déjà été avancées en vue de remédier à ces causes.
En voici un récapitulatif :

- clarifier la communication au citoyen sur le rôle du Comité P. Cela peut être fait via le site web, des dépliants, d'autres canaux. L'une des pistes avancées consiste en un site web partagé avec d'autres institutions publiques qui permettrait de communiquer clairement sur les rôles de chaque institution et qui orienterait le citoyen, via des questions précises, vers l'institution compétente pour recevoir sa plainte ;
- revoir le rôle de première ligne du Comité P. Autre piste de réflexion envisageable : les plaintes ne parviendraient au Comité P qu'à un stade ultérieur, dans la mesure où le rôle de premier ligne serait exercé par une autre autorité telle que le service fédéral de médiation, le service de contrôle interne ou l'AIG (inspection générale)… ;
- revoir la répartition du traitement des plaintes avec l'AIG et le SCI ;
- remplacer par des études de marché régulières la fonction de détection (relevant actuellement de la compétence du Comité P) de la satisfaction de la population concernant les services de police ;
- revoir le fonctionnement interne du service des plaintes ;
- favoriser la polyvalence de l'équipe afin d'éviter tout retard dans le traitement des plaintes. Favoriser également l'utilisation de modèles standard afin de répondre aux plaintes et d'automatiser davantage le processus (étendre les fonctionnalités de l'application de gestion des cas) ;
- créer des synergies avec d'autres institutions (par exemple, les médiateurs et le Comité R) sur un front office partagé.

EY Building a better working world

En ce qui concerne les enquêtes de contrôle et judiciaires, nous avons pu retrouver dans la documentation reçue les indicateurs de performance suivants :

- nombre d'enquêtes de contrôle finalisées sur une base annuelle : en moyenne 14 par an (il s'agit d'enquêtes de contrôle mises en place sur une initiative propre ainsi que d'enquêtes faisant suite à une question parlementaire) ;
- nombre d'enquêtes judiciaires par an : 123 (les enquêtes judiciaires représentent max. 30 % de la capacité du Service d'enquêtes). Les enquêtes judiciaires font l'objet d'une répartition équilibrée des tâches entre le Comité P et l'AIG.

Tous les points névralgiques influençant l'exécution performante du processus d'enquêtes de contrôle ont été identifiés :

- la planification de la capacité constitue une question épineuse dans le processus relatif aux vérifications et ce, étant donné la capacité d'enquêtes au sein de l'organisation et la multiplication des compétences (selon le Comité P). Dans ce contexte, le Comité a établi un ordre de priorités pour les demandes d'enquêtes (la priorité va aux questions parlementaires, puis aux enquêtes de contrôle/sur les plaintes émanant de sa propre initiative et enfin aux enquêtes judiciaires) ;
- un grand nombre de demandes d'enquêtes émanent des autorités judiciaires, ce qui réduit la capacité du Service d'enquêtes, limite la capacité pour les enquêtes menées sur la propre initiative du service (liées aux missions) et résultant de questions parlementaires ;
- la planification de la capacité est complexe en l'absence de perspective « objective » et « correcte » sur le budget-temps des collaborateurs au sein de Comité P. On ne dispose actuellement pas d'un système d'enregistrement du budget-temps des collaborateurs.

En vue d'améliorer le fonctionnement du Service d'enquêtes, les pistes suivantes pourraient être envisagées :

- l'implémentation d'un système dédié à la gestion du temps (enregistrement du temps). Est ici visé un système permettant aux collaborateurs de relier leurs heures prestées avec les enquêtes sur lesquelles ils ont travaillé. Cela fournirait au Comité P un bilan plus précis de l'occupation des collaborateurs et profiterait à l'exercice de capacité constant qu'ils doivent réaliser ;
- la réévaluation du rôle du Comité P dans les enquêtes judiciaires dans le cadre de la gestion des budgets et de la capacité.

3.3 Soutien

3.3.1 Identification des processus

Les processus de prise en charge au sein du Comité P sont principalement mis en œuvre par les collaborateurs qui font partie de la section d'appui. Cette section est dirigée par le greffier.

En règle générale, les fonctions de soutien « classiques » sont :

- secrétariat ;
- finances ;
- personnel ;
- logistique ;
- ICT ;
- documentation ;
- prévention.

EY Building a better working world

Il existe également d'autres fonctions de soutien plus spécifiques, liées au contexte du Comité P ;

- traduction ;
- études juridiques.

En ce qui concerne les processus de soutien, on peut dresser les constatations suivantes :

- aucun processus n'a été documenté ;
- les entretiens avec le Comité P révèlent que les collaborateurs de la section d'appui sont déployés selon un mode cross-fonctionnel afin de soutenir les processus de base (enquêtes sur les plaintes et de contrôle), bien que cela n'ait été documenté que de façon limitée.

3.3.2 Description des synergies (existantes)

Pour optimiser les processus de soutien, les synergies suivantes avaient déjà été mises en place :

Type de processus de soutien	Synergie existante	Valeur	Indicateur	Remarque
Traduction	CSJ Chambre Sénat	1 ETP + 40 000 euros/an aux externes Le traducteur ayant quitté le service n'avait pas été remplacé.	Nombre de pages/mots	· Le test sur le logiciel de traduction n'a pas été fructueux. · CSJ (protocole d'accord) mais la qualité laissait à désirer · Restriction sur les documents confidentiels
Entretien	Chambre	6 500 euros/mois (forfaitaire)	Coût mensuel (en euros)	
Formation	C.O.C./Comité R/Commission Vie privée/Médiateur fédéral/CNN (Commission de nomination pour le notariat) /BIM/CSJ (Conseil supérieur de la Justice)	ND	Nombre de formations	

D'après les entretiens et la documentation reçue, nous pouvons toutefois affirmer qu'il existe d'autres pistes en vue de créer des *synergies avec d'autres institutions* :

Type de processus de soutien	Synergies possibles	Motivation
Comptabilité/facturation	Comité R	
Front office service des plaintes	Médiateurs	
Accueil	Médiateurs	· Situé dans le même bâtiment (Forum) · Restriction possible : sécurité
Chauffeurs/parc de véhicules	Comité R	
Bibliothèque	Bibliothèque du Parlement	· Un problème pratique d'accès à cette

EY Building a better working world

Type de processus de soutien	Synergies possibles	Motivation
		bibliothèque doit être réglé.
Achats	Centrale d'achats Chambre/gouvernement fédéral	· Rôle des activités d'achat centralisées (acquisition de fournitures/services et de passation de marchés publics et d'accords-cadres) · Rôle des activités d'achat complémentaires (soutien aux activités d'achat)

Dans le cadre de collaborations transversales, la création d'un service de soutien commun à toutes les institutions collatérales peut constituer une piste envisageable. Ce service commun pourrait héberger la comptabilité, le soutien RH, le support IT, le DPD, les Achats et la communication externe (site web commun) pour toutes les institutions.

Une fusion avec le Comité constitue également une piste de réflexion éventuelle. Elle pourrait être motivée par la similarité des fonctions et compétences des deux comités et le caractère minime des différences culturelles.

3.3.3 Niveaux de prestations observés

Les points forts suivants peuvent être identifiés en ce qui concerne le fonctionnement des services de soutien :

- l'existence de réunions de suivi régulières entre le greffier et les différentes cellules au sein de la section d'appui, en vue du suivi et de la supervision des activités ;
- des collaborations cross-fonctionnelles entre les cellules de la section d'appui et les autres services existent déjà. Des synergies internes sont ainsi créées ;
- pour la cellule juridique au sein de la section d'appui, a un exercice d'efficience a déjà été réalisé dans le but d'optimiser la répartition des tâches entre les juristes et d'éviter les doubles emplois ou les incohérences au niveau des analyses.

Les points faibles suivants peuvent être identifiés :

- en termes de fonctionnement, la section d'appui semble plutôt immature :
  - il n'existe ni processus ni procédures documenté(e)s ;
  - aucun ICP concernant les objectifs pour les services n'a été formulé. Cela pourrait signifier dans ce contexte : le nombre de traductions effectuées, le nombre d'analyses réalisées et de conseils juridiques fournis, le nombre d'incidents IT enregistrés et résolus (tickets), etc. ;
  - les prestations des services n'ont pas fait l'objet de rapports (excepté peut-être le service juridique) ;
- les tâches de la section d'appui sont suivies par le greffier qui dirige le service. En raison de l'absence pour maladie de ce dernier depuis un certain temps déjà, cette fonction est remplie par un greffier intérimaire qui dirige également la cellule financière. On peut ici se demander si cette personne dispose de la capacité nécessaire pour assurer un suivi qualitatif des prestations de son service ainsi que pour identifier des pistes en vue d'améliorer le processus et l'efficacité ;
- peu d'automatisation. Il n'existe ainsi aucun système automatisé pour les demandes de congés, entre autres.

En résumé, nous pouvons dire qu'il est difficile d'émettre un jugement sur les prestations de la section d'appui, dans la mesure où les rôles et responsabilités n'ont pas été clairement définis, qu'aucun processus n'a été documenté et qu'il n'existe pas de reporting sur les prestations.
Ce dernier élément révèle toutefois le caractère immature du service. Les pistes de réflexion suivantes visant

EY Building a better working world

une amélioration peuvent être envisagées :

- documenter les processus avec les rôles et responsabilités y afférents ;
- instaurer un reporting sur les prestations (p. ex. : en rapportant régulièrement sur le nombre d'analyses juridiques réalisées ou le nombre d'incidents IT mensuels résolus, etc.) ;
- relier les objectifs de performance individuels des collaborateurs à un système d'évaluation ;
- (ré)examiner la charge de travail et les prestations des rôles individuels au sein du service administratif. Nous visons ici principalement le personnel de secrétariat/administratif, les chauffeurs et support informatique ;
- évaluer d'autres possibilités d'automatisation ;
- évaluer d'autres possibilités de collaborations transversales avec d'autres institutions (comptabilité, support RH, support IT, Achats, Communication externe (site web), etc.).

4. Infrastructures et équipements

4.1 Bâtiments

Le Comité P occupe actuellement un bâtiment mis à disposition par la Chambre. Le Comité P ne doit pas payer de loyer à cette fin. Le Comité P paie des impôts et sa consommation d'électricité et d'eau.
Dans le bâtiment, le Comité P dispose de son propre accueil sécurisé (dans le bâtiment du Forum) où un agent de réception est présent en permanence. Le Comité P reçoit en moyenne quatre visiteurs par semaine, en plus des invités.
Au sous-sol du bâtiment, des places de parking doivent être louées. Le parc automobile comprend 25 véhicules qui reviennent au prix de 1 500 euros par an et par voiture. Ces voitures de service sont nécessaires pour les collaborateurs du Service d'enquêtes dans l'exercice de leur fonction. Cette flotte représentant un certain coût, il serait intéressant d'examiner des solutions de rechange pour limiter les déplacements. Une alternative consisterait à organiser des réunions avec le parquet et les services de police, dans la mesure du possible[16], via Skype.
En outre, des places de stationnement doivent être prévues pour les visiteurs et les personnes qui doivent être entendues. Au total, le Comité P dispose de 49 places de stationnement (y compris quatre places réservées).

4.2 Systèmes et outils informatiques

Le Comité P utilise les systèmes et applications qui suivent pour soutenir ses activités :

Système	Groupe cible	Application
MS Office (Word, PowerPoint, Excel, etc.).	Toute l'institution	
Outlook	Toute l'institution	E-mail
Dossiers réseau	Toute l'institution	Chaque service possède son propre dossier sur le serveur avec accès uniquement pour ce service.
P-Notes	Toute l'institution	Il s'agit d'une application intranet. Les collaborateurs du Comité P y trouvent toutes les informations (pratiques) concernant l'organisation

16 « Dans la mesure du possible » = si la méthode d'investigation du Comité P le permet. On se limiterait ainsi non seulement à fournir des preuves, le Service d'enquêtes P se rendant souvent sur place pour vérifier l'avancement d'un contrôle ciblé. Cette approche prouve certes l'utilité du Comité P, mais implique de facto des déplacements.

EY Building a better working world

Système	Groupe cible	Application
		et un centre d'information qui contient un dossier de presse, des questions parlementaires, des publications, etc.
VPN	Toute l'institution	Télétravail
Système de gestion de cas AXI	Service des plaintes/Service d'enquêtes	Ce système assure le support pour l'ensemble de l'institution. Tous les dossiers en cours y sont encodés. Toute personne intervenant dans le processus de traitement d'un dossier a accès à ce système. Pour l'instant, seules les fonctionnalités de base, relatives à l'enregistrement pur et simple des dossiers, sont opérationnelles. On prévoit aussi de mettre en place un système de flux de travail. -> Le système de gestion des cas est également utilisé par les médiateurs avec un accès mutuel aux plaintes des uns et des autres.
Automatic mail manager	Service des plaintes	Impression et archivage automatiques des e-mails
KLFP	Service des plaintes/Service d'enquêtes (partagé avec les services de police)	Base de données dans laquelle toutes les plaintes sont enregistrées
Sage BOB 50	Cellule Finances	Le système de comptabilité est principalement utilisé pour l'enregistrement des factures/achats et le reporting financier.
Isabel	Cellule Finances	Système de paiement (paiement des fournisseurs)
Mercure	Service d'enquêtes	Application servant à analyser les appels téléphoniques
I2 Software	Service d'enquêtes	Application servant à l'analyse de dossiers complexes
SPSS	Service d'enquêtes	Logiciel d'analyse statistique
Access	Cellule ID (IT)	Banque de données servant à la gestion du parc informatique
Backup Exec	Cellule ID (IT)	Serveurs de sauvegarde
Dictionnaire Van Dale NL-FR	Secrétariat fonctionnel (traduction)	

En ce qui concerne plus particulièrement les systèmes et outils informatiques, nous pouvons formuler les constatations suivantes :

- les processus de base au sein du Comité P ne sont pris en charge par des applications informatiques que dans une certaine mesure. Une première initiative d'automatisation du processus de plaintes par le biais de la mise en œuvre d'un système de gestion des cas avait été prise. Actuellement, seul un nombre limité de fonctionnalités de ce système est utilisé ;
- le partage de connaissances et les applications de base de données constituent les priorités du Comité P en termes d'IT ;
- seuls les systèmes informatiques isolés sont utilisés, il n'y a pas d'intégration entre les systèmes. Étant

EY Building a better working world

donné la taille de l'organisation, cela n'est pas inhabituel ;

- dans les contrats avec des partenaires IT, aucun SLA n'a été défini en termes de disponibilité, de fiabilité ou de continuité. Aucun problème significatif à ce niveau ne semble toutefois s'être posé à ce jour au sein du Comité P, en partie du fait que l'architecture informatique ne prend les processus en charge que de façon limitée et que des dysfonctionnements de systèmes ne génèrent donc pas de situations critiques ;
- le support informatique est organisé sur une base ad hoc ; aucun processus n'a donc été documenté en ce qui concerne la gestion des incidents et des changements. On n'utilise pas non plus de système de ticketing pour la gestion des incidents, ce qui signifie que l'on n'a aucune vue sur le nombre d'incidents entrants. Aucun ICP n'a été défini dans ce domaine. Il est frappant de constater que le collaborateur chargé du support informatique est sollicité pour des questions opérationnelles (non liées aux incidents informatiques). Exemple : « Comment faire un tableau dans Excel ? » Alors que ces conseils ne relèvent généralement pas des tâches d'un collaborateur de support IT ;
- le service informatique se compose d'un collaborateur de support IT (1 ETP) et d'un ingénieur réseau (1/2 ETP). Aucune de ces profils ne comporte de tâches informatiques stratégiques.

En ce qui concerne les systèmes et outils informatiques, les pistes de réflexion suivantes peuvent être avancées :

- une extension accrue des fonctionnalités du système de gestion des cas, de façon à automatiser davantage le processus relatif aux plaintes (introduction d'un système de workflow), peut générer des quickwins au niveau de la charge de travail du Service des plaintes ;
- la fonction de support informatique doit être mieux définie au sein de l'organisation. Le processus de gestion des incidents doit lui aussi décrit et assorti d'une définition des incidents informatiques, afin d'éviter que le collaborateur du support IT ne soit sollicité pour toute une série d'éléments qui ne font pas partie de ses tâches ;
- la désignation d'un collaborateur chargé de la stratégie informatique et de la réalisation d'un plan IT stratégique, dans le but d'évaluer d'autres pistes relatives à la numérisation au sein de l'organisation. Exemple de piste de réflexion : utilisation des applications Skype pour les auditions et réunions externes, système informatique de RH pour la gestion du temps et la planification des congés, etc. ;
- en ce qui concerne le support IT, la stratégie informatique et le site web, la piste de réflexion doit inclure une coopération transversale avec les autres institutions collatérales. Un investissement informatique offre en effet un meilleur rendement pour une grande organisation (population).
  À cet égard, nous pouvons également évaluer la possibilité d'utiliser des licences pour l'application ERP du gouvernement fédéral (FEDCOM) pour l'exécution des achats et des opérations comptables.

4.3 Organisation des achats

Une procédure est mise en place pour les contrats, achats et appels d'offres. En règle générale, ces aspects sont limités en nombre et en taille. Les principales activités en 2016[17] (> 1 000 €) sont :

Poste	Coût
Télécom	34 220 €
Machines de bureau	20 747 €
Informatique et bureautique (contrats et fournitures)	59 594 €
Cafétéria et fournitures de bureau	19 147 €
Relations publiques	1 940 €
Véhicules – carburant & huile	41 247 €

[17] Comité P : Dépenses inscrites au budget 2016-2020.

EY Building a better working world

Au sein du Comité P, le greffier est responsable des achats. Il s'agit d'achats de biens courants (biens de consommation) et de biens d'équipement.
Le comptable délégué (fonction remplie par le greffier par intérim) a été habilité en séance plénière pour l'achat de biens de consommation à hauteur de max. 3 000 euros (hors TVA) sans demande d'autorisation à cet effet.
Pour pouvoir procéder à des achats de biens d'équipement, il doit obtenir l'accord préalable du Comité permanent P en séance plénière.
En ce qui concerne la prolongation des contrats (location de photocopieuses, location de fontaines d'eau, Forum...), une décision du Comité P est toujours requise, également en séance plénière.

Les achats destinés au Comité P s'effectuent principalement par l'intermédiaire de la centrale des marchés FORCMS. En cas d'indisponibilité de produits ou services via cette centrale, une procédure d'appel d'offres doit être suivie.
Cependant, s'il s'agit d'un petit achat, il suffit de contacter quelques fournisseurs (environ trois) pour comparer les prix et produits.

Les achats par le biais de FORCMS concernent principalement des biens d'équipement : GSM, ordinateurs portables, voitures, mobilier de bureau. Quelques dépenses courantes sont également réalisées via FORCMS ; par exemple, achat de matériel de bureau (Lyreco), cartes de carburant (Shell), etc.[18]

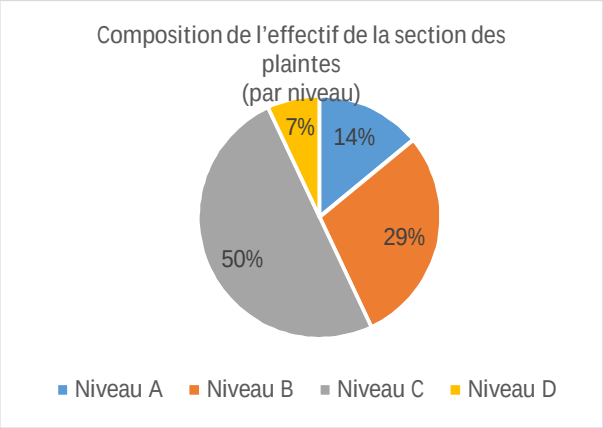
5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale et cadre de référence

Le Comité P compte actuellement un effectif de 80,3 ETP (CPP inclus).
La composition du personnel est décrite de manière plus détaillée ci-dessous.

Service des plaintes[19]



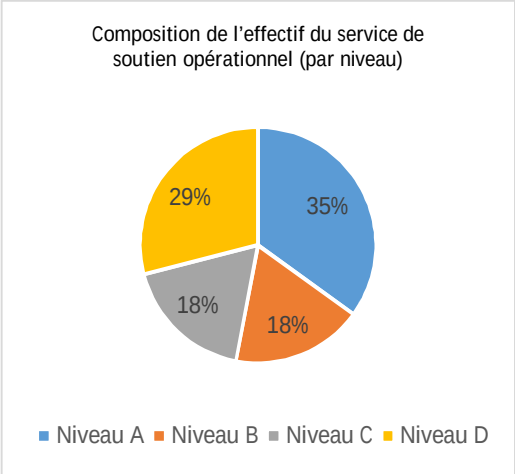
[18] E-mail Christophe Légulier, Achats, 13/02/2017.

[19] Niveau A : Master ou diplôme équivalent/Niveau B : B : Baccalauréat ou diplôme équivalent/niveau C : Diplôme de l'enseignement secondaire/Niveau D : Aucun diplôme requis

EY Building a better working world

Le service plaintes se compose uniquement de statutaires et dispose d'un effectif total de 13 ETP. Les coordonnateurs des services des plaintes ont un diplôme universitaire, ce qui est conforme à leurs responsabilités, puisqu'ils doivent disposer de compétences organisationnelles et managériales et sont amenés à prendre des décisions quant à l'orientation de la plainte.
Les gestionnaires de dossiers disposent principalement d'un baccalauréat ou d'un diplôme de l'enseignement secondaire. Ces gestionnaires de dossiers sont responsables de l'encodage des plaintes, de la pré-orientation des plaintes (conseils pour l'orientation) et des réponses aux plaintes rejetées. De manière générale, nous pouvons dire que pour le service des plaintes, les niveaux d'études sont en ligne avec les responsabilités des collaborateurs.

Service de soutien opérationnel

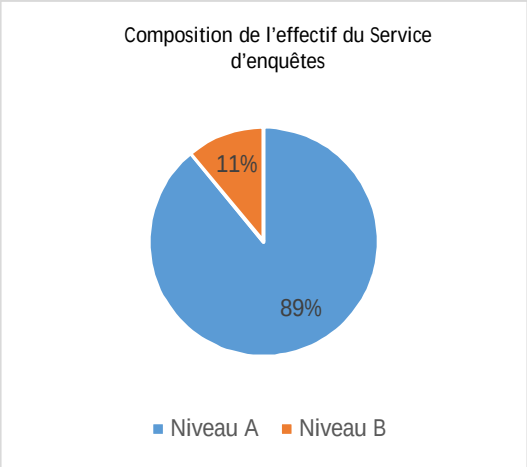


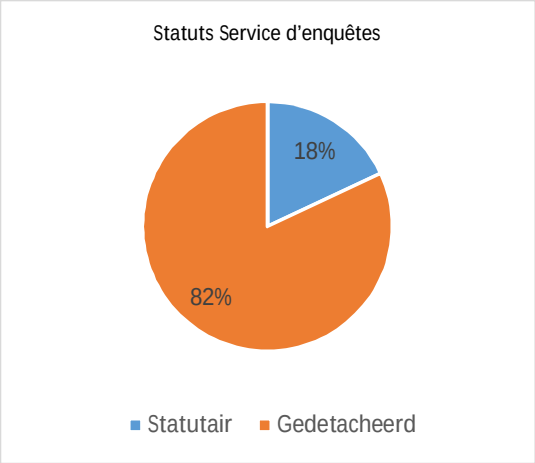
Le service de soutien opérationnel, tout comme le service des plaintes, se compose exclusivement de personnel statutaire et dispose d'un effectif total de 16,3 ETP. Le tableau détaillé ci-dessous montre que les fonctions spécialisées et de coordination telles que les juristes, traducteurs, chef du service financier, sont logiquement exercées par des collaborateurs titulaires d'un diplôme de master. Le personnel de soutien (administration, accueil, logistique) dispose plutôt d'un diplôme de niveau C ou D, ce qui est également logique. Les membres du secrétariat du Comité permanent P, ainsi que le collaborateur du support IT, disposent d'un baccalauréat. Nous pouvons Ici affirmer, tout comme pour le service des plaintes, qu'il existe une logique entre les tâches et responsabilités des collaborateurs et leur niveau d'études.

Statutaire					
	Nombre	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Secrétariat du Service d'enquêtes P	3			2	1
Juristes	3	3			
Membres du secrétariat	2		2		
Finances et personnel	2	1		1	
Logistique	2				2
Accueil	2				2
Documentation	1	1			
Traduction	1	1			
IT	1		1		

EY Building a better working world

Service d'enquêtes





Actuellement, le Service d'enquêtes se compose de 45 ETP, avec une composition mixte de statuts : 8 statutaires et 34 collaborateurs détachés. Tous les membres du Service d'enquêtes exercent la fonction de « commissaire-auditeur », indépendamment de leur niveau d'expérience. Les sections de contrôle et judiciaire sont dirigées par un directeur général adjoint. L'ensemble du Service d'enquêtes est dirigé par un directeur général.
La majorité du personnel détaché se compose de collaborateurs provenant de services de police et de services judiciaires, ce qui est logique compte tenu de leur rôle d'enquêteurs sur les services de et judiciaires ; ils doivent connaître l'appareil policier et judiciaire. Nous constatons en outre qu'il s'agit principalement d'universitaires, ce qui est logique compte tenu de leurs tâches. Il s'agit en outre de personnes qui disposaient au minimum d'un grade d'inspecteur principal au sein de la police. Cela est nécessaire, comme mentionné lors des entretiens avec le CPP, compte tenu de la nature de leur travail. Ils doivent en effet disposer d'un(e) certain(e) autorité/grade pour être pris au sérieux en tant que superviseur des services de police et des services judiciaires.[20]

Voici un tableau détaillé de la composition de l'effectif du Service d'enquêtes :

		détaché		statutaire	
	Nombre	Niveau A	Niveau B	Niveau A	Niveau B
Directeur général (DG)	1	1			
Directeur général adjoint (DGA)	2	2			
Commissaires-auditeurs (CA)	42	30	4	7	1

Généralités
La *pyramide des âges* au sein du Comité P montre que la plupart des collaborateurs se situent dans la tranche d'âge 45-54. De manière générale, nous pouvons dire que la majorité des membres du personnel compte déjà une certaine ancienneté.

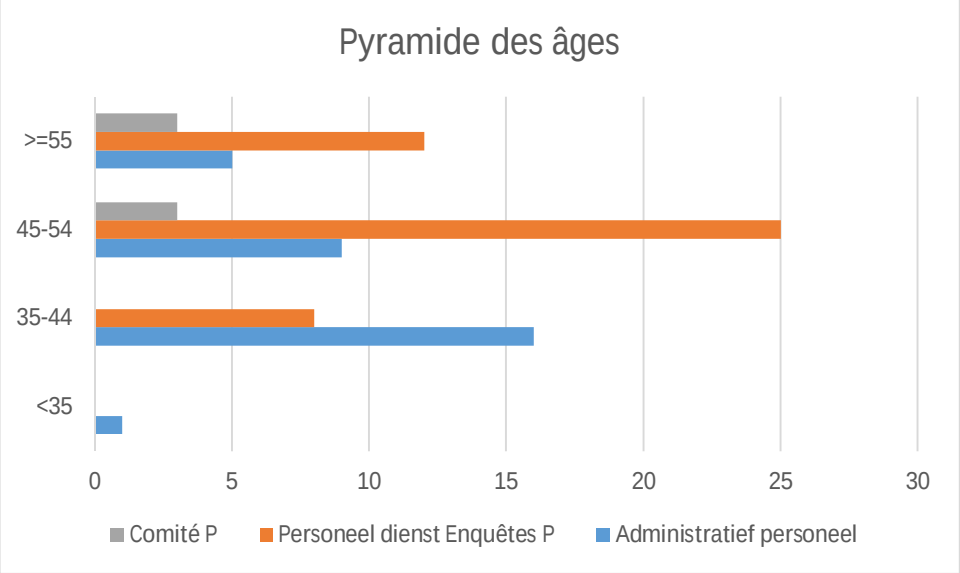
21

[20] Comité P : Note effectif
[21] Comité P : Documents GRH, pyramide des âges

EY Building a better working world

	< 35	35-44	45-54	>= 55
Personnel administratif	1	16	9	5
Personnel du Service d'enquêtes P	0	8	25	12
Comité P	0	0	3	3
Total	1	24	37	20

Si nous analysons cela à travers les différents services, nous pouvons constater que c'est au sein du Service d'enquêtes que l'on trouve les collaborateurs comptant le plus d'ancienneté ; la moyenne d'âge dans ledit service est de 50 ans. Ce phénomène est motivé par la nature de la fonction de commissaire-auditeur, en particulier le « contrôle » des services de police et judiciaires, ce qui correspond bien entendu plutôt à un profil senior.



Le taux d'*absentéisme* au sein du Comité P est faible. Cela a été confirmé par les chiffres relatifs à l'absentéisme que nous avons reçus pour les différentes années. Ces chiffres font l'objet d'un suivi au sein de l'organisation. Il convient toutefois de mentionner que nous n'avons reçu de chiffres qu'en ce qui concerne le personnel administratif.

En ce qui concerne la politique RH, nous pouvons énoncer les points forts suivants :

- équipe de collaborateurs spécialisés au sein du Service d'enquêtes, dotés de l'ancienneté et l'expertise requises ;
- les niveaux de fonctions correspondent à la formation et à l'expérience des collaborateurs.

Nous pouvons également citer un certain nombre de points à améliorer :

- la composition de l'effectif du service d'enquêtes est très plane. Il n'y a ni structure pyramidale ni variation dans les niveaux de fonctions telle qu'une distinction entre les profils seniors et juniors. Cela génère une hausse des coûts salariaux ;
- le rapport entre services de soutien et services opérationnels est élevé.

En résumé, nous pouvons avancer une série de pistes de réflexion à prendre en considération pour optimiser l'effectif. On pourrait ainsi créer (principalement au sein du Service d'enquêtes), une structure pyramidale avec des niveaux de fonctions, afin de maîtriser les coûts salariaux. Nous avons cependant conscience que la mise en œuvre de cette structure n'est pas réalisable avec l'effectif actuel, et qu'il ne s'agit donc pas d'une

EY Building a better working world

piste de réflexion à exploiter à court terme.
Il convient en outre d'inclure dans la piste de réflexion, comme dans les paragraphes précédents, l'occupation cross-fonctionnelle du service de soutien et ce, en vue de créer des synergies internes visant à limiter le headcount administratif.

5.1.2 Ressources et outils

La liste ci-dessous reprend les ressources et outils qui utilisés par le Comité P pour soutenir sa gestion du personnel.

Formation
Sur la base de la documentation reçue et des entretiens avec le Comité P, nous pouvons dire que la formation et le maintien des compétences et connaissances sont considérés comme primordiaux au sein de l'organisation. Cela n'est pas surprenant compte tenu de la nature du travail (enquêtes) et de l'incidence continue des modifications législatives qui doivent être respectées.
La gestion des connaissances est considérée comme une responsabilité individuelle, mais aussi une responsabilité des directeurs au sein de l'organisation. Afin d'organiser de manière plus structurelle le partage des connaissances du Comité P, plusieurs sessions d'information sur les thèmes d'actualité propres aux champs d'activités du Comité Pont été organisées en 2017. À travers l'organisation de ces « midis du Comité P », le Comité souhaitait réunir tant les spécialistes internes que les non-spécialistes autour de thèmes insuffisamment connus, sujets à de récentes modifications ou qui suscitent dans la pratique des questions juridiques. Outre le traitement de fond des thèmes, le Comité P s'efforce de maintenir le niveau de connaissances requis au moyen d'informations croisées. Ces séances d'information se sont déroulées sur le temps de midi, de façon à perturber le moins possible les activités du service.
En outre, les collaborateurs du Comité P ont pu s'inscrire à des formations externes. Nous avons reçu une liste de toutes les formations suivies à partir de 2013 et avons pu constater sur la base de celle-ci que ces formations ont été suivies tant par les collaborateurs généralistes que spécialisés.
L'objectif poursuivi par le Comité est que les collaborateurs consacrent 10 à 15 % de leur temps de travail total à la formation. Il convient toutefois de mentionner que cet objectif n'est en général pas atteint. Ce fait a également été mentionné lors des entretiens.[22]

Gestion des connaissances
Un projet portant sur la gestion des connaissances a été mis en œuvre au sein du Comité P. Ce projet englobe un ensemble de processus appliqués par l'organisation en vue de générer, de partager et d'utiliser des connaissances dans le but final d'atteindre ses objectifs stratégiques. La gestion des connaissances doit contribuer à la réalisation de missions et objectifs de l'institution. Le projet sur la gestion des connaissances poursuit les objectifs suivants :

1. acquérir des connaissances (effort spécialement axé sur les nouvelles recrues de l'organisation) ;
2. maintenir les connaissances (accent mis sur le fonctionnement (de routine) quotidien) ;
3. minimiser les pertes de connaissances (accent mis sur les collaborateurs qui quittent l'institution).

Pour réaliser ces objectifs, une fiche de connaissances entrantes a été élaborée afin de sonder les connaissances d'un collaborateur dans le domaine des bases de données (policières) et des sources (internet) ouvertes. L'objectif est de vérifier dans quelle mesure les nouveaux collaborateurs sont familiarisés avec les domaines de connaissances (critiques). L'objectif est de fournir à la nouvelle recrue les meilleures conditions pour acquérir les connaissances nécessaires.
En outre, un mémo des connaissances sortantes a été instauré ; lorsqu'un collaborateur quitte l'institution, il passe un entretien visant à répertorier ses connaissances, ses aptitudes, ses compétences, son savoir-faire,

[22] Comité P : Note documents GRH

EY Building a better working world

etc. et à enrichir les domaines de connaissances critiques existants. Cela permet de limiter le plus possible la perte de connaissances lors du départ d'un collaborateur.

Le projet sur la gestion des connaissances est pris en charge par une application baptisée P-notes. Cette base de données contient un grand nombre d'informations qui sont nécessaires pour étayer le projet sur la gestion des connaissances. On constate toutefois qu'à l'heure actuelle, la plupart des collaborateurs ne savent ni ce qui est fourni par ce canal et à quel endroit retrouver l'information ni à quoi servent certaines applications telles que Yammer. Ce point sensible a été constaté par le CPP et intégré aux objectifs stratégiques visant à optimiser l'utilisation du centre de documentation.
L'application P-notes fournit les connaissances suivantes :

- extraits des rapports annuels du CPP ;
- rapports d'enquêtes thématiques ;
- questions parlementaires et réponses ;
- formations (internes) ;
- rapports annuels établis par des parties prenantes ;
- notes de corps (services de police) concernant les domaines de connaissances critiques ;
- articles de presse sur les parties prenantes ;
- publications pertinentes diverses.[23]

Gestion des salaires
Secrétariat social (paiement des salaires) : le Comité P fait pour cela appel à PersoPoint, un secrétariat du gouvernement fédéral qui fournit des services en matière de gestion des salaires et du personnel, des conseils juridiques et des rapports. Actuellement, le Conseil supérieur de la Justice fait également appel aux médiateurs pour cela.

Temps/présences et planification des congés
Il n'existe pas de système d'enregistrement du temps au sein du Comité P. Il s'agit d'un constat frappant dans la mesure où le Service d'enquêtes doit procéder à une planification constante de la capacité afin de pouvoir répondre aux demandes d'enquêtes. Les horaires des collaborateurs du Service d'enquêtes sont pour l'instant basés sur des estimations et observations.
Les demandes de congés doivent être introduites par les collaborateurs auprès du collaborateur (de soutien) RH. Ce collaborateur assure le traitement des demandes de congés. Ce processus n'a pas été documenté et n'est pas automatisé.

Planification de carrière
Une carrière au sein du Comité P est considérée comme une carrière plane. Les possibilités d'évolution sur l'échelle de carrière sont minimes. Cette situation est due aux causes suivantes :

- le Comité P est une organisation plane. Il ne contient pas de structure pyramidale des niveaux de fonctions au sein des services, ce qui n'offre aucune perspective de mobilité interinstitutionnelle ;
- les statuts des collaborateurs ne sont pas harmonisés, ce qui ne permet pas d'adopter une structure objective de planification de carrière.

[23] Comité P : Texte de base relatif au projet sur la gestion des connaissances

EY Building a better working world

5.2 Attribution de moyens

5.2.1 Méthodes d'évaluation et actualisation des besoins (compétences et capacité)

Comme décrit ci-dessus, les collaborateurs au sein du Comité P possèdent différents statuts. Ainsi, certains collaborateurs sont statutaires (= fonctionnaires), d'autres sont détachés. Les deux statuts font l'objet d'évaluations différentes.

Les statutaires sont évalués sur une base annuelle. Il existe une procédure formelle à cet égard, avec des critères d'évaluation fixes : qualité du travail et expertise, quantité de travail et rapidité d'exécution, dévouement et initiative, collégialité, attitude/communication et présentation, autorité (si d'application). L'évaluation des collaborateurs du service administratif est menée par le greffier et, pour le Service d'enquêtes, l'évaluation du personnel statutaire est menée par le Directeur général.
Sur la base des entretiens menés avec le Comité P, il apparaît que le personnel statutaire, indépendamment des prestations individuelles, a reçu une évaluation positive, avec à la clé une prime/augmentation adéquate. La définition vague des critères d'évaluation permet de procéder aux évaluations de cette manière.
Pour le personnel détaché, il n'y a aucune évaluation officielle, et ce n'est d'ailleurs pas imposé légalement. Il ressort cependant des entretiens que le Directeur général a instauré une sorte d'évaluation officieuse pour le Service d'enquêtes. Le Directeur général a pris cette initiative et a défini, pour chaque membre, des critères d'évaluation individuels liés aux objectifs de l'organisation. Il a également élaboré une sorte de plan d'action en vue d'améliorer les compétences des collaborateurs. Le processus d'évaluation consiste en premier lieu en une auto-évaluation du collaborateur ; les objectifs définis sont ensuite discutés et évalués.

En résumé, on peut affirmer qu'il n'existe, au sein du Comité P, aucun système formel et objectif d'évaluation des collaborateurs lié aux IPC de l'organisation. On peut donc émettre quelques réserves quant à la motivation et aux prestations des collaborateurs.

5.2.2 Attribution de capacité et compétences (pertinence des moyens)

Comme le révèlent les précédents paragraphes, les moyens de fonctionnement dont dispose le Comité P diminuent depuis quelques années déjà, et ce en raison de la diminution des dotations attribuées au Comité P ainsi que de la réduction du boni.
Ceci a naturellement des répercussions sur le fonctionnement du Comité P, qui exécute depuis quelques années ses missions dans un cadre incomplet. Les positions des collaborateurs impliqués ne sont plus occupées au sein de la section d'appui.[24]
Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la capacité souhaitée par service ; c'est là le cadre effectif requis, selon le Comité P, pour atteindre les objectifs relatifs à ses missions. Ces chiffres ont été calculés à l'aide de la mesure de la charge de travail. En outre, on voit ci-dessous une énumération de la capacité actuelle des différents services et la capacité atteinte par le passé.

Service administratif (= section d'appui + section des plaintes)

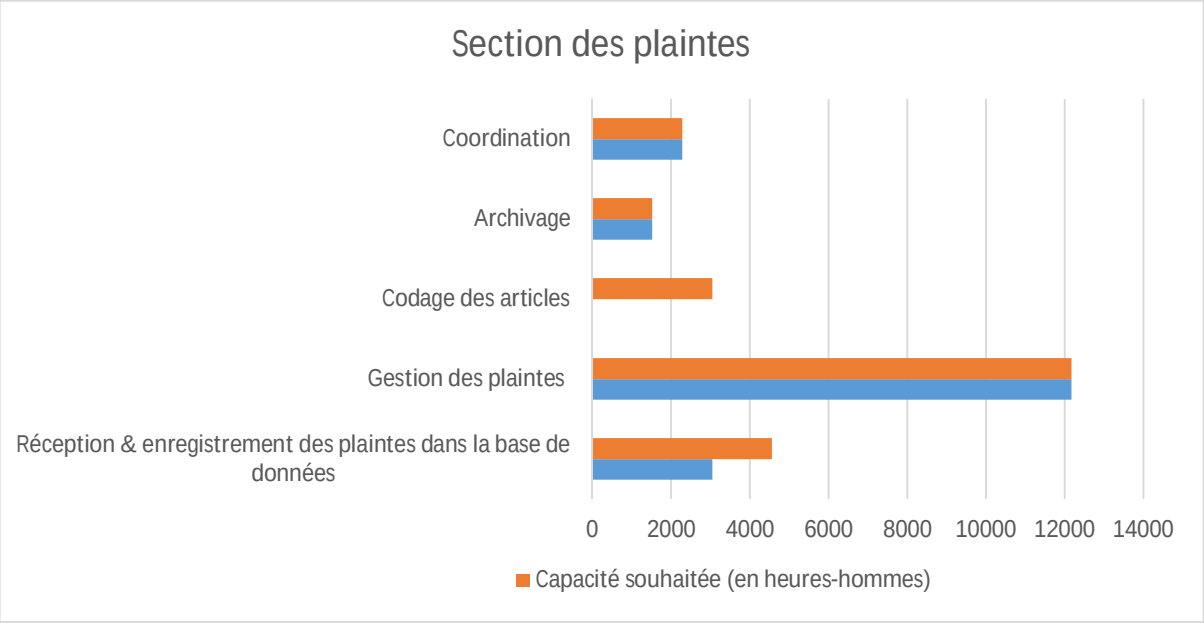
Capacité actuelle	29,3 ETP*
Capacité constatée et atteinte par le passé (le 1er janvier 2011)	36 ETP
Capacité souhaitée	38 ETP

*En incluant les interruptions de carrière actuelles, la capacité actuelle est de 29 ETP

[24] Comité P : Pronostic budgétaire du Comité permanent pour le contrôle des services de police – exercice 2018

EY Building a better working world

Les documents reçus du Comité P sur le cadre du personnel expriment un souhait explicite de moyens supplémentaires pour le service des plaintes. Ce souhait de personnel supplémentaire se rapporte aux activités ; codage des articles et réception/enregistrement des plaintes dans la base de données. La capacité souhaitée a été calculée en heures-hommes sur la base d'une mesure de la charge de travail, par domaine d'activité au sein du service des plaintes. Le schéma ci-dessous présente un récapitulatif des activités avec la capacité actuelle et celle souhaitée :

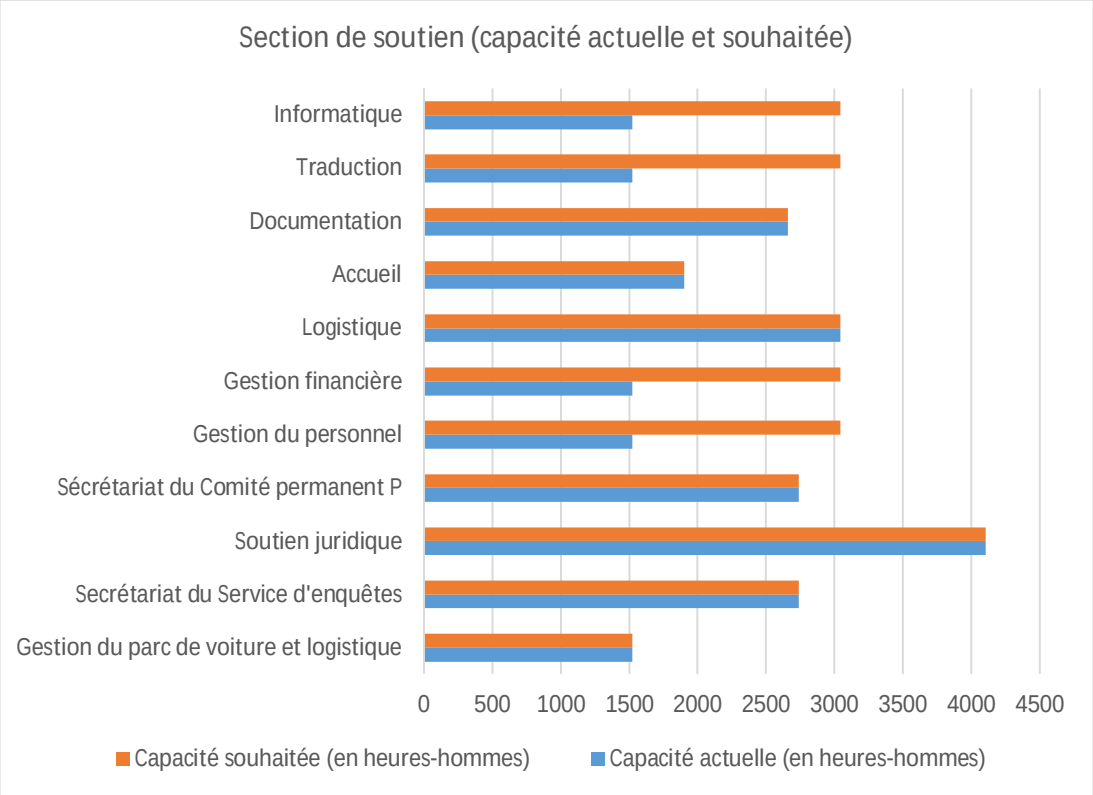


Comme le montre le graphique ci-dessus, il y a une demande de moyens supplémentaires dans les domaines suivants :

- codage des articles. On demande 2 ETP de niveau C pour le codage des informations communiquées par les services de police et les autorités judiciaires. Cette tâche a été fixée légalement mais n'est, pour l'instant, pas exécutée de façon optimale en raison d'un manque de moyens ;
- réception et enregistrement des plaintes. On demande un ETP supplémentaire (niveau C).

Il y a également une demande explicite de moyens supplémentaires pour la section d'appui. Le graphique ci-dessous permet de visualiser la capacité actuelle et souhaitée pour les domaines d'activité de cette section :

EY Building a better working world



Informatique – Traduction – Documentation – Accueil – Logistique – Gestion financière – Gestion du personnel – Secrétariat du Comité permanent P – Soutien juridique – Secrétariat du Service d'enquêtes – Gestion du parc de voiture et logistique
Capacité souhaitée (en heures-hommes)
Capacité actuelle (en heures-hommes)

Comme le montre le graphique ci-dessus, il y a une demande de moyens supplémentaires dans les domaines suivants :

- gestion financière : demande un collaborateur auxiliaire en plus pour occuper la position d'un collaborateur qui est parti (niveau C). Pour le moment, cette tâche est exécutée par le responsable de la cellule, qui prend provisoirement aussi en charge les tâches du greffier (en raison de la maladie du greffier titulaire) ;
- gestion du personnel : souhaite un ETP supplémentaire (niveau A) pour occuper la fonction de conseiller en prévention ;
- informatique : afin d'être conforme au RGPD, on demande un autre ETP (niveau A) pour la fonction de DPO ;[25]
- traduction : on souhaite un traducteur supplémentaire (niveau A). Il y a en avait deux par le passé mais lorsque l'un d'eux est parti, personne n'a repris sa position.

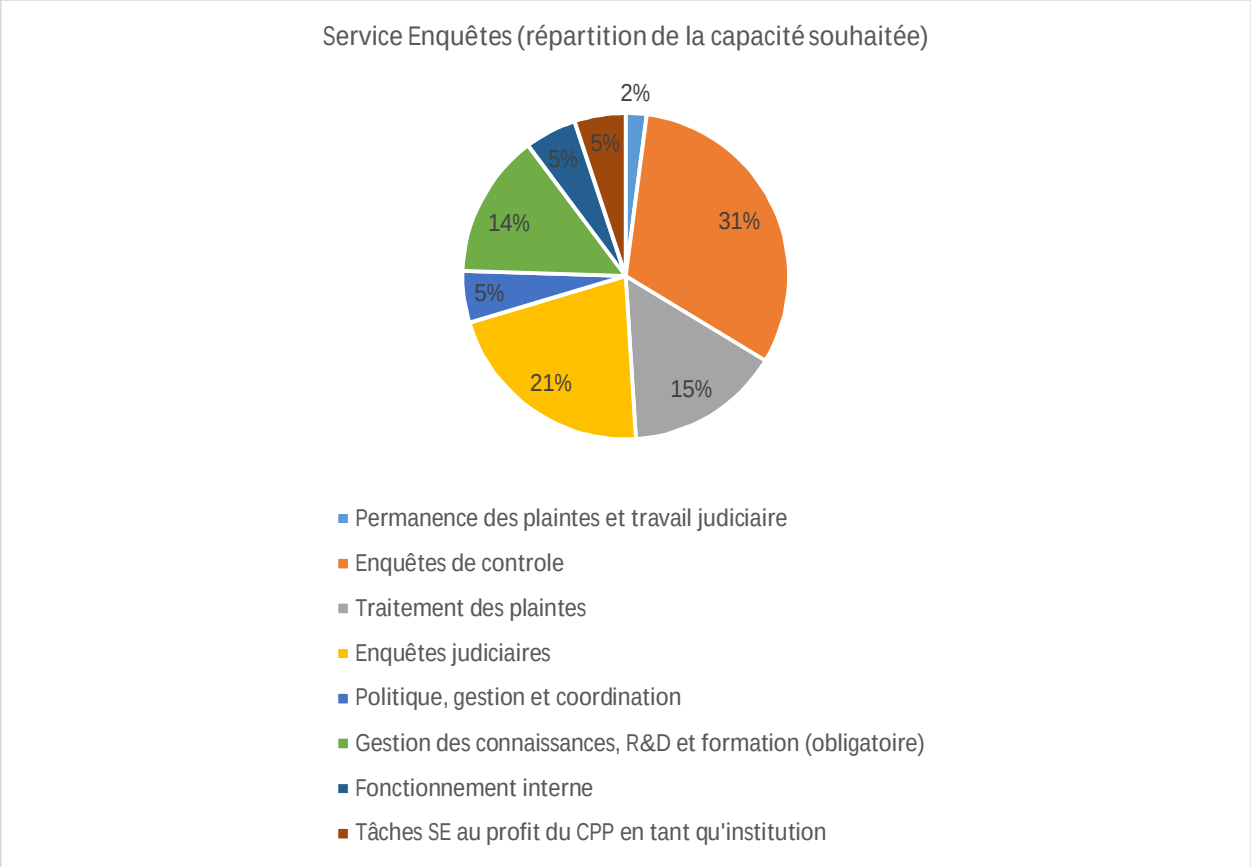
Service d'enquêtes

Capacité actuelle	45 ETP
Capacité constatée et atteinte par le passé (le 1er janvier 2011)	55 ETP
Capacité souhaitée	57 ETP

[25] Data Protection Officer (fonctionnaire en charge de la protection des données)

EY Building a better working world

12 ETP supplémentaires sont demandés pour le Service d'enquêtes. Nous n'avons reçu aucun récapitulatif de la capacité actuelle et souhaitée par domaine d'activité, mais nous avons reçu un calcul total du nombre d'heures-hommes requises, qui correspond à 57 ETP, et la répartition de la capacité parmi les différentes tâches (voir graphique ci-dessous).[26]



La demande de 12 ETP supplémentaires pour le Service d'enquêtes est motivée comme suit :

- diminution de la capacité réelle du Service d'enquêtes due à l'obligation de mettre en place un service de permanence 24/24h (2011) ;
- depuis la création du Comité P, le nombre de fonctionnaires avec des compétences de police a énormément augmenté. Outre cette augmentation (depuis la réforme de la police), on constate aussi une augmentation du nombre d'agents de sécurité préposés aux transports en commun ainsi qu'un élargissement du cadre du personnel de l'OCAM ;
- concernant les agents de sécurité des sociétés de transports en commun, leurs compétences se sont

[26] Enquêtes de contrôle : si l'occupation est optimale, 15 ES sont effectuées par an. La durée d'une ES est de 12 mois dans l'idéal.
Traitement des plaintes : pour le traitement d'un nombre moyen de dossiers de plaintes de 134,6 (moyenne des 5 dernières années)
Enquêtes judiciaires : pour le traitement d'un nombre moyen d'enquêtes pénales de 123 (moyenne des 5 dernières années)
Gestion des connaissances, R&D et formation (obligatoire) : suivi des jours d'étude, implémentation de la gestion des connaissances, suivi des thématiques, formation continue, exercices de tir, etc.
Fonctionnement interne : concertation avec des externes, bien-être au travail, élaboration d'objectifs et projets, team building, etc.
Tâches du SE au profit du CPP : rédaction du rapport annuel, informatique, cellule des plaintes

EY Building a better working world

particulièrement élargies ces dernières années (usage de la force) ;

- évolution de la réglementation (p. ex. sur la protection des données & Salduz), avec un impact sur la législation nationale. Des initiatives nationales (nouvelles lois) ont aussi un impact sur les services de police et donc les services de contrôle. Un nouveau code pénal et un nouveau code de procédure pénale sont en cours de préparation, il faut fournir des efforts supplémentaires en matière de « formation continue » ;
- un effectif en diminution pour le Comité P, on se concentre davantage sur la police intégrée. La police a procédé ces dernières années à quelques adaptations fondamentales en matière d'organisation. Par conséquent, les domaines des services de sécurité dans les transports en commun, des services d'inspection spéciaux et de l'OCAM sont passés au second plan ;
- la régionalisation (personnel déplacé du niveau fédéral au niveau régional). Il est difficile de savoir si le Comité P est compétent en tant qu'organe de contrôle par rapport aux services régionaux (sur lesquels il n'y a quasiment aucun contrôle externe) ;
- la diminution du nombre d'enquêteurs du Service d'enquêtes (de 55 à 45) a eu pour conséquence que l'option stratégique d'« enquêteurs judiciaires » et « collaborateurs chargés des enquêtes de contrôle », pour laquelle on avait préalablement opté, a progressivement été abandonnée. Dans l'attente d'évolutions favorables en termes budgétaires, un premier pas a été fait avec la reconversion des enquêteurs en « généralistes ». Pour l'avenir, on souhaite de nouveau développer des spécialisations ;
- le Comité P entretient une relation particulière avec l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG). Outre une directive ministérielle qui règlemente la répartition des tâches judiciaires entre les deux organisations, il existe également entre elles un protocole qui comporte des conventions plus précises, entre autres concernant l'échange d'informations et le traitement des plaintes et déclarations. Certains éléments indiquent qu'en raison du fort déficit du Service d'inspection générale (ainsi que du service de contrôle interne de la police fédérale), davantage de tâches judiciaires vont être transférées au Service d'enquêtes du Comité P. Le Comité P doit en outre, conformément à l'article 14bis de la loi organique, mener des enquêtes sur les activités et méthodes de travail de l'AIG. Jusqu'à présent, cette fonction de contrôle n'a été que ponctuellement exercée ;
- le parlement a toujours une grande confiance dans le Comité P et son Service d'enquêtes. C'est ce que l'on constate à la dynamique qu'il existe avec la commission d'encadrement parlementaire et la récente demande d'enquête de trois commissions d'enquête parlementaires différentes. Le Service d'enquêtes doit donc disposer en permanence d'une certaine capacité « parlementaire » garantie.[27]

Les informations ci-dessus concernant la pertinence des moyens permettent d'affirmer que le Comité P considère ses moyens actuels comme insuffisants en vue de mener à bien l'intégralité de sa mission actuelle (d'où le passage au second plan de certaines compétences). Concernant les futurs défis auxquels le Comité P doit s'attendre à faire face, il souligne le risque que le manque susmentionné de personnel l'empêche encore davantage, dans le futur, d'exécuter de façon correcte et complète l'ensemble des tâches qui lui seront confiées.[28]

On peut cependant émettre quelques observations critiques basées sur les pistes de réflexion déjà mentionnées dans les précédents paragraphes de ce rapport. Le Comité P parle d'un manque de capacité dans son effectif actuel. Il envisage de résoudre ce problème de capacité en demandant des ETP supplémentaires, comme le stipule le texte précédent (basé sur la note reçue au sujet du cadre du personnel). Il convient néanmoins d'indiquer que la capacité pourrait également être augmentée par l'optimisation du fonctionnement au sein de l'organisation, qui peut être réalisée :

[27] Comité P : Note cadre du personnel

[28] Comité P : Pronostic budgétaire du Comité permanent pour le contrôle des services de police – exercice 2018

EY Building a better working world

- en procédant à des améliorations de processus, avec à la clé davantage d'efficacité. Le fonctionnement du service des plaintes a déjà été revu dans ce contexte, grâce à quoi il se pourrait que les 2 ETP supplémentaires demandés ci-dessus ne soient finalement plus nécessaires ;
- en stimulant les synergies internes en évoluant vers une organisation en matrice, dans laquelle la section d'appui pourrait intervenir de façon cross-fonctionnelle dans les sections spécialisées (plaintes, contrôle, judiciaire) ;
- en créant des synergies avec d'autres institutions collatérales, ce qui pourrait constituer une éventuelle solution à la demande de DPO et de conseiller en prévention. Il faut se demander si 1 ETP est nécessaire par institution pour ces deux fonctions ou si ces fonctions pourraient être partagées avec d'autres institutions. En outre, les paragraphes précédents ont d'ores et déjà mentionné les communications transversales avec les autres organes collatéraux en matière de support informatique, comptabilité, communication externe (site web), support RH..., qui pourraient constituer une possible piste à explorer en vue de réduire les coûts liés au personnel de soutien ;
- en optimisant davantage la planification et la gestion de la capacité en se faisant une image plus précise du taux d'occupation des collaborateurs. Pour reprendre ce qui a été dit dans les précédents paragraphes, par la création d'un système de gestion du temps ;
- en automatisant davantage. Sur ce point, il faut cependant se dire que l'automatisation représente un certain investissement en capital qui, sachant qu'il s'agit là d'une petite organisation, n'offrira qu'un rendement limité. La piste de l'automatisation pourrait donc être rendue plus avantageuse si on la combinait avec celle des synergies entre institutions. Nous pensons à des applications communes pour les solutions RH, le support informatique, etc.

D'autre part, le problème de capacité s'avère également fortement lié aux compétences attribuées au Comité P, mais aussi à l'augmentation des demandes. Pour ce point, les pistes de réflexion suivantes pourraient être considérées :

- revoir le rôle de première ligne du Comité P pour ce qui concerne le traitement des plaintes, et revoir également la répartition du traitement des plaintes avec le SCI ;
- revoir le rôle du Comité P dans les enquêtes judiciaires.

EY Building a better working world

6. Conclusions

6.1 Points forts

A ce jour, sur base des documents analysés et des différents entretiens menés, nous pouvons formuler les onservations suivantes :

- Au niveau de l'organisation :
  - la structure de l'organisation est identifiée, à jour et a été communiquée au sein de l'organisation ;
  - la structure et l'architecture de l'organisation sont en accord avec les tâches clés (section des plaintes, section de contrôle, section judiciaire) ;
  - la structure et les services sont équilibrés, de plus les services sont de taille équivalente ;
  - les rôles et responsabilités ont été bien définis et documentés.
- Au niveau des processus :
  - les processus clés sont gérés par une approche professionnelle :
    - o les processus ont été décrits au moyen d'une méthodologie spécifique ;
    - o les processus ont été affectés à des propriétaires qui en font régulièrement l'évaluation et formulent des propositions pour en améliorer l'efficacité ;
    - o pendant les activités liées aux processus, des mesures et vérifications sont effectuées à l'aide d'indices de référence issus d'institutions étrangères similaires ;
    - o il existe un processus de gestion rationalisée des capacités (lié à la mission de l'organisation, une priorisation et une analyse de risques) ;
    - o des formations internes sont prévues pour l'implémentation ou la mise à jour de processus ;
  - un système permet le suivi des statuts d'une enquête et de réaliser des rapports réguliers à cet égard ;
  - les processus ont été/sont standardisés lorsque c'est possible par l'utilisation/la réutilisation de méthodes d'enquête, bonnes pratiques, templates de rapports, etc. ;
  - une initiative en matière de numérisation du processus de gestion des plaintes a été mise en place (système de gestion de cas) ;
  - un partenariat a été mis en place pour le partage des connaissances ;
  - des synergies ont déjà été créées, dans une mesure limitée, autour de la traduction et la formation.
- Au niveau de l'infrastructure, du matériel et des RH :
  - présence d'un cadre de formation solide ;
  - mise sur pied d'un projet de gestion des connaissances (pour identifier les lacunes et conserver les connaissances au sein de l'organisation) ;
  - utilisation de la plateforme d'achat de l'autorité FORCMS ;
  - on dispose d'une équipe interne d'experts (en faisant venir les détachés) ;
  - on peut disposer d'un bâtiment de la Chambre.

6.2 Points à améliorer

Jusqu'à présent, nous pouvons, sur la base des documents analysés et des différents entretiens, formuler les conclusions suivantes :

- Au niveau de l'organisation :
  - il y a beaucoup de personnel d'appui par rapport au personnel opérationnel ;
  - certaines fonctions et tâches relatives au personnel administratif font double emploi ;
  - les tâches et la charge de travail manquent de clarté pour un certain nombre de

EY Building a better working world

fonctions/d'organes : secrétariat/administration, chauffeurs, support informatique, CPP ;
- la constitution du Service d'enquêtes est plane, il n'y a pas de structure en pyramide où le niveau des fonctions varie. Les coûts salariaux sont donc élevés ;
- certaines compétences et certains domaines de connaissances se chevauchent en comparaison avec l'organe de contrôle de l'information policière.

- Au niveau des processus :
  - le suivi des indicateurs de performance est insuffisant et il n'existe aucun système pour gérer les prestations dérogatoires ;
  - on a une visibilité et un contrôle insuffisants sur l'utilisation du temps du personnel ;
  - des inefficacités ont pu être identifiées dans le fonctionnement du service des plaintes (trop d'étapes dans les processus, activités (front office) sans valeur ajoutée), ce qui ralentit le processus, avec à la clé des temps d'exécution prolongés et une augmentation de la charge de travail ;
  - on constate des problèmes en matière de gestion de la capacité, liés aux demandes reçues de différentes instances (parlement, questions judiciaires, etc.) ;
  - le grand nombre de plaintes entrantes induit une importante charge de travail pour la section d'appui.
- Au niveau de l'infrastructure, du matériel et des RH :
  - la stratégie en matière de RH est insuffisante (focus spécifique sur la gestion des connaissances) :
    - il n'existe aucun système formel et objectif d'évaluation des collaborateurs lié aux objectifs de l'organisation ;
    - il n'existe aucune vision/stratégie en matière de planification de carrière ;
  - il n'y a aucune stratégie en matière d'informatique, et aucun rôle informatique stratégique n'existe au sein de l'organisation :
    - trop peu de processus sont soutenus par des systèmes informatiques, augmentant la pénibilité de l'administration (travail manuel, paperasserie) ;
  - le besoin d'un accueil à part manque de clarté ;
  - on dispose d'un grand nombre de véhicules de service suite à de nombreux déplacements, avec à la clé beaucoup de places de parking (et des frais élevés).

7. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés, nous pouvons mettre en évidence un certain nombre de pistes de réflexion quant à la structure de l'organisation, aux processus et aux instruments qui sont à sa disposition. Certaines de ces pistes sont formulées sur mesure pour le seul Comité P, d'autres se rapportent à plusieurs institutions financées par une dotation.

- Au niveau de l'organisation :
  - une évolution plus approfondie vers une organisation en matrice avec des services d'appui cross-fonctionnels (secrétariat) et la stimulation de synergies entre les services ;
  - la création d'une structure en pyramide par niveaux de fonctions au sein des services (principalement du Service d'enquêtes) afin de garder les coûts salariaux sous contrôle. P. ex. : une structure de profils juniors et séniors ;
  - lier les rôles et responsabilités à un système d'évaluation individuelle des employés ;
  - réfléchir à une collaboration ou intégration plus poussée avec l'Organe de contrôle de l'information policière.

- Au niveau des processus :
  - l'implémentation d'un système de surveillance et gestion des prestations ;

EY Building a better working world

- la mise en place d'un système de gestion du temps afin de se faire une idée plus précise de l'utilisation du temps du personnel et ainsi d'optimiser le processus de planification de la capacité :
- revoir le fonctionnement de la section des plaintes (favoriser un emploi multifonctionnel de l'équipe pour prévenir les retards de traitement, utiliser des templates, automatiser davantage, etc.) ;
- s'attaquer à la cause du grand nombre de plaintes entrantes :
  - en revoyant le rôle de première ligne (revoir la répartition des traitements des plaintes avec l'AIG et le SCI) ;
  - en améliorant la communication aux citoyens (clarifier les différences avec les institutions collatérales) ;
  - en mettant en place un *front office* commun avec d'autres institutions (Service de médiation, Comité R, gouvernement fédéral...) pour le service des plaintes.
- revoir le rôle du Comité P dans les enquêtes judiciaires dans le cadre de la gestion du budget et de la capacité ;
- concernant les processus d'appui, examiner les possibilités d'automatisation et collaboration transversale avec d'autres institutions (Comptabilité, le soutien RH, le soutien IT, Achats, Formation, Accueil, Communication externe (site web commun), etc.). Pour cette piste de réflexion, évaluer la possibilité de mettre en place un service d'appui partagé entre les différentes institutions.

- Au niveau de l'infrastructure, du matériel et des RH :
  - développer une stratégie et un plan informatiques ;
  - continuer à développer une stratégie RH et un plan informatiques :
    - inclure un système d'évaluation lié à des indicateurs de résultats et des primes, un plan de carrière, etc. ;
    - harmoniser les statuts afin, entre autres, de renforcer la mobilité interinstitutionnelle ainsi que les perspectives de carrière ;
  - prêter attention à la diminution du nombre de déplacements et aux distances. Examiner les possibilités en matière de numérisation (p. ex. : application Skype pour les interrogatoires et réunions).

Building a better working world

ANNEXE

Liste des entretiens menés dans le cadre de l'audit de performance

Nom	Fonction	Date d'entretien
CACI A.	Membre permanent	30/01/2017
CUMPS G.	Vice-président	30/01/2017
DE PAUW K.	Directeur général DE	30/01/2017 & 31/01/2017
ETIENNE A.	Directeur général adjoint - section judiciaire Directeurs généraux adjoints	30/01/2017
ERARD J.	Président	30/01/2017 & 31/01/2017
GOOSSENS J.	Réseau informatique	31/01/2017
JANSSENS A.	Conseiller section des plaintes	30/01/2017 & 31/01/2017
LEGULIER C.	Greffier (ad interim)	30/01/2017
ROMAN P.	Appui informatique	31/01/2017
VAN ACHTER M.	Directeur général adjoint - section contrôle	30/01/2017
VISSERS J.	Membre permanent	30/01/2017

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

Brussel, 15 maart 2018

Rekenhof
De heer Philippe ROLAND
Eerste Voorzitter
Regentschapsstraat 2

1000 Brussel

Betreft: Audit van de dotatiegerechtigde instellingen gevestigd in het Forum en van de BIM-Commissie
Uw refertes: A6-3-717-972 L13

Mijnheer de Eerste Voorzitter,

Verwijzend naar uw schrijven van 28 februari 2018, wens ik u in naam van het Vast Comité P te bedanken voor de verrijkende en meerwaardebiedende inzichten en denkpistes die het Rekenhof en EY hebben aangeboden aan het Vast Comité P, enerzijds door de geformuleerde voorstellen voor de eigen instelling, anderzijds door de voorstellen voor de andere instellingen die ook voor het Vast Comité P nuttig (kunnen) zijn.

Voorafgaand aan en tijdens de uitvoering van de audit door uw diensten en EY, heeft het Vast Comité P zich gebogen over de problematiek die het voorwerp uitmaakt van deze audit, namelijk de begroting van de eigen instelling en de doelmatigheid ervan.

Het Vast Comité P wenst zich aan te sluiten bij het in uw verslag geformuleerde voorbehoud gelet op de beperkte beschikbare timing van het onderzoek (verslag Rekenhof nr. 1.5) en in het bijzonder waar u stelt dat de band tussen de omvang van de opdrachten en de daartoe uitgetrokken middelen een opportuniteitskwestie is. De tijdsdruk bracht zowel voor de auditeurs als voor de geauditeerden beperkingen mee, waardoor de audit in andere omstandigheden ongetwijfeld had kunnen worden aangevuld met bijkomende gegevens, analyses en vaststellingen ter plaatse. Vermoedelijk is het ook de beperkte tijdsduur van de audit die met zich meebrengt dat een aantal vaststellingen van enerzijds het Rekenhof en anderzijds EY het Vast Comité P niet volledig in overeenstemming lijken.

De voorgestelde aanbevelingen en aangereikte denkpistes zullen binnen het Vast Comité P verder besproken worden om hier vervolgens al dan niet een effectieve invulling aan te geven.

De leden van het Vast Comité P, de waarnemend griffier en de directeur-generaal konden tijdens de exit-meeting hun eerste opmerkingen en bedenkingen meegeven en bespreken. Navolgend werden nog een aantal relevante documenten overgemaakt (de nota's ten behoeve van de Commissie Comptabiliteit naar aanleiding van het debat over de synergieën, over de bespreking van de budgetten en dotaties, de voorstellen van organiek kader voor de Dienst Enquêtes en de administratie). Behoudens vergissing konden we deze elementen niet terugvinden in de huidige ontwerpverslagen.

Het Vast Comité P heeft ervoor geopteerd om zijn bemerkingen in 3 delen weer te geven, nl. (1) reflecties die betrekking hebben op de financiën van onze instelling, (2) punctuele bemerkingen

met een onderverdeling naar het verslag van het Rekenhof en dat van Ernst & Young en tot slot (3) een aantal algemene reflecties die verband houden met de voorstellen en de denkpistes die in beide verslagen werden geformuleerd.

I. Financieel gedeelte

A. Het verslag van het Rekenhof:

Wat het hoofdstuk 3 "Begrotingsanalyse" en meer in het bijzonder de cijfers en de tabellen betreft, werd er rekening gehouden met alle correcties vervat in de mail van 23 februari 2018 van de waarnemend griffier (waarvan een kopie als bijlage gevoegd is).

Het Vast Comité P wenst bij dit hoofdstuk geen andere opmerkingen toe te voegen.

B. Het verslag van EY:

Met betrekking tot het deel "1.2.1 Financiering" wenst het Vast Comité P de volgende wijzigingen aan te brengen:

1. Tabel 1 – Tabel betreffende de begrotingen van het Comité P van 2012 t.e.m. 2016

Het woord "Dotatie" dient te worden vervangen door de woorden "Goedgekeurde begroting".

In diezelfde tabel kunnen, voor de cijfers van de goedgekeurde begroting van 2012 t.e.m. 2016, de decimalen worden geschrapt (opdat de bedragen vermeld in de goedgekeurde begrotingen zouden overeenstemmen met de bedragen van de totale ontvangsten), zijnde:

- 12.178.771 voor 2012;
- 12.440.999 voor 2013;
- 12.106.042 voor 2014;
- 11.427.421 voor 2015;
- 10.222.042 voor 2016.

2. Tabel 2 – Tabel betreffende de uitvoering van de begrotingen van het Comité P van 2012 t.e.m. 2016

Het Comité P wenst geen opmerkingen te formuleren met betrekking tot deze tabel.

3. Tabel 3 – Tabel betreffende de loonmassa van het Comité P van 2012 t.e.m. 2016

Voor 2015 dient het cijfer opgenomen in de rubriek "Wedden administratief personeel" te worden vervangen.
Het juiste cijfer is 2.466.895 (en niet 2.425.886).

4. Tabel 4 – Tabel betreffende de begrotingsraming van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

5. Tabel 5 – Tabel betreffende de raming van de uitvoering van de begrotingen van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

6. Tabel 6 – Tabel betreffende de raming van de loonmassa's van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

7. Tabel 7 – Tabel betreffende de geraamde operationele marge van de begrotingen van het Comité P van 2017 t.e.m. 2019

De correctie is aangebracht in het Excelbestand dat als bijlage gaat.

In het deel "5.1 Humanresourcesmanagement" wenst het Vast Comité P de volgende wijzigingen aan te brengen:

- het Comité P heeft een ingevuld kader van 80,3 FTE (en niet 82);
- de klachtensectie is samengesteld uit 13 FTE (en niet 14);
- de ondersteunende administratieve dienst is samengesteld uit 16,3 FTE (en niet 17);
- de directeur-generaal van de Dienst Enquêtes P is een gedetacheerde politieambtenaar. In de tabel betreffende de samenstelling van de Dienst Enquêtes P, wordt hij tevens vermeld als statutair (niveau A);
- de huidige capaciteit van de administratieve dienst is gelijk aan 29,3 FTE (en niet 31 zoals vermeld in de tabel onder punt 5.2.2).

II. Opmerkingen met betrekking tot de vaststellingen (teksten)

Wat de inhoudelijke, niet zuiver cijfergebonden, opmerkingen betreft, zal de bespreking chronologisch gebeuren volgens de volgorde van de tekst van de onderscheiden documenten. Voor de praktische leesbaarheid worden de opmerkingen telkens voorafgegaan door de blz. en originele tekstvermelding tussen aanhalingstekens.

A. Het verslag van het Rekenhof:

- Littera 2.1.1 / Blz. 10

In tabel 1 staat bij bindende beslissing voor het Comité P "0". Het komt het Vast Comité P voor dat er een aantal beslissingen worden genomen die wel een bindend karakter hebben.

- Littera 2.1.3 / Blz. 16

"voert het Comité P bepaalde wettelijke opdrachten niet meer of in mindere mate uit. (...)"
Dit is ten dele juist in die zin dat de klachten met betrekking tot deze bijzondere inspectiediensten steeds werden behandeld daar waar de toezichtsonderzoeken met betrekking tot deze domeinen in mindere mate werden uitgevoerd.

Evenwel werden, zowel in het verleden als actueel (één lopend toezichtsonderzoek), samen met het Vast Comité I wel degelijk gemeenschappelijke toezichtsonderzoeken uitgevoerd met betrekking tot het OCAD en zijn ondersteunende diensten.

"evalueert het Comité I weinig de organisatie en de werking van de AIG".
Vermoedelijk wordt hier het Comité P bedoeld. Volgens het Vast Comité P heeft het zijn toezichtsfunctie op de AIG steeds op voldoende wijze uitgevoerd.

- Littera 2.2.1 / Blz. 18

"toezicht op de politie gebeurt op meerdere niveau's ...".
Zoals blijkt uit de vakliteratuur is de AIG wel degelijk een intern controleorgaan met een onderscheiden finaliteit.

- Littera 2.2.1 / Blz. 19

"overlegcomité dat tweewekelijks vergadert".
Dit betreft een tweejaarlijks overleg.

"Zo zou *AIG het toezicht kunnen richten op individuele dossiers en het Comité P meer op structurele problemen. AIG zou de klachtenbehandeling volledig kunnen overnemen van het Comité P (...)*".
Dit zijn *prima facie* twee totaal verschillende opties, die niet verder worden toegelicht of uitgewerkt. Hoe dan ook, lijken deze voorstellen vooral vanuit budgettaire redenen te zijn ingegeven. Er wordt hierbij onvoldoende aandacht besteed aan het feit dat het Comité P afhangt van de wetgevende macht en de AIG van de uitvoerende macht enerzijds, en aan de bestaansreden van beide instellingen met hun specifieke taken en bevoegdheden anderzijds.

"is de gemeenschappelijke basis met het Comité P versmald".
In tegenstelling tot het ontwerpdocument van EY (blz. 25), is het Rekenhof geen vragende partij voor een fusie van het Comité P met het Comité I. Gelet op de bevoegdheden die er doorheen de jaren zijn bijgekomen, is de gemeenschappelijke basis tussen beide instellingen inderdaad verkleind, zodat een fusie niet evident is.

"COC ... zich concentreert op structurele en organisatorische aspecten ... Comité P voorrang geeft aan zwakke punten/individuele gedragingen".
Het Comité P kan zich niet in vinden in deze visie en herhaalt uitdrukkelijk het aanbod om het COC te laten integreren in het Comité P. Zoals verder nader toegelicht, is het Vast Comité P voorstander van een integratie van het COC in het Vast Comité P omdat het systeemgericht toezicht van het COC ook even doeltreffend door het Vast Comité P kan uitgevoerd worden. Vanuit het Vast Comité P werd herhaaldelijk aangedrongen op het afsluiten van een protocolakkoord maar dit werd door het COC steeds afgehouden.

- Littera 2.2.3 / Blz. 26

"veronderstelde integriteitsschendingen ...".
Ook al bestaan er nu reeds onderlinge afspraken met de Federale Ombudsmannen, toch zou het inderdaad aangewezen zijn om expliciet in de organieke wet van het Comité P en het Comité I te stipuleren dat beide Comités bevoegd zijn.

- Littera 2.3.1 / Blz. 27

"Deze onafhankelijkheid ... (die overigens nu niet altijd is verzekerd - zie Comité P en I) ...".
Het is voor het Vast comité P onduidelijk wat hiermee wordt bedoeld.

"... biedt, behoudens het gebruik van boni, geen extra garanties inzake onafhankelijkheid.".
Deze stelling is correct voor zover de boni niet worden afgeroomd ten voordele van andere instellingen, waarbij bovendien alsdan ook nog eens de dotaties worden verminderd. De huidige financiële toestand van het Comité P zou er in voorkomend geval heel wat rooskleuriger uitzien.

- Littera 2.3.1 / Blz. 28

"het aantal mandatarissen verschilt sterk van instelling tot instelling ...".
In tegenstelling tot EY op blz. 19 van het ontwerpdocument, is het Rekenhof, zoals ook mondeling werd toegelicht, blijkbaar toch geen onmiddellijke voorstander om het aantal leden van het VCP terug te dringen.

- Littera 2.3.1 / Blz. 28

"de gezamelijke huisvesting in het Forumgebouw ..."

De gezamenlijke huisvesting in het Forumgebouw heeft een positief effect op de dynamiek en de bereidheid tot samenwerking maar dit resulteerde vooralsnog niet in efficiëntiewinst op het vlak van beschikbare kantoorruimte.
Invoering van principes van het Nieuwe Werken, in het bijzonder de indeling van de kantoorruimte en -inrichting, zouden eveneens een positieve invloed kunnen hebben op alle kosten die verband houden met het gebouw.

- Littera 2.3.1 / Blz. 28 *in fine*

"een herziening en harmonisering van de statuten..."
De aanbeveling om een herziening van de statuten die een invloed hebben op de kostenbeheersing te doen, kan reeds intern het Vast Comité P voorwerp van debat zijn alvorens deze (mogelijks) kan/zal worden opgelegd.

- Bijlage 3 / Blz. 6

"het stelselmatig niet vervangen van het personeel is een bewuste maatregel om budgettaire beperkingen te kunnen respecteren. ... Zo worden meer generalisten aangeworven ... en minder gespecialiseerde profielen.".
Door het stelselmatig niet vervangen van personeel, als bewuste maatregel om de budgettaire beperkingen te kunnen respecteren, moet het personeel van de Dienst Enquêtes P, zelfs indien aangeworven als specialist, worden ingezet als generalist.

B. <u>Het verslag van EY:</u>

- Littera 1.3 /Blz. 10

"invoeren 24/24 permanentiedienst (2011)".
Dit betreft enkel de leden van het Vast Comité P vermits er *ab initio* een permanentie bestond voor de Dienst Enquêtes.

"Organigram".
De overgemaakte voorstellen tot een organiek kader zijn uiteraard vollediger en geven een beter beeld weer van de onderscheiden taken en bevoegdheden.

- Littera 2.1 / Blz. 11

"het organigram is niet volledig en niet gedetailleerd ..."
De overgemaakte voorstellen tot organiek kader komen al deels tegemoet aan de volgende geuite kritieken nl. "het organigram is niet volledig", "is niet gedetailleerd", "visualiseert onvoldoende de werking van de organisatie", "lijken overlappingen voor te komen"... Dit belet evenwel niet dat het Vast Comité P zijn organigram kan verfijnen in de zin die EY voorstelt.

- Littera 2.2 / Blz. 12

"het functiebeschrijvingsdocument aanvullen met een RACI-matrix"
De overgemaakte voorstellen tot organiek kader komen al deels tegemoet aan de volgende geuite opmerkingen inzake de functiebeschrijvingsdocumenten. Dit belet evenwel niet dat het Vast Comité P de functieprofielen met een RACI-methodiek kan updaten en verfijnen in de zin die EY voorstelt.
Hier past het evenwel ook te vermelden dat er ingevolge afroming van boni en vermindering van dotaties en de hieruit voortvloeiende onmogelijkheid om personeel te vervangen, laat staan bijkomend aan te werven, thans een ernstig personeelstekort is.

- Littera 2.3 / Blz. 13

"niet alle ervaringen positief, bv. samenwerking in onderzoeken met het Comité I".
Het Vast Comité P kan deze bedenking wat de gemeenschappelijke toezichtsonderzoeken met het Vast Comité I zeker niet bijtreden.

- Littera 3.1.1 / Blz. 17

"selectie van uit te voeren ... strafrechtelijke onderzoeken".
Deze bevoegdheid komt uitsluitend de gerechtelijke overheden toe.

- Littera 3.1.2 / Blz. 19

"opstellen van KPI's", "standaardisatie", "prestatierapportering",...
Het Vast Comité P beschikt over een ruim aantal stuurborden die een beschrijving geven van (de evolutie van) de kern- en financiële processen. Voor een ruim aantal zijn wel degelijk de streefcijfers (normen) bepaald.

"vraag ... of het VCP dient te zijn samengesteld uit 5 leden".
Het behoort aan het Parlement om hieraan een concrete invulling te geven, maar gelet op de collegiale en dus niet-hiërarchische besluitvorming is het aangewezen dat er een oneven aantal leden is.

- Littera 3.2.2 / Blz. 21

"over 9% van de klachten werd beslist dat het Comité P niet over de nodige expertise beschikt".

"alternatieven te bekijken om verplaatsingen te beperken", "Skype meetings".
De wijze waarop het Comité P onderzoeken voert, werd ook nog mondeling duidelijk toegelicht. In plaats van zich te beperken tot het louter overmaken van stukken, gaat de Dienst Enquêtes P zich veelal ter plaatse vergewissen van de toestand om een gerichte controle uit te voeren. Deze aanpak heeft zijn nut bewezen, maar impliceert *de facto* verplaatsingen. De bemerking over de grootte van het wagenpark en de parkeerplaatsen is dus veel complexer dan een louter budgettaire benadering.

- Littera 4.2 / Blz. 27

"Axi casemanagement ... dienst klachten/dienst enquêtes", "geen toegang tot elkaars klachten ...".
Dit systeem zorgt voor de ondersteuning van de volledige instelling.
Er is bovendien wel een wederzijdse toegang tot elkaars klachten wat de Federale Ombudsmannen betreft.

- Littera 4.2 / Blz. 28

"IT transversale samenwerking met de collaterale instellingen".
Naast de bedenkingen geformuleerd inzake de synergieën, stelt zich de vraag naar de eigenheid van elke instelling en het confidentieel karakter van de gegevens.

- Littera 4.3 / Blz. 28

"griffier ontving bevoegdheid ... aan te kopen tot 3.000 euro ..."
In feite ontvangt niet de griffier, maar de gedelegeerd rekenplichtige deze bevoegdheid, functie die thans ook door de huidige waarnemend griffier wordt vervuld.

- Littera 5.1.1 / Blz. 29, 30, 31

"Menselijke hulpmiddelen"
Zoals eerder aangehaald, worden de analyses gemaakt op basis van de huidige personeelsbezetting, die is ingegeven door de moeilijke financiële omstandigheden.

- Littera 5.1.1 / Blz. 31

"medewerkers ... weggehaald bij politie - en gerechtelijke diensten", "kennis van het gerecht", "toezichthouder van ... gerechtelijke diensten".
Deze voorstelling van de feiten stemt niet overeen met door de wet opgedragen algemene en specifieke taken en bevoegdheden van het Comité P, noch met de realiteit inzake aanwerving en benoeming.

- Littera 5.1.1 / Blz. 32

"samenstelling zeer vlak ... geen piramidestructuur ... leidt tot hoge kosten"
De organisatiestructuur binnen de Dienst Enquêtes P kan minder vlak worden gemaakt door functieniveaus te introduceren met verschillende levels. Junior- en seniorprofielen kunnen niet-graadgebonden worden toegekend en dit in functie van competenties en ervaring. Dergelijke nieuwe organisatiestructuur lijkt evenwel – op korte termijn - niet de beoogde financiële impact te genereren maar vooral de efficiëntie van de werking ten goede komen. Thans wordt voor de toezichtsonderzoeken reeds gewerkt met de methodiek van een tijdelijke projectstructuur waarbij 'senior' onderzoekers als 'piloot' verantwoordelijk zijn voor de uitvoering.

"verhouding administratie - specialisten is hoog".
Dit werd mondeling toegelicht en ook hier blijkt uit het voorstel van organiek kader dat deze verhouding als normaal kan worden bestempeld, voor zover men onder meer de werking van de klachtensectie, het steunsecretariaat van het Vast Comité P, enz. ook daadwerkelijk als specialistenwerk beschouwd.

- Littera 5.1.2 / Blz. 34

"tijd/aanwezigheid en verlofplanning", "systeem rond tijdsregistratie"
Het Vast Comité P hanteert wel degelijk een algemeen systeem waarop de aanwezigheden en afwezigheden worden bijgehouden en in zekere mate ook de tijdsbesteding vermeld staat. Dit systeem wordt zowel bij de Dienst Enquêtes P als de administratie gebruikt, maar een verdere verfijning en automatisering zijn aangewezen.

- Littera 5.2.2 / Blz. 38

Waar in het verslag EY wordt vermeld dat "*parlementaire vragen niet werden vermeld*", worden vermoedelijk de onderzoeken voor de parlementaire onderzoekscommissies bedoeld.
Deze onderzoeken, die trouwens niet elk werkingsjaar dienen uitgevoerd te worden, worden evenwel gecatalogeerd onder de noemer toezichtsonderzoeken, reden waarom deze niet afzonderlijk worden vermeld.

- *Littera 5.2.2 / Blz. 40*

"Het herbekijken van de eerstelijnsrol wat betreft klachtenbehandeling, alsook de verdeling van de klachtenverwerking met AIG en DIT herzien"
De aangereikte denkpistes zijn interessant en zullen binnen het Vast Comité P verder bekeken en uitgewerkt worden.
De klachtenbehandeling laat het Vast Comité P toe om zijn rol van observatoriumfunctie inzake de politiewerking op te nemen. De nodige expertise is zeker aanwezig. De vermelding in dit kader van de AIG, lijkt op een vergissing te berusten, nu enkel klachten worden overgemaakt aan de AIG wanneer uit het registratiesysteem blijkt dat de AIG reeds gelast is met dezelfde of een soortgelijke klacht.

- Littera 7 / Blz. 41

"er is geen carrièreplanning".
Het Vast Comité P deelt deze visie niet. Het begrip 'carrièreplanning' omvat vele luiken waaronder niet alleen de interne mobiliteit naar andere en/of hogere functies - waar medewerkers steeds aan kunnen deelnemen - maar ook de externe mobiliteit waar een aantal medewerkers van gebruik gemaakt hebben om (hogere en/of mandaat)functies te bekleden bij de geïntegreerde politie.

Voor de gedetacheerde medewerkers van de Dienst Enquêtes P (de politiemedewerkers) geldt in het bijzonder dat het statutair verankerd is dat zij blijven genieten van alle modaliteiten voorzien in het politiestatuut, met inbegrip van mobiliteit en als dusdanig 'carrièreplanning' binnen de politie. Voor deze medewerkers geldt zelfs een recht op voorrang indien zij zich kandidaat stellen en weerhouden worden voor de functie.

In het eigen statuut zijn er ook specifieke promotiemogelijkheden en vrijstellingen voor selectieproeven voorzien die enkel voorbehouden zijn voor leden van de Dienst Enquêtes (die niet van toepassing zijn bij de reguliere politiediensten).

Deze laatste uitzonderingsregeling is een bijzonder attractief voorbeeld van carrièreplanning.

- Littera 7 / Blz. 42

"te weinig processen worden ondersteund door IT systemen".
De onderscheiden werkprocessen worden herbekeken met een verder doorgedreven automatisering als finaliteit.

"nood aan een apart onthaal"
Dit was een bewuste keuze toen het Vast Comité P als een van de eerste gebruikers het Forumgebouw betrok, zodat een eigen beveiligd onthaal, zoals op het vorige adres trouwens, zich

automatisch opdrong. Intussen wordt ons onthaal ook gebruikt door andere diensten, wat niet wegneemt dat een en ander herbekeken kan worden in samenspraak met de Kamer.

- Littera 7 / Blz. 43 en ook Littera 5.2.1 / Blz. 35

"geen officiële evaluatie ... harmonisatie van statuten"

Op dit moment worden de statuten voor het Comité P en het Comité I herwerkt in overleg en samenwerking met het Rekenhof, wat reeds een eerste stap in de richting van harmonisatie en onderlinge mobiliteit zou kunnen betekenen.

De bedenking dat er voor het gedetacheerd personeel *"geen officiële evaluatie plaatsvindt, dit is immers niet wettelijk verplicht"* dient genuanceerd te worden. Binnen het huidig statuut zijn er diverse evaluatievormen voorzien, nl. de basisevalutie, de evaluatie om statutair te worden en de evaluatie om een vrijstelling te kunnen genieten voor deelname aan een promotieproef voor een hogere functie. Een wijziging van deze evaluaties is actueel reeds voorwerp van debat en een ruim aantal initiatieven werden reeds genomen om de evaluatie binnen de instelling (nog) meer af te stemmen op de evaluatie van de reguliere politiediensten en van het openbaar ambt. (blz. 35)

Het Vast Comité P kan zich aansluiten bij de bedenking dat het verhogen van de capaciteit ook kan gerealiseerd worden door de interne werking van de organisatie te optimaliseren door "procesverbeteringen", "synergieën intern en extern", "capaciteitsplanning en management", "automatiseren" en "het herbekijken van de eerstelijnsrol wat betreft klachtenbehandeling". De herziening van het kader daarentegen lijkt aanvullend aan voorgaande voorstellen toch aan de orde om actueel en nog meer in de toekomst te kunnen voldoen aan de steeds toenemende verwachtingen die van de instelling worden verwacht.

III. Standpunt met betrekking tot de voorlopige conclusies en aanbevelingen

De verslagen van het Rekenhof en van EY bevatten een ruim aantal aanbevelingen, verbetervoorstellen en denkpistes die een aanzet kunnen geven voor verder intern overleg. Via de strategische beleidsvoering van onze instelling - en steeds in alle transparantie en overleg met de parlementaire begeleidingscommissie - kunnen deze in aanmerking komen om als nieuwe strategische doelstellingen en - al dan niet met ondersteuning van een externe gespecialiseerde partner - in het strategisch stuurbord van het Vast Comité P te worden opgenomen.

In de bijdrage van het Rekenhof komen vier voor het Vast Comité P belangrijke thema's duidelijk naar voor:

1. Met betrekking tot de taakuitvoering: de (re)organisatie van het toezicht op politie, (de stapeling en de versnippering van het toezicht in het algemeen en de klachtenbehandeling in het bijzonder)
2. Met betrekking tot de structuur: de overweging in verband met de eventuele vermindering van het aantal leden van het Vast Comité P
3. Met betrekking tot de financiering: de urgentie om financiële heroriëntaties te doen gelet op de pertinente vaststelling van "de opdrachten die worden uitgevoerd voor rekening van andere overheidsentiteiten dan het parlement, zouden door die entiteiten voor hun rekening moeten worden genomen of door hen moeten worden gedekt" (verslag Rekenhof blz. 44)
4. Met betrekking tot het statuut: de aanpassing en de afstemming van de statuten

Een aantal van deze thema's komen ook terug in het verslag van EY:

1. Met betrekking tot de taakuitvoering: de (re)organisatie van het toezicht op politie, in het bijzonder de rol van het Vast Comité P met betrekking tot de eerstelijnsfunctie van de klachtenbehandeling (die door de auditoren in vraag wordt gesteld)

2. Met betrekking tot de structuur: de expliciete(re) invraagstelling van de vermindering van het aantal leden van het Vast Comité P en voor de beslissing ervan aanbeveelt om een werklastmeting voor de leden van het Vast Comité P uit te voeren

Tevens belicht het verslag van EY nog een ander aspect:

3. Met betrekking tot de processen: naast een ruim aantal sterke punten over de werking, inventariseert dit verslag eveneens een aantal concrete verbeterpunten en denkpistes die verband houden met de interne werking

De actuele afhandeling van de klachten door het Vast Comité P zal zeker aan de hand van de elementen aangebracht door zowel het Rekenhof (zie verslag Rekenhof blz. 19) als door EY (zie verslag EY blz. 21 t/m 23) de nodige aandacht en reflectie krijgen.

Het is nu reeds een streven van het Vast Comité P om de eerstelijns(politie)diensten (de commissaris-generaal, de korpschefs, de Diensten Intern Toezicht van de federale politie en van de lokale politie) hier actiever in te betrekken en dit in overeenstemming met het referentiekader van de omzendbrief CP 3 met betrekking tot de organisatiebeheersing, zodat de focus kan worden gelegd op de (meta)analyse van de klachten om aldus de toezichtstaak van het Vast Comité P op het politiefunctioneren ten volle te kunnen uitoefenen overeenkomstig de wil van de wetgever.

De visie van het Rekenhof (zie verslag Rekenhof blz. 18 en 19) dat er een stapeling is van toezicht op de politie waarbij door de bevoegdheidsversnippering onder de diverse actoren er een weinig doorzichtig overzicht is van de klachten ten aanzien van de politie, en een integratie van deze controles die rekening houdt met de niveaus van de controlepiramide, een dwingende/dringende uitdaging is voor de toekomst, vindt het Vast Comité P pertinent. Deze visie sluit aan bij de principes van organisatiebeheersing (cfr. de internationale COSO-standaarden en de gelaagde organisatievorm van klachtenbehandeling).

Diverse (academische) reflecties over de werking van het Vast Comité P en de andere controleorganen in het (Belgisch) politielandschap sluiten bij deze visie aan. Het Vast comité P is ervan overtuigd dat verduidelijking van de missie van de instelling over de rol van het toezicht op de politie door het Vast Comité P in het algemeen en de finaliteit van de klachtenbehandeling in het bijzonder naar de politie en de burger/klager nog meer dient te worden verduidelijkt.

EY verwijst naar de missie van onze organisatie en vermeldt dat het Vast Comité P "geen ombudsfunctie" vervult en "niet is opgericht om individuele problemen van klagers op te lossen" (zie verslag EY blz. 4). Hun verder betoog op de klachtafhandeling is gebaseerd op de missie van onze organisatie en de wil van de wetgever die daaraan ten grondslag ligt. Hierbij aansluitend geeft EY aan (zie verslag EY blz. 5) dat de finaliteit van het Comité P de volledige externe en neutrale controle is van de politie- en inspectiediensten en dat een "dergelijke controle noodzakelijk is wanneer organisatiegebonden controle onvoldoende is of lijkt" en als "observatoriumfunctie".

Voor zover de begeleidingscommissie deze visie deelt, wil het Vast Comité P samen met de andere actoren op - korte - termijn streven naar een doelmatige en een doeltreffende (her)oriëntering van de organisatie van het toezicht in het algemeen en voor de klachtafhandeling in het bijzonder waarbij het voor elke actor van het politielandschap, meer in het bijzonder voor de burger/klager, duidelijk(er) wordt wat de rol van het Vast Comité P in deze domeinen is.

Het Vast Comité P onderschrijft tevens de conclusie (uw verslag nr. 2.3) dat de toenemende stapeling van controles op de politiediensten met als gevolg de coördinatiekosten om overlappingen te vermijden, het inherent risico op concurrentie tussen instellingen en op controle op elkaars opdrachten alsook de hiaten in de opdrachten. Samen met u is het Vast Comité P van oordeel dat

een duidelijke visie met betrekking tot de activiteiten en de risico's die moeten gedekt zijn op de verschillende niveaus van de controlepiramide wenselijk is, waarbij interne controle (interne audit) en externe controle (externe audit) zich nog beter op elkaar kunnen afstemmen.

De bemerkingen van EY i.v.m. de "eerstelijnsrol", "de onduidelijkheid bij de burger" en de "radarfunctie" (zie verslag EY blz. 21) en de bemerkingen in verband met de "procesinefficiënties", de "hoge werklast" en de "vertraging" en de denkpistes "communicatie naar de burger", "eerstelijnsrol" en "verdeling klachten AIG en Dienst Intern Toezicht", sluiten aan bij de bestaande nood aan (her)oriëntering van de klachtenbehandeling.

In het bijzonder moet het voor de burger/klager die zich tot onze instelling wendt met een signaal over de werking van de politie, duidelijk(er) worden wat hij al dan niet kan verwachten. Het wettelijk afbakenen en transparant communiceren van homogene bevoegdheidspakketten kan enkel maar bijdragen tot een verhoogde doelmatigheid en doeltreffendheid van onze maar ook van andere instellingen.

Het "systeemgericht" toezichtsonderzoek sluit aan bij de wil van de wetgever om door de oprichting van het Vast Comité P het vertrouwen van de burger in politie te verhogen. Het is nooit de wil van de wetgever geweest dat het Vast Comité P zich in de plaats zou stellen van de lijnverantwoordelijkheid inzake het functioneren van de politiediensten, noch om als tuchtoverheid op te treden. De aanpak van structurele en organisatorische disfuncties heeft voorrang op de individuele en punctuele onderzoeken die thans het voorwerp uitmaken van onderzoek door het Vast Comité P.

Naast deze denkpistes aangebracht voor het Vast Comité P, kunnen ook de voorstellen door het Rekenhof geformuleerd voor de HRJ (zie verslag Rekenhof blz. 17), onder meer om de klachtenbehandeling in eerste lijn door de bevoegde korpschefs te laten behandelen, en om alle klachten in één databank beheerd door de HRJ bijeen te brengen, en de reflecties met betrekking tot de werking van de Federale Ombudsmannen die steunen op een eerstelijnsklachtendienst (zie verslag Rekenhof blz. 20), als een goede praktijk worden weerhouden voor de optimalisatie van de klachtafhandeling van de klachten op politie.

Ook wat de interne organisatie van de eigen instelling betreft, worden concrete verbeterpunten en denkpistes aangereikt waarmee het Vast Comité P zeker aan de slag kan.

Het Vast Comité P sluit zich aan bij de aanbeveling van EY om binnen de instelling een "tijdsregistratie" uit te voeren (zie verslag EY blz. 23) om een exact(er) zicht te krijgen op de capaciteitsnoden en -besteding.

Wat het personeel van de Dienst Enquêtes P betreft, wordt het personeel momenteel niet meer stelselmatig vervangen, en dit als een bewuste maatregel om de budgettaire beperkingen te kunnen respecteren. Dit heeft uiteraard een rechtstreeks gevolg voor de werking van het Comité P. Een uitbreiding van de personeelsformatie gespreid over een termijn van x jaar (4 jaar zoals voorzien door de Commissie Comptabiliteit voor de Privacycommissie) kan als goede praktijk worden weerhouden voor de eventuele bijkomende aanwervingen binnen onze instelling (zie verslag Rekenhof blz. 18).

Ook een precieze(re) meting van de capaciteit van de Dienst Enquêtes P voor de uitvoering van de gerechtelijke opdrachten kan hierbij nuttig zijn (verslag Rekenhof zie blz. 22). Dergelijke meting zou niet alleen een performante(re) opvolging van de menselijke middelen meebrengen, maar tevens aan het licht brengen of bij het toekennen van de dotatie voldoende rekening wordt gehouden met deze wettelijke taak van de Dienst Enquêtes P, dan wel of er moet nagedacht worden over een bijkomende financiering door de opdrachtgever, de Minister van Justitie.

Tevens geeft EY aan (zie verslag EY blz. 12) dat de hiërarchische en andere functieniveaus slechts beperkt worden beschreven. Het Vast Comité P kan hiervoor de functieprofielen updaten en verfijnen met een RACI-methodiek zoals door EY voorgesteld.

Wat de toekomst van het Controleorgaan voor de politionele informatie (COC) (zie verslag Rekenhof blz. 23 en 24) betreft, neemt het Vast Comité P de vrijheid om te benadrukken een voorstander te zijn van een integratie van het COC in het Comité P. De visie van het COC dat "*het in de toekomst nuttig zou kunnen zijn het Comité P alle aspecten uit handen te nemen van de structurele/organisatorische onderzoeken die betrekking hebben op het beheer van de politionele informatie, hoewel die in de praktijk eerder marginaal zijn*" kan het Vast Comité P niet onderschrijven.

Het Vast Comité P heeft recent en op uitdrukkelijk verzoek van diverse overheden, de vraag gekregen om in uiterst gevoelige dossiers een onderzoek te voeren naar complexe en systeemgerichte problematieken van (internationaal) informatiebeheer.

In een huidige gedigitaliseerde maatschappij zou dit met zich meebrengen dat het Vast Comité P zijn kerntaken als extern toezichtsorgaan niet op afdoende wijze zou kunnen uitoefenen.

Niet alleen beschikt het Vast Comité P daartoe over de juridische, de functionele en de praktische kennis (het Vast Comité P heeft ingestaan voor de opleiding van de medewerkers van het COC), het systeemgericht toezicht van het COC kan bovendien even doeltreffend door het Vast Comité P worden uitgevoerd.

Daarenboven tonen vele toezichts- en klachtonderzoeken aan dat informatiebeheer één van de uitdagingen is en blijft voor de diensten die het voorwerp van onderzoek uitmaken van het Comité P.

Met de meest oprechte hoogachting,

Voor het Vast Comité P,

Johanna Erard
voorzitter

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Vast Comité I

Finaal en vertrouwelijk audit rapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.
Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van de Kamer van Volksvertegenwoordigers over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018.
De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse en vertrouwelijke versie van onderstaand rapport. Het EY team heeft het rapport vervolgens, waar toepasselijk en noodzakelijk, aangepast om tot een finale versie te komen. Met zicht op transparantie werd de ontvangen feedback in elk rapport in bijlage toegevoegd. Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstabel

Inleiding 2
Inhoudstabel 3
1. Overzicht van de instelling 4
1.1 Missies van de instelling 4
1.2 Kerncijfers 4
1.2.1 Financiering 4
1.2.2 Personeel 6
1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 6
1.3 Historische evoluties 7
2. Organisatie van de instelling 8
2.1 Algemeen organigram 8
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies 9
2.3 Partnerschappen en Samenwerkingen 10
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 10
3.1 Management 10
3.1.1 Beschrijving van de managementmodaliteiten 10
3.2 Operationeel 11
3.2.1 Identificatie van de processen 11
3.3 Ondersteuning 13
3.3.1 Identificatie van de processen 13
3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën 13
4. Infrastructuur en materieel 14
4.1 Gebouwen 14
4.2 Bestaande informaticasystemen en –tools 14
4.3 Organisatie van de aankopen 15
5. Humanresources 16
5.1 Humanresourcesmanagement 16
5.1.1 Algemene politiek en personeelskader 16
5.1.2 Bestaande systemen en tools 16
5.2 Allocatie 16
5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit) 16
5.2.2 Allocatie van competenties en capaciteit 18
6. Toekomstige evoluties 19
7. Vaststellingen 20
7.1 Sterktepunten 20
7.2 Verbeterpunten 21
8. Denkpistes 23
9. Appendix 24
9.1 Interviews EY met Vast Comité I 24
9.2 Organigram Beroepsorgaan 24

Building a better working world

1. Overzicht van de instelling

1.1 Missies van de instelling

Het Vast Comité I werd bij de wet van 18 juli 1991 opgericht om het permanente toezicht op de VSSE en de ADIV uit te oefenen, alsook sinds 2006 op het OCAD, maar dan wel in samenwerking met het Vast Comité P. Dit toezicht is dan ook de oorspronkelijke en belangrijkste taak van het Vast Comité I. Hiervoor voert het Vast Comité I toezichtonderzoeken uit om vervolgens aanbevelingen, en adviezen te leveren inzake de legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van voormelde gecontroleerde diensten.

Sindsdien werd het takenpakket van het Vast Comité I aanzienlijk verruimd ten gevolge van verscheidene wetwijzigingen. Onderstaande tabel biedt een samenvatting van het bestaande takenpakket en diens wettelijke basis.

Wettelijke basis takenpakket[1]

Taak	Wet
Leveren van aanbevelingen en adviezen inzake legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van de VSSE[2], de ADIV[3], en het OCAD[4] (laatste met het Vast Comité P)	Wet van 18 juli 1991
Onderzoeken van klachten en aangiften m.b.t. de VSSE en de ADIV (enkel Vast Comité I), en m.b.t. de OCAD (in samenwerking met Vast Comité P)	Art. 34 W. Toezicht
Controle op het gebruik van specifieke en uitzonderlijk inlichtingenmethoden door de VSSE en de ADIV	Art. 44/3 en Art. 44/4 W. I&V
Aanleveren van de voorzitter, griffier en het administratief personeel van het Beroepsorgaan, alsook het dekken van de werkingskosten ervan.	W. Beroepsorgaan
Onderzoek naar leden van de VSSE, de ADIV, of het OCAD die verdacht worden van een misdaad of wanbedrijf	Art. 30 W. Toezicht
Advies verlenen aan een wetgevende, uitvoerende, of rechterlijke macht m.b.t. een ontwerp van wet, koninklijk besluit of soortgelijk document m.b.t. de werking van de VSSE, de ADIV, of het OCAD	Art. 33 W. Toezicht
Prejudicieel advies verlenen m.b.t. de wettelijkheid van de wijze waarop gegevens (verzameld door de VSSE, de ADIV, of het OCAD) werden toegevoegd aan een strafdossier	Art. 131bis, Art. 189quater en Art. 279bis Sv.
Advies verlenen bij de oprichting van gemeenschappelijke databanken	W. Politieambt
Controle op gemeenschappelijke databanken (in samenwerking met het COC[5])	W. Politieambt
Bijstand verlenen aan parlementaire onderzoekscommissies	art. 4 § 3 Wet 3 mei 1880
Additionele taken • Informatiedossiers • Expertise in het inlichtingendomein • Contacten met buitenlandse toezichthouders • Toezicht op speciale fondsen (ADIV)	
Controle op interceptie van buitenlandse intercepties door ADIV	Wet I&V art. 44

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de samenstelling van het budget alsook de uitvoering ervan doorheen de laatste vier jaren. Opmerkelijk is dat de goedgekeurde dotatie nagenoeg stabiel blijft en dat het uitvoeringspercentage nooit de 80% overschrijdt, dit werd veroorzaakt door de opdeling van de begroting in rubrieken en vooral door het tijdverschil tussen de kredieten toegekend per aanvang van het begrotingsjaar en

[1] Evolutie van de opdrachten van het Vast Comité I (VCI)
[2] Veiligheid van de Staat
[3] Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid
[4] Orgaan voor de Coördinatie en de Analyse van de Dreiging
[5] Controleorgaan

EY Building a better working world

de effectieve aanwerving van nieuwe medewerkers. Dit heeft ertoe geleid dat er aanzienlijke reserves ontstonden op jaarbasis. Daarom besloot de Kamer van Volksvertegenwoordigers de aangewende boni te verhogen bij de financiering van het budget. Ten gevolge van deze maatregel werd het resultaat negatief en daalden de reserves.

Historische begroting (2013 – 2016)[6]

Post	2013	2014	2015	2016
Staatsbegroting	2 994 000	2 611 000	2 586 000	2 565 000
Ontvangsten	0	1 000	1 000	1 000
Boni n-2	865 878	1 139 446	936 380	624 549
Boni n-1	0	0	341 120	578 251
Totaal	3 859 878	3 751 446	3 864 500	3 768 800
Goedgekeurde dotatie	3 860 000	3 751 000	3 864 500	3 768 800
Uitgevoerde uitgaven	2 935 597	2 799 716	2 792 513	2 889 175
Uitgevoerde ontvangsten	11 977	15 060	11 569	5 373
Resultaat	70 380	- 173 655	- 194 944	- 318 802
Boekhoudkundige boni	936 380	965 345	1 082 256	883 998
Uitvoeringspercentage	75,74%	74,26%	71,99%	76,54%

Hierop volgend wordt in onderstaande tabel de toekomstige samenstelling van het budget met betrekking tot kosttypes uiteengezet voor de periode 2016 – 2020.

Toekomstige kosten (2016 – 2020)[7]

Post	2016	2017	2018	2019	2020
Personeel	2 985 000 (79%)	2 892 500 (80%)	3 095 000 (82%)	3 143 500 (82%)	3 180 000 (83%)
Verbruiksgoederen en Onderhoud	531 300	513 490	453 600	463 700	460 700
HR	49 500	47 000	36 000	35 000	35 000
Andere	125 000	109 000	105 000	107 000	107 000
Kapitaaluitgaven	77 500	73 900	69 400	90 000	50 000
Totaal	3 768 300	3 635 890	3 759 000	3 839 200	3 832 700

Er kan duidelijk gesteld worden dat de personeelskosten de belangrijkste uitgavenpost is voor het Vast Comité I, gezien het consequent rond de 80% ligt van het totaalbudget.

[6] Uitvoering Begroting Vast Comité I 2013 - 2020
[7] Begrotingsvoorstellen Vast Comité I p. 361 - 365

EY Building a better working world

1.2.2 Personeel

Onderstaande tabel licht de samenstelling toe van het huidige personeelsbestand van het Vast Comité I.

Personeelsbestand[8]

Afdelingstype	Totaal (%)	Afdeling	Aantal personeelsleden
Operationeel[9]	10 (38%)	Vast Comité I	3
		Griffier	1
		Dienst Enquêtes	5
Operationeel & Ondersteunend (%-%)[9]	9 (34%)	Documentatie & Juridische zaken (50% - 50%)	5
		Secretariaat (80% - 20%)	4
Support[9]	7,5 (28%)	Boekhouding, Logistieke & HR	7,5
Totaal	25,5 (100%)		25,5

Sinds 2018 werken er 25,5 personen voltijds equivalenten (FTEs) voor het Vast Comité I. Deze worden opgedeeld in onderstaande tabel naargelang de aard van de werkzaamheden die ze voornamelijk uitoefenen. Wat betreft de afdelingen die zowel operationele als ondersteunende werkzaamheden uitvoeren, is de verhouding voor Documentatie & Juridische zaken 50% operationeel en 50% ondersteunend en voor het Secretariaat 80% operationeel en 20% ondersteunend. Bovendien is er ook iemand halftijds in dienst voor ICT-veiligheidsondersteuning. Voor de bespreking van de structuur en de takenverdeling wordt er verwezen naar *2.1 Algemeen Organigram* en *2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies*.

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Onderstaande tabel toont aan dat de output van de activiteiten van het Vast Comité jaar algemeen gestegen is.

Evolutie outputvolume[10]

Output	2012	2013	2014	2015	2016
Beroepsdossiers	91	189	171	130	169
BIM-methodes	848	1378	1282	1392	1868
Enquêtes	6	9	9	9	14
Adviezen	2	1	1	3	2
Parlementaire Onderzoeken	0	0	0	0	2
Gerechtelijke Onderzoeken	3	2	2	2	1

De piek in 2016 is volgens het Vast Comité I te verklaren door de terroristische aanslagen in dat jaar. Hierdoor zijn er immers een reeks wetwijzigingen doorgevoerd inzake de inlichtingensector die geleid hebben tot een aanzienlijke stijging in de werklast voor het Vast Comité I, hetgeen hieronder per opdracht kort wordt toegelicht.

Beroepsdossiers[11]

Het beroepsorgaan waarvoor het Vast Comité I zowel het personeel als de werkmiddelen voorziet, behandelt de beroepen die ingediend worden door mensen die een negatieve beslissing inzake veiligheidsattesten, -adviezen, of -machtigingen wensen te betwisten. De werklast hierbij steeg omwille van volgende factoren:

- Complexere wetgevingen
- Gevoeligere informatie
- Langere behandeltijd (procedurele kwesties zoals onder meer het aanvragen van uitstel of het

[8] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 9
[9] Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door Vast Comité I p. 22
[10] Overzicht outputvolume Vast Comité I
[11] Activiteitenverslag Vast Comité I 2016 pp. 154-155

EY Building a better working world

bijwonen van zittingen door advocaten)
- Toename van moraliteitsonderzoeken of *screenings* vanwege de overheid omdat ze in meer sectoren worden toegepast zoals in de luchthavens, de nucleaire sector en sinds enkele jaren voor gans Defensie en nog zullen uitgebreid worden naar nieuwe sectoren(NMBS, MIVB, etc.)

Controle op de BIM[12]

De werklast gepaard met deze opdracht steeg aanzienlijk omwille van de
- Verruiming van de bevoegdheden van de inlichtingendiensten
- Toename van het aantal bijzondere inlichtingenmethoden

Enquêtes[13]

Deze cijfers betreffen afgesloten toezichtonderzoeken, vanaf heden zijn er drie lopende toezichtonderzoeken. Het Comité heeft maar een gedeeltelijke controle over het aantal opgelegde toezichtonderzoeken dat ze dient uit te voeren, maar heeft wel grotendeels autonomie wat betreft de scope van het toezichtonderzoek.

Adviezen

Het aantal adviezen inzake wettelijke ontwerpen met betrekking tot inlichtingen blijft nagenoeg stabiel tot 2016. In 2017 werden zeven adviezen uitgebracht.

Parlementaire onderzoeken

In 2016 heeft het Vast Comité I de opdracht gekregen bijstand te verlenen aan twee parlementaire onderzoekscommissies, enerzijds voor de aanslagen en anderzijds voor de minnelijke schikking.

Gerechtelijke onderzoeken

Het aantal gerechtelijke onderzoeken blijft nagenoeg stabiel

1.3 Historische evoluties

De belangrijkste evoluties betreffende het takenpakket en daarbij horende werklast van het Vast Comité I worden hieronder samengevat.[14]

Historische evoluties[15]

Opdracht	Evolutie
Beroepsorgaan	Sinds 2012 werd het aantal sectoren en personeelscategorieën waar *screenings* worden uitgevoerd, aanzienlijk uitgebreid
Controle op inlichtingenmethodes (BIM)	In 2016 leidden wetwijzingen tot een uitbreiding van het aantal mogelijke BIM, cfr. Wetten van 29 januari, 5 februari, 29 mei en 1 september 2016.
Toezichtonderzoeken	In 2016-2017 werden de bevoegdheden van de gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE, ADIV, OCAD) verruimd.
Adviezen	Sinds 2016 dient het Vast Comité I samen met het C.O.C. een advies geven bij de oprichting van gemeenschappelijke databanken (Wet Politieambt).
Controle op databanken	Sinds 2017 is het Vast Comité I samen met het C.O.C. belast met de controle op de FTF databank (Wet Politieambt)

De meerderheid van deze evoluties deed zich voor in 2016 ten gevolge van de wetwijzigingen inzake inlichtingen die doorgevoerd werden naar aanleiding van de terroristische aanslagen. Volgens het Vast Comité I bemoeilijkt het significant aantal doorgevoerde wetwijzigingen in zulke korte tijdspanne, de adequate opvolging hiervan. In het bijzonder is de Classificatiewet op dit moment nog enkel maar door enkele ingewijden goed gekend.

[12] Activiteitenverslag Vast Comité I 2016 pp. 79-82
[13] Interviews EY met Vast Comité I
[14] Evolutie van de opdrachten Vast Comité I
[15] Interviews EY met Vast Comité I

EY Building a better working world

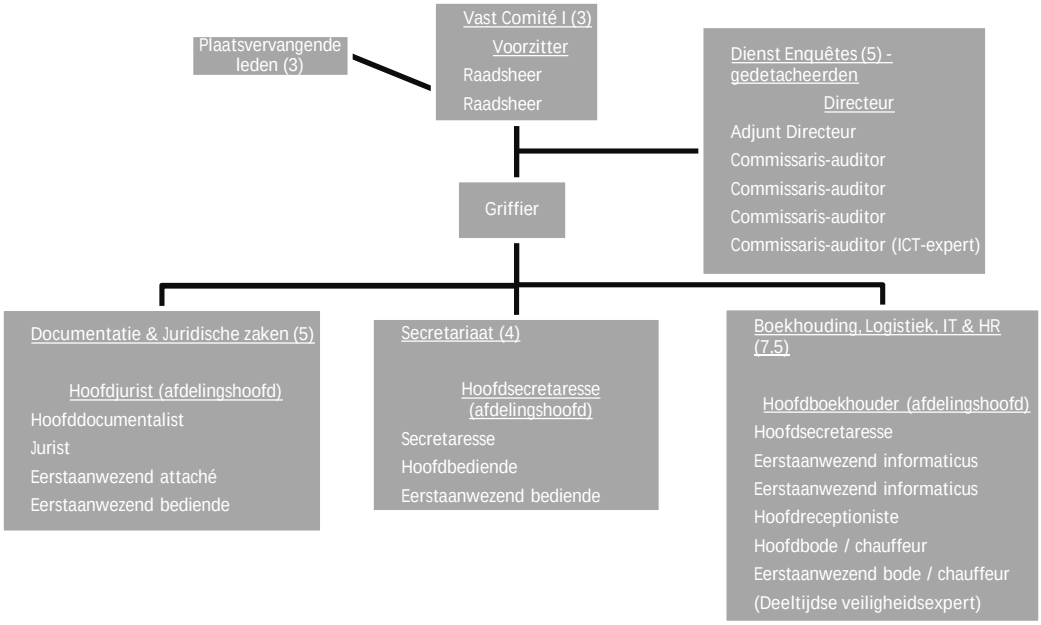
Daarom is het in dit kader van wetswijzigingen de werklast die aan de afdeling Documentatie & Juridische zaken van het Vast Comité I wordt toegewezen een belangrijk aandachtspunt. In haar huidige toestand beschikt deze afdeling immers niet over de nodige middelen om met de gewenste nauwkeurigheid en timing (zoals bijvoorbeeld nazicht van werkzaamheden) het hoofd te bieden aan al haar opdrachten.

2. Organisatie van de instelling

2.1 Algemeen organigram

Onderstaande figuur verduidelijkt het structureel organigram van het Vast Comité I.

Structureel Organigram[16]



Hieruit kan de samenstelling van het Vast Comité I: afdelingen, functies en hiërarchieën duidelijk afgeleid worden. Elke afdeling heeft één leidinggevend personeelslid dat instaat voor de goede werking van diens afdeling door het opvolgen van de werkzaamheden. Een algemene afstemming van de werkzaamheden ter bevordering van de interdepartementale samenwerking gebeurt tijdens de wekelijkse coördinatievergadering RECOVER die wordt bijgewoond door het effectieve leden, de griffier, de hoofjdurist, en de directeur van de Dienst Enquêtes (verdere toelichting in *3.1.1 Beschrijving van managementmodaliteiten*).

Hierbij kan gewezen worden op volgende aandachtspunten

- De taakverdeling alsook de interdepartementale samenwerking kan niet afgeleid worden uit bovenstaande gegevens, maar moet indirect afgeleid worden uit de interne beschrijving van de werkprocessen per opdracht.
- Het is niet expliciet samengevat welke personeelsleden betrokken worden bij de werking van het Beroepsorgaan (het staat wel vermeld in de individuele functiebeschrijvingen) dat een aanzienlijk deel uitmaakt van de werklast die bovendien verwacht wordt te stijgen. Het beroepsorgaan is immers niet louter een opdracht, maar een afzonderlijke instelling waarvoor het Vast Comité I het personeel en budget voorziet, namelijk
  - § Voorzitter
  - § Griffier
  - § Administratieve personeelsleden (Hoofdjurist, Jurist, het Secretariaat, Logistiek personeel)
  - § Budget: alle werkingskosten (niet bekend)

[16] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 9

EY Building a better working world

- Afdeling Boekhouding, Logistiek, IT & HR bepaalt 28% van het personeelsbestand en is daarmee de grootste afdeling binnen het Vast Comité I, bovendien bestaat ze uitsluitend uit ondersteunende personeelsleden.

Samengevat geeft het organigram duidelijk de hiërarchische structuur weer binnen het Vast Comité I, maar de taakverdeling en de daarbij horende interdepartementale samenwerking zouden verder uitgewerkt kunnen worden door bijvoorbeeld deze in een matrix weer te geven. Gezien de zuiver ondersteunende aard van de werkzaamheden uitgevoerd door de afdeling Boekhouding, Logistiek, IT & HR zou er hieromtrent mogelijkerwijs een centralisatie uitgevoerd kunnen worden in samenwerking met andere dotatiegerechtigde instellingen. Hiervoor dienen echter eerst alle mogelijke beperkingen waarmee de dotatiegerechtigde instellingen worden geconfronteerd duidelijk geïdentificeerd worden.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies

Wat betreft de uitvoering van de opdrachten is voor de belangrijkste opdrachten het werkproces verduidelijkt door een chronologische opsomming van de deelprocessen. Bovendien wordt per afdeling voor elk personeelslid duidelijk uitgeschreven wat diens verantwoordelijkheden zijn.

Toch zijn er hieromtrent enkele aandachtspunten:

- De taakverdeling voor het Beroepsorgaan wat betreft de betrokken personeelsleden is niet even duidelijk zoals bij andere werkzaamheden. Om dit te verduidelijken heeft het Vast Comité I een organigram opgesteld (zie *9.2 Organigram Beroepsorgaan*).
- Uit de beschrijving van het werkproces per opdracht kan niet altijd direct afgeleid worden welke afdelingen hierbij betrokken zijn noch welke individuele personeelsleden instaan voor de uitvoering ervan.
- Herhaling van secretarisfuncties bij de afdelingen Secretariaat en Boekhouding, Logistiek, IT & HR
  - § Dit zijnde omdat het Secretariaat directe steun biedt aan de andere afdelingen bij het uitvoeren van de operationele werkzaamheden, terwijl de secretaris van Boekhouding, Logistiek, IT & HR een zuiver ondersteunende functie uitoefent (voornamelijk HR-diensten).
- Meerdere personen krijgen eenzelfde taak toegewezen
  - § Deze overlap wordt echter ingevoerd om de ononderbroken dienstverlening van het Vast Comité I te garanderen in het geval van afwezigheden.
- Nieuwe opdrachten van het Vast Comité I werden nog niet volledig geoperationaliseerd
  - § De taakverdeling hieromtrent gebeurt ad hoc naargelang dat er personeelsleden beschikbaar zijn voor de uitvoering hiervan.

Samengevat is voor elk personeelslid duidelijk en in detail gedocumenteerd waarvoor die verantwoordelijk is alsook de chronologische opbouw van de werkprocessen per opdracht. Een synthese van deze informatie die duidelijk documenteert hoe de samenwerking tussen de verschillende personeelsleden en afdelingen verloopt per opdracht, ontbreekt echter. Dit laatste zou bijstand kunnen verlenen bij

- Meting van de capaciteit
- Identificatie van interne bottlenecks
- Operationalisering van nieuwe opdrachten

Building a better working world

2.3 Partnerschappen en Samenwerkingen

Onderstaande tabel vat alle huidige samenwerkingen samen met andere instellingen. De meerderheid van de samenwerkingen zijn wettelijk vastgelegd, toch is het verloop hiervan te bepalen door de betrokken partijen. Bij zulke samenwerkingen haalt geen van beide partijen eenzijdig voordeel uit de samenwerking gezien het de coöperatieve uitvoering van wettelijk bepaalde opdrachten betreft. De eventuele voor- of nadelen die deze samenwerkingen impliceren worden verder uitgewerkt in *3.2.1 en 3.3.1 Identificatie van de processen* (operationeel en ondersteunend). Ten slotte werden de (in)formele samenwerkingen wel specifiek opgestart met het oog op mogelijke synergieën die dan ook behaald worden zoals voorgenomen door de betrokken partijen.

Partnerschappen en Samenwerkingen[17]

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau	Type samenwerking	Implementatie-stadium
Vast Comité P	Toezichtonderzoeken m.b.t. het OCAD	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Beroepsorgaan	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Opleidingen enquêteurs inzake gerechtelijke onderzoeken en schietonderricht	Vast Comité I	Informeel	Ondersteuning	Lopend
COC	Advies bij de oprichting van gemeenschappelijke gegevensbanken alsook de controle hierop	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
BIM Commissie	Controle op het gebruik van bijzondere inlichtingenmethoden door de inlichtingendiensten	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Faciliteiten ter beschikking van de BIM Commissie in het gebouw van het Vast Comité I	BIM Commissie	Formeel	Ondersteuning	Lopend
Nationale Veiligheidsoverheid	Beroepsorgaan	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Gerechtelijke Overheden	Jurisdictionele bijstand bij gerechtelijke onderzoeken	Gerechtelijke overheden	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Kamer van Volks-vertegenwoordigers	Infrastructuur (huisvestiging en parkeerplaatsen), taallessen, gebruik van sportinfrastructuur, etc.	Vast Comité I	Formeel	Ondersteuning	Lopend
Parlement	Parlementaire Onderzoekscommissies en de Begeleidingscommissie	Parlementaire Onderzoekscommissies en Begeleidingscommissies	Wettelijk	Operationeel	Lopend
CBPL	Aanstelling van een gemeenschappelijke Data Protection Officer (DPO)	Coöperatief	Wettelijk	Ondersteunend	Te ontwikkelen

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Beschrijving van de managementmodaliteiten

De belangrijkste managementmodaliteiten gehanteerd binnen het Vast Comité kunnen als volgt samengevat worden:

- Coördinatievergadering RECOVER
- Opstellen jaarverslag (alsook de CODEX en het intern magazine *Rechtsreeks*)
- Budget- en ICT-planning op middellange termijn (5 jaar)
- Jaarlijkse evaluatie van alle administratieve personeelsleden
- Kwaliteitscontroles op de belangrijkste sleutelmomenten van de werkprocessen

Het Comité neemt zijn beslissingen bij meerderheid van stemmen van de drie raadsleden in regel in overleg en na advies of adviesmogelijkheid van de onderstaande andere functies. Hiervoor wordt wekelijks de coördinatievergadering met name RECOVER georganiseerd onder leiding van de voorzitter van het Vast

[17] Deels gebaseerd op het Synergieoverzicht van het Vast Comité I

EY Building a better working world

Comité I en bijgestaan door de griffier die secretaris is van de vergadering, waarbij gefocust wordt op de interdepartementale afstemming binnen het Vast Comité I. Daarom zullen op deze vergadering naast de voorzitter en de twee raadsheren ook telkens enkele van de leidinggevende personeelsleden aanwezig zijn die een adviesrol bekleden tijdens deze vergadering, hetgeen verduidelijkt wordt in onderstaande tabel.

Overzicht leidinggevende functies[18]

Leidinggevende functie	Afdeling(en) waarvoor verantwoordelijk	Deelname RECOVER	Functie binnen RECOVER
Directeur Dienst Enquêtes	Dienst Enquêtes	Ja	Beslissingsbevoegdheid
Griffier	Documentatie & Juridische zaken; Secretariaat; Boekhouding, Logistiek, IT & HR	Ja	Adviserend
Hoofdjurist	Documentatie & Juridische zaken	Ja	Adviserend
Hoofdsecretaresse	Secretariaat	Neen	N.V.T.
Hoofdboekhouder	Boekhouding, Logistiek, IT & HR	Neen	N.V.T.

De griffier heeft de leiding over de drie administratieve afdelingen en staat bijgevolg in nauw contact met de desbetreffende afdelingshoofden. De implicaties van de beslissingen die genomen worden tijdens de coördinatievergadering worden dan ook door de griffier aan de voormelde afdelingshoofden tijdig en duidelijk gecommuniceerd.[19] Volgens het Vast Comité I zijn er kwaliteitscontroles ingebouwd op de sleutelmomenten van de operationele processen om de goede uitvoer van de werkzaamheden op te kunnen volgen tijdens de coördinatievergadering. Naast de coördinatievergadering en een meerjarenplanning op budgettair en IT-vlak is er verder geen gedetailleerde uitwerking van middellangetermijnplanning of andere strategische voorbereiding. Het Vast Comité I verklaart hieromtrent dat dit momenteel futiel zou zijn gezien de variantie en onzekerheid wat betreft de huidig en toekomstig opgelegde opdrachten, en de daarbij horende werklast.

Naast de wekelijkse vergadering RECOVER gaat er ook wekelijks een vergadering REDIVER (directievergadering) door met de drie raadsleden en de griffier, hierin worden beslissingen genomen door de raadsleden na advies van de griffier in alle zaken die een budgettaire weerslag hebben of kunnen hebben dus ook personeelszaken. Occasioneel wordt hier de Hoofdboekhouder uitgenodigd en zo nodig andere personeelsleden.

Hierbij kunnen enkele aandachtspunten aangehaald worden:[20]

- Parameters en referentiepunten met betrekking tot de voormelde kwaliteitscontroles zijn niet gedocumenteerd.
- Hoewel een (middel)langetermijnplanning niet realistisch is, zou de voorbereiding kunnen leiden tot belangrijke inzichten met betrekking tot de huidige toestand van het Vast Comité I
  - § Identificatie van potentiële bottlenecks en/of overcapaciteit
  - § Overzicht van de werkprocessen inzake *workflow management*
  - § Overzicht van interdepartementale en persoonlijke relaties
- De jaarlijkse evaluatie is voor alle personeelsleden telkens zeer positief, dit duidt in eerste instantie op een goede interne samenwerking, maar kan tegelijk de identificatie van mogelijkheden tot innovatie en zelfverbetering belemmeren

Samengevat kan gesteld worden dat het Vast Comité I zijn werkzaamheden op wekelijkse basis opvolgt en het leidinggevend personeel hierbij duidelijk aansturing biedt. Toch zou de opvolgingsmethodiek alsook de strategische planning verder uitgewerkt kunnen worden ter verduidelijking van het volbrengen van de opgelegde taken gebruik makend van de beschikbare middelen, hetgeen de organisatie van de capaciteiten en de opname van mogelijke nieuwe opdrachten zou kunnen vereenvoudigen.

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van de processen

Zoals reeds aangehaald werd, bestaat er binnen het Vast Comité I een afzonderlijke organisatie met haar eigen wettelijke basis, namelijk het Beroepsorgaan waarvoor het Vast Comité I zowel het personeelsbestand als het budget voorziet. Daarom dienen de opdrachten wat betreft hun wettelijke basis opgesplitst te worden in enerzijds de opdrachten met betrekking tot het Vast Comité I zoals onder meer bepaald in de organieke wet

[18] Interne documentatie Vast Comité I
[19] Interviews EY met Vast Comité I
[20] Interviews EY met Vast Comité I

EY Building a better working world

van 18 juli 1991, en anderzijds de opdrachten met betrekking tot het Beroepsorgaan zoals bepaald in de wet op het beroepsorgaan van 11 december 1998. De procedurebeschrijving van deze opdrachten zijn dan ook opgenomen in de wetgeving, maar worden aangevuld met intern aangemaakte beschrijvingen van werkprocessen die vertrouwelijk zijn.

Voor de belangrijkste taken (wat betreft ingezette uren) zijn de operationele processen in detail uitgewerkt door het Vast Comité I:[21]

- werking van het Beroepsorgaan
  - § Administratieve opname beroepsdossiers vanwege de eiser en van de veiligheidsoverheden
  - § Organisatie van consultaties en zittingen
  - § Beslissing nemen
  - § Administratieve voltooiing beroepsdossier
- toezichtonderzoeken
  - § Aanvaarding dossier of zelf initiatief nemen
  - § Onderzoek met input van voorzitter, raadsheren, griffier, secretariaat, dienst enquêtes, documentatie & juridische zaken (en Vast Comité P bij toezichtonderzoeken op de werking van het OCAD)
  - § Afsluiting door middel van rapportering aan overheden en in jaarverslag
- gerechtelijke onderzoeken
  - § Opdrachten bepaald door het Parket en opgelegd aan de Dienst Enquêtes
  - § Uitvoer door Dienst Enquêtes
  - § Opstellen van processen-verbaal door Dienst Enquêtes
- onderzoeken van klachten een aangiften
  - § Intake
  - § Verificatie
  - § eindbeoordeling
- controle op gemeenschappelijke databanken (samen met het C.O.C.)
  - § Gezamenlijke controle van de Dbase met het C.O.C.
  - § Uitzenden gemeenschappelijk advies omtrent de oprichting van elke gemeenschappelijke databank
  - § Taken worden gezamenlijk uitgevoerd door het Vast Comité I en het C.O.C.
- toezicht op het gebruik van BIM door de inlichtingendiensten
  - § Administratieve opname BIM-dossiers ontvangen van de BIM Commissie
  - § Verwerking met input van voorzitter, raadsheren, griffier, Documentatie & Juridische zaken, de Dienst Enquêtes en het Secretariaat
  - § Administratieve voltooiing BIM-dossiers
- toezicht op de buitenlandse intercepties van de ADIV
  - § Bezoek van de interceptieplaatsen en verwerkingsplaatsen
  - § Nazicht van de lijsten en logboeken
  - § Rapportering aan de minister

Hierin wordt duidelijk de chronologische uitwerking van elke opdracht aan de hand van deelprocessen vastgelegd. Bovendien is de betrokkenheid van externe partijen duidelijk omschreven.
Enkele aandachtspunten hieromtrent zijn:

- De werklast per deelproces en bijgevolg per opdracht is moeilijk te bepalen
  - § in 2016 is gedurende één week een *timesheet*-analyse uitgevoerd waarbij elk personeelslid gevraagd werd het werkproces en de aard van het werk te specifiëren voor elk gepresteerd werkuur. De resultaten van deze analyse zijn echter niet representatief voor de eigenlijke werklast doorheen het jaar deels omdat het Vast Comité nauwelijks controle heeft over de inkomende opdrachten. Het Vast Comité I zal echter trachten deze analyse doorheen één maand uit te voeren teneinde meer representatieve resultaten te bekomen. Hiervoor zal volgens het Vast Comité I de oorspronkelijke *timesheet* geëvalueerd worden
- De persoon verantwoordelijk voor elk deelproces is niet altijd bepaald in de procedureomschrijving, maar dient afgeleid te worden uit de individuele rollenbeschrijving per personeelslid.
  - § Gebrekkig overzicht wat betreft de interdepartementale en persoonlijke werkrelaties.
  - § Minder duidelijkheid inzake de nevenopdrachten gespecifieerd in de individuele rollenbeschrijving die gezamenlijk de werklast aanzienlijk kunnen verhogen.
    - · Vb.: Opstellen van het dagelijks persoverzicht, intern magazine *Rechtstreeks* en Codex alsook het beheer van de website. Deze opdrachten worden door de afdeling Documentatie & Juridische zaken uitgevoerd dat bovendien kampt met een overmatige werklast.

[21] Interne documentatie Vast Comité I

EY Building a better working world

- Voor de nieuwste opdrachten is nog geen procedureomschrijving vastgelegd en worden ad hoc uitgevoerd.
  - § Dit bemoeilijkt de organisatie van werkmiddelen.
- Het aantal ontvangen Beroepsdossiers zou volgens het Vast Comité I aanzienlijk verlaagd kunnen worden indien de veiligheidsoverheden zelf in eerste aanleg een tegensprekelijke procedure zouden instellen.
- De afdeling Documentatie & Juridische kan nog moeilijk het hoofd bieden aan de zwaar gestegen werklast.
- De toezichtonderzoeken op de werking van het OCAD in samenwerking met het Vast Comité P liepen in het verleden vertragingen op waardoor de resultaten hiervan soms daalden in nut. De samenwerking tussen het Vast Comité I en het Vast Comité P op dit vlak vereist daarom verdere analyse, hetgeen volgens het Vast Comité I werd aangevat met een nieuw gezamenlijk onderzoek.

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van de processen

De ondersteunde werkprocessen die direct deel uitmaken van de uitvoering van de opdrachten zijn op juist dezelfde wijze gedocumenteerd als de operationele werkprocessen in de procedureomschrijving die intern is opgesteld. Wat betreft ondersteunende werkprocessen die geen deel uitmaken van de opdrachten bestaat er geen procedureomschrijving. Hieromtrent verklaart het Vast Comité I dat ze niet onder de vorm van uitgeschreven werkprocessen bestaan doch onder vormen van formats, modellen, dienstnota's of een vermelding in de individuele functiebeschrijving. Enkele voorbeelden van zulke ondersteunende werkprocessen zijn:

- Opstellen van het jaarverslag (ongeveer 200 pagina's), het intern magazine *Rechtstreeks*, en de Codex
- Beheer website
- Boekhoudkundige en HR-werkzaamheden

Ondersteunende werkzaamheden worden in het geval van de afdelingen Documentatie & Juridische zaken en het Secretariaat uitgevoerd door personeelsleden die bovendien belast zijn met het uitvoeren van operationele werkzaamheden. In welke mate de operationele werkzaamheden prioriteit hebben op de ondersteunende is niet altijd duidelijk.

De voormelde kwaliteitscontroles en *timesheet*-analyse werden hier op dezelfde wijze toegepast. Net zoals voor de operationele processen ontbreken voor de kwaliteitscontroles documentatie betreffende de gebruikte werkwijze en parameters. Daarnaast waren de resultaten van de *timesheet*-analyse ook hier niet representatief waardoor er geen duidelijkheid is wat betreft het aantal ingezette werkuren per ondersteunend proces.[22]

Samengevat is er minder aandacht besteed aan de documentatie van de ondersteunende werkprocessen ten opzichte van de operationele. Het is bovendien niet altijd duidelijk hoe de prioriteit van operationele op de ondersteunende werkprocessen concreet georganiseerd is bij personeelsleden die beide soorten werkzaamheden dienen uit te voeren.

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën

Het Vast Comité I verantwoordt de functieherhaling van secretaris aangezien bij het secretariaat ondersteunde werkzaamheden uitvoeren die direct verband houden met de operationele werkzaamheden. Terwijl de secretaresse van de afdeling Boekhouding, Logistiek, IT & HR ondersteunede werkzaamheden uitvoert die volledig geïsoleerd zijn van de operationele werkzaamheden.

Verder zijn voor nagenoeg elke opdracht meerdere personen verantwoordelijk. Wat betreft de ondersteunende opdrachten is het echter niet duidelijk in welke mate deze overlap vereist is omdat de opdracht meer dan één persoon vereist of omdat in geval van afwezigheid een vervanger de opdracht nog zou kunnen uitvoeren.

Voormelde elementen wijzen op mogelijke synergieën indien de zuiver ondersteunende opdrachten gecentraliseerd zou worden voor de dotatiegerechtigde instellingen. Zij staan immers los van de uitvoer van de operationele werkzaamheden waardoor er geen nood is aan proximiteit tussen de uitvoerders van enerzijds operationele werkzaamheden en anderzijds ondersteunende werkzaamheden.

[22] Interviews EY met Vast Comité I

EY Building a better working world

4. Infrastructuur en materieel

4.1 Gebouwen

Het gebouw waarin het Vast Comité gehuisvest is, voldeed oorspronkelijk niet aan de wettelijk bepaalde veiligheidsvereisten. Hierdoor moest het Vast Comité I de nodige investeringen in veiligheid (metaaldetectoren, beveiligde deuren, etc.) eigenhandig uitvoeren hetgeen een aanzienlijke budgettaire impact had. Hoewel het huidige gebouw een centrale receptie heeft, beschikt de verdieping van het Vast Comité I over een eigen onthaalruimte met een verhoogde beveiliging. Deze aanpassingen inzake veiligheid gelden echter ook voor andere overheidsinstellingen; het huisvesten van zulke instellingen in eenzelfde gebouw zou daarom een mogelijke bron van schaalvoordelen zijn (bv.: BIM-commissie is gehuisvest in het gebouw van de VSSE dat reeds voldoet aan voormelde veiligheidsvereisten). Het Vast Comité gaat echter niet akkoord met voorgaande stelling.

Het onderhoud van het gebouw wordt uitgevoerd door externen die zich enkel in het gebouw kunnen begeven indien ze begeleid worden door een bevoegd personeelslid van het Vast Comité I. Voor het gebruik van het gebouw (en de parkeerplaatsen) door het Vast Comité I wordt een vergoeding betaald aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.[23]

4.2 Bestaande informaticasystemen en –tools

In het huidige gebouw moest ook het tweeledige interne netwerk (één *offline* beveiligd netwerk, één *online* netwerk) specifiek voor het Vast Comité I geïnstalleerd worden. Het onderhoud van de ICT-infrastructuur wordt intern uitgevoerd door de twee informatici van de dienst Boekhouding, Logistiek, IT & HR.[24] In sommige gevallen dient echter externe expertise ingewonnen worden met de vereiste machtiging en onder begeleiding. Het Vast Comité I is bijgevolg belast met een aanzienlijke onderhoudskost voor zijn ICT-infrastructuur. Dit in tegenstelling tot de BIM Commissie die gehuisvest in het gebouw van de VSSE en hier een evenwaardige ICT-infrastructuur en personeel ter beschikking gesteld krijgt waarvoor het slechts een beperkte vergoeding dient te betalen. Een mogelijke denkpiste zou dus de gezamenlijke huisvestiging zijn van de gecontroleerde en de controlerende instellingen met betrekking tot de inlichtingen. Het Vast Comité gaat echter niet akkoord met voorgaande stelling. Onderstaande tabel biedt een kort overzicht van de geplande lopende uitgaven en kapitaalinvesteringen wat betreft informatica en bureautica over de 2016 – 2020.

Informatica en bureautica (2016 – 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Contracten en benodigdheden	110 000	107 000	90 000	90 000	90 000
Dienstverlening door externen	40 000	39 000	30 000	25 000	25 000
Leasing	0	0	0	0	0
Kapitaalinvesteringen	65 000	63 000	60 000	50 000	50 000

Bovendien biedt onderstaande tabel een duidelijk overzicht van de huidig aangewende ICT-middelen binnen het Vast Comité I, hetgeen reeds wijst op een ruime informatisering.

[23] Interviews EY met Vast Comité I
[24] Interviews EY met Vast Comité I

EY Building a better working world

Huidig softwarepakket

Toepassingsgebied	Software
Bureautica	Microsoft Windows 7 en 10
	Microsoft Office 2010 en 2016 (Word, Excel, en Powerpoint)
	Adobe Professional
	Adobe Reader
Beheer	Microfocus Groupwise (mail)
	Microfocus Zenworks (IT management)
	SEP (back-up)
	Diverse anti-virussoftware
	Specifieke software IT veiligheid (vertrouwelijk)
Specifieke Software	BOB (boekhouding)
	Isabel 6 (betalingen)
	HrAccent (personeelsbeheer)

De verdere toepassing van nieuwe ICT-systemen wordt echter bemoeilijkt door een aantal redenen.

- *Tradeoff* tussen enerzijds veiligheid en geheimhouding, en anderzijds efficiënte communicatie
  - § Meer gedigitaliseerde bestanden vereist meer input ICT-medewerkers (bv. De mogelijke implementatie van “BINI”, een rechtstreekse beveiligde verbinding met de databanken van de inlichtingendiensten).
- Variabele aard van de documentatie.
  - § Onduidelijk of verdere standaardisatie efficiënt zou zijn (veel uitzonderingen)
- Onduidelijk in welke mate er een terugkoppeling is tussen de gebruikers (uitvoer operationele processen) en de ICT-medewerkers (kennis van nieuwe ICT-mogelijkheden).[25]
- Er werd in recente jaren geen ICT-investeringsplan meer opgesteld. Het Vast Comité I verwerpt deze stelling en meent een ICT-investeringsplan aan de auditoren van EY te hebben voorgelegd. De auditoren van EY willen erop wijzen dat de informatie die ze tot op heden voorgelegd gekregen hebben met betrekking tot ICT, is weergegeven in bovenstaande tabellen, namelijk *Informatica en Bureautica (2016- 2020)* en *Huidig Softwarepakket*. De auditoren van EY kunnen daarom geen verdere mening geven betreffende volbrachte, lopende of geplande ICT-investeringen, noch over de aanwendbaarheid, functionaliteit of doeltreffendheid hiervan.

Dit is een belangrijk aandachtspunt gezien de overdracht van gegevens bij het Vast Comité I in bepaalde gevallen een aanzienlijke werklast impliceert voor het personeel zoals onder meer

- In ontvangst nemen van USBs, nazicht door ICT-personeel, Bewaring op veilig netwerk
- Fysieke overdracht via beveiligd transport hetgeen twee chauffeurs vereist

4.3 Organisatie van de aankopen

Voor het merendeel van de aankopen doet het Vast Comité I beroep op FORCMS-contractkaders bepaald door de Federale Staat. Het bepalen van de benodigde materialen en hun voorraadspeil, alsook het zoeken van geschikte leveranciers is in eerste instantie de bevoegdheid van de hoofdsecretaresse van de afdeling Boekhouding, Logistiek, IT & HR, maar wordt voor deze taken indien nodig bijgestaan door de hoofdreceptioniste van de afdeling. Aankopen worden goedgekeurd op de wekelijkse vergadering REDIVER, voor kleine aankopen daarentegen wordt een delegatiebevoegdheid verleend aan de hoofdboekhouder die bovendien de bestellingen plaatst, en hiervoor indien nodig vervangen wordt door de hoofdsecretaresse.[26]

Samengevat kan er gesteld worden dat

- De aankoopprocedure de bevoegdheid is van de geschikte personen
- Duidelijke controle bestaat wat betreft de aangekochte middelen en gemaakte betalingen

[25] Interviews EY met Vast Comité I

[26] Interne documentatie Vast Comité I

EY Building a better working world

5. Humanresources

5.1 Humanresourcesmanagement

5.1.1 Algemene politiek en personeelskader

Sinds de inwerkingtreding van de van art. 5 van de wet van 20 juli 2000 tot wijziging van artikel 28 van de wet van 18 juli 1991, is het Vast Comité I samengesteld uit drie in plaats van vijf werkende leden. De griffier werd in 1993 vast benoemd door de Senaat. De samenstelling van het administratief personeel alsook de Dienst Enquêtes wordt vrij bepaald door het Vast Comité I, maar vereist minstens op vlak van begroting de goedkeuring van de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Elke aanwerving wordt voorafgegaan door een vacature die gepubliceerd wordt in het Belgisch Staatsblad. De evolutie van het personeelsbestand van het Vast Comité I wordt samengevat in onderstaande tabel

Evolutie personeelsbestand 2012 – 2017[27]

Periode	Vast Comité I + Griffier	Documentatie & Juridische zaken	Secretariaat	Boekhouding, Logistiek, IT & HR	Dienst Enquêtes
2012	4	4	3	8	6
2013	4 (1 OUT + 1 IN)	4	3	8	5 (2 OUT + 1 IN)
2014	4	4	3	8	5 (1 OUT + 1 IN)
2015	4	4	3	8	5
2016	4	4	3	8	5
2017	4	5 (1 IN)	4 (1 IN)	8	5 (2 OUT + 2 IN)

Het personeelsbestand werd in 2017 uitgebreid met één administratieve bediende (het Secretariaat) en één jurist (de afdeling Documentatie & Juridische zaken) vooral teneinde de toegenomen werklast met betrekking tot het Beroepsorgaan op te vangen. In de loop van 2018 wordt een Commissaris-auditor aangeworven bij de Dienst Enquêtes met ICT-expertise inzake de inlichtingensector.

5.1.2 Bestaande systemen en tools

Het Vast Comité I verklaart dat al hun aanwervingen gebeuren op basis van een examen met verschillende proeven voor een jury waarin ook externe experten worden opgenomen. Bovendien wordt er vooreerst nagegaan of het profiel van de sollicitant overeenstemt met de vooropgestelde eisen zoals bepaald in de oproep in het Belgisch Staatsblad. Na het examen wordt door de jury een rangschikking opgesteld, maar uiteindelijk is het na een mondeling *assessment* voor het Vast Comité I dat de aanwervingsbeslissing wordt genomen.

Opleidingen van het bestaand personeelsbestand gebeuren telkens op initiatief van het personeelslid zelf of op vraag van het management. Indien het personeelslid zelf vragende partij is zal advies ingewonnen worden bij diens afdelingshoofd en zal de mogelijke opleiding verder besproken worden op de plenaire vergadering (REDIVER).

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit)

Volgens statistieken gepubliceerd door MEDEX, bedroeg in 2016 de gemiddelde afwezigheidsgraad bij Federale instellingen met minder dan 150 personeelsleden, 4,08% (Verhouding van afwezige werkdagen ten opzichte van het totaal aantal afwezigheden. Aangezien voor de jaren 2016 en 2017 de afwezigheidsgraad bij het Vast Comité I respectievelijk 4,68% en 4,31% bedroegen, is er hieromtrent geen verdere nuancering vereist.[28]

Het Vast Comité I kan jaarlijks na een positieve evaluatie van een administratief personeelslid een premie toekennen van 1% à 5% van de brutowedde. Opmerkelijk is dat de laagste evaluatie van een personeelslid “zeer

[27] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 8
[28] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 11

EY Building a better working world

goed" was met toekenning van een premie van 2%. Geen enkel personeelslid ontvangt de maximale premie van 5%. De evaluatiemethode is statutair bepaald en gebruikt volgende evaluatiecriteria:

- Objectief van aard
  - kwaliteit, kwantiteit, snelheid
- Subjectief van aard
  - dienstbaarheid, initiatief, collegialiteit, attitude, communicatie, voorkomen, leiding[29]

Het Vast Comité verklaart hieromtrent dat de notie "subjectief" kan geïnterpreteerd worden als willekeuring wat het stellig ontkent en verder toelicht in de feedback.

[29] Belgisch Staatsblad 03.09.2002 p. 38914-38915

Building a better working world

5.2.2 Allocatie van competenties en capaciteit

De wervingsprocedures, verloningen en ambtstermijnen voor het personeel van het Vast Comité I worden in onderstaande tabel samengevat.

Aanwervingen, verloningen en ambtstermijnen[30]

Functie	Wervingsprocedure	Verloning	Maandelijkse premies	Ambtstermijn
Voorzitter en Raadsheren	Benoemd door de Kamer van Volksvertegen-woordigers	Statutair bepaald en in overeenstemming met de leden van het Rekenhof	• Verplaatsingsvergoeding (cfr. Rekenhof) • Forfaitaire onkostenvergoeding (EUR 248,00)	6 jaar (hernieuwbaar)
Griffier	Vast Benoemd door de Senaat	Statutair bepaald en in overeenstemming met de griffier van het Rekenhof	• Idem Voorzitter en Raadsheren	Onbepaalde duur
Gedetacheerden Dienst Enquêtes	Intern bepaald • Minimumleeftijd van 35 jaar • Geslaagd voor intern opgesteld examen • Ervaring binnen politionele of militaire diensten of inlichtingendiensten	Bepaald door de dienst van oorsprong	• Detacheringspremie (EUR 1 014,16) • Forfaitaire vergoeding voor buitengewone prestaties (EUR 267,58) • Verplaatsingsvergoeding in overeenstemming met een eersteklasabonnement van de NMBS • Dagelijkse onkostenvergoeding • Vaste Telefoonkostenvergoeding (cfr. Officieren en agenten van het Parket) • Scholingsgraadpremies (cfr. Rekenhof)	5 jaar (hernieuwbaar)
Administratieve Personeelsleden	Statutair bepaald	Statutair bepaald voor Vast Comité I en Vast Comité P	• Premies zoals bepaald in artikels 193 – 201 (cfr. Annex VI van de statuten) • Tweetaligheidspremie en andere (cfr. Personeel Federale Ministeries) • Eventuele evaluatiepremie (1% à 5% brutoloon) • Verplaatsingsvergoeding (cfr. Artikel 191 van de statuten) • Scholingsgraadpremies (cfr. Rekenhof) • Maaltijdcheques	Onbepaalde duur

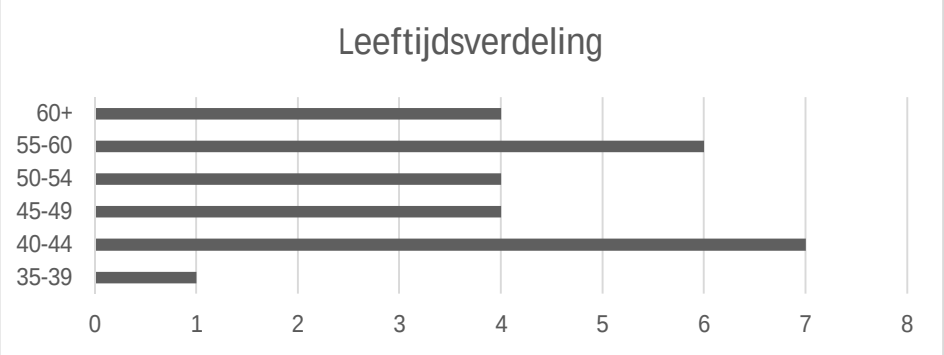
Volgens het Vast Comité I zijn deze aanwervingen voldoende om de toegenomen werklast op te vangen. Toch hebben de recentelijke wetwijzigingen inzake inlichtingen ertoe geleid dat de twee juristen van de afdeling Documentatie & Juridische zaken in de huidige toestand nog moeilijk hun expertise op peil kunnen houden.[31]

Onderstaande figuur geeft een overzicht wat betreft de leeftijdsverdeling binnen het Vast Comité I, de onderstaande tabel geeft ook de verdeling weer van de verschillende statutaire niveaus van het administratief personeel van het Vast Comité I.

[30] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 12 - 13
[31] Interviews EY met Vast Comité I

EY Building a better working world

Leeftijdsverdeling Vast Comité I[32]



Statutaire niveaus[33]

	Aantal
Niveau 3	3
Niveau 2	3
Niveau 2+	5
Niveau 1	5

De gemiddelde leeftijd in 2016 was 51,64 jaar; het statutair niveau van de personeelsleden ligt dan ook relatief hoog. Teneinde de kennisoverdracht te verzekeren worden nieuwe personeelsleden persoonlijk opgeleid door de meest ervaren personeelsleden.[34]

De aandachtspunten met betrekking tot de gegevens in deze sectie (5. Humanresources) kunnen als volgt samengevat worden

- De objectiviteit van de evaluatiemethode zou gezien de ruime interpretatiemogelijkheid wat betreft de evaluatiecriteria inconsistent kunnen zijn. Volgens het Vast Comité I is door het evaluatiemechanisme (toegelicht in *5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit)*) willekeur vrijwel uitgesloten.
- Er bestaat geen formeel evaluatieproces voor de leden van de Dienst Enquêtes. De leden worden geëvalueerd door de Directeur van de Dienst Enquêtes, hijzelf door het Vast Comité I.
- Indien alle personeelsleden hoge evaluaties ontvangen zou de kans kunnen bestaan dat het Vast Comité I minder aandacht biedt aan mogelijke innovatieprojecten, efficiëntieverhoging, etc. omdat er geen verbeterpunten geïdentificeerd worden. Volgens het Vast Comité I sluiten goede evaluaties niet uit dat er verbeterpunten aangewezen worden, maar de beste evaluaties hebben dit niet.
- Om een duurzame werking te waarborgen geeft het Vast Comité I bij nieuwe aanwervingen reeds de voorkeur aan jongere kandidaten in het geval van gelijke examenresultaten.
- Wat betreft de overdracht van het voorzitterschap ontbreekt er een overgangsperiode waarbij de oud-voorzitter de nieuwe voorzitter voldoende kan informeren over de algemene werking van het Vast Comité I en het Beroepsorgaan waarvoor volgens het Vast Comité I geen enkele continuïteit geregeld is.
- Zoals weergegeven in de tabel *Evolutie personeelsbestand 2012 – 2017* is de Dienst Enquêtes de afdeling met de hoogste rotatie binnen het Vast Comité I. Belangrijke aandachtspunten hieromtrent zijn:
    - § Korte ambtstermijn van vijf jaar (verlengbaar)
    - § Het ambt bevordert toekomstige carrièremogelijkheden binnen de inlichtingensector. Volgens het Vast Comité I is dit een mogelijkheid, maar stelt dat er geen garantie is.
    - § Geen moeilijkheden inzake de instandhouding de samenstelling of expertise (20 à 50 sollicitaties per vacature afhankelijk van het gezochte profiel)

6. Toekomstige evoluties

Voor het Vast Comité I is het takenpakket voornamelijk afhankelijk van externe factoren waarover het weinig tot geen controle heeft. De juridische ontwikkelingen en de toename van de volumes zijn veruit de

[32] Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door Vast Comité I p. 8 - 9
[33] Belgisch Staatsblad 03.09.2002 p. 38911
[34] Interviews EY met Vast Comité I

Building a better working world

belangrijkste drijfveer wat betreft de stijging in werklast voor het Vast Comité I. Daarom is een inschatting van de mogelijke evoluties hieromtrent nodig teneinde de vereiste werkmiddelen op voorhand te bepalen. Het Vast Comité I schat in dat er nog meerdere hervormingen tot stand zullen komen om de veiligheidssector te hervormen zoals ook aangegeven door de Parlementaire onderzoekscommissie Aanslagen, maar heeft weinig predicatieve objectieve elementen gezien dit grotendeels afhangt van de feitelijke situaties op nationaal en internationaal vlak en van politieke initiatieven. Wat de toename aan volumes aangaat voorziet het Comité blijvende stijgingen op vlak van BIM's en Beroepen maar deze stijgingen becijferen lijkt speculatief. Het Vast Comité I rekruteerde in 2017 twee personeelsleden aan om de gestegen werklast inzake de beroepsdossier op te vangen. Bovendien wordt in 2018 een enquêteur aangeworven die beschikt over een ICT- en data-expertise binnen het inlichtingengebied om het Vast Comité I bij zijn toezichtonderzoeken een beter inzicht te geven omtrent gebruikte ICT-middelen.

In de nabije toekomst verwacht het Vast Comité I dat:

- Bijkomende wetten ingevoerd zullen worden inzake inlichtingen die bijgevolg het takenpakket van het Vast Comité kunnen verruimen
- De bevoegdheden van de reeds gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE, ADIV en OCAD) telkens verder uitgebreid zullen worden
- Bijkomende instanties gecontroleerd zullen moeten worden (bv.: gemeenschappelijke gegevensbanken inzake PNR, haatpredikers, *home grown terrorists*… of zelfs de kruispuntdatabank zoals voorgesteld door de parlementaire onderzoekscommissie)
- Het aantal sectoren waar moraliteitsonderzoeken (*screenings*) toegepast worden, enkel maar zullen stijgen, waardoor het aantal beroepsdossiers proportioneel mee zal stijgen.
- De loonkost eerder stabiel zal blijven gezien de loonsverhogingen ten gevolge van een stijging in statuut, gecompenseerd zal worden doordat andere personeelsleden de pensioensleeftijd bereikt hebben.
- Een continue ontwikkeling zich zal voortzetten wat betreft de mogelijke aanwending van ICT-tools binnen het inlichtingengebied.

7. Vaststellingen

De resultaten van de efficiëntieaudit zijn opgedeeld in vier dimensies, namelijk Organisatie, Processen, Infrastructuur, en Humanresources. Voor elke dimensie zijn er vaststellingen geformuleerd die enerzijds bestaan uit Sterktepunten (opgenomen in 7.1) en anderzijds uit Verbeterpunten (opgenomen in 7.2).

7.1 Sterktepunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews de volgende vaststellingen formuleren:

Op het niveau van de organisatie:

- Duidelijk gedocumenteerde hiërarchische structuur geïllustreerd in organigram
- Geen overlap inzake leidinggevende functies
- Wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
- Wekelijkse vergadering REDIVER
- Sinds 2000 een vermindering van vijf naar drie effectieve leden binnen het Vast Comité I wat de efficiëntie van het beslissingsproces bevordert en de personeelskosten aanzienlijk verlaagt heeft
- Geïntegreerde werking van de Dienst Enquêtes binnen het Vast Comité I duidelijk geïllustreerd in het organigram

Op het niveau van de processen:

- Gedetailleerd overzicht van de verantwoordelijkheden duidelijk gecommuniceerd aan elk individueel personeelslid
- Gedetailleerd chronologisch overzicht van de deelprocessen alsook betrokken afdelingen voor de belangrijkste operationele werkzaamheden
- Duidelijke en consequente aansturing van de interdepartementale samenwerking op de wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
- Kwaliteitscontroles op sleutelmomenten van de werkprocessen
- Herhaling *timesheet*-analyse gepland met een verlengde observatieperiode van één maand in plaats van één week
- Bestaande synergieën met andere dotatiegerechtigde instellingen:
  - § Schietonderricht en opleiding enquêteurs door Vast Comité P

EY Building a better working world

- § Informele uitwisseling van juridische expertise
- § Het Vast Comité I heeft de leiding van het project beveiliging en classificatie

Op het niveau van de infrastructuur:

- Sterk beveiligde infrastructuur
  - § Onafhankelijke beveiligde receptie op eigen verdieping
  - § Tweeledig ICT-netwerk: online en offline onderhouden door twee interne ICT-medewerkers met eventuele inwinning van externe expertise
  - § Fysiek transport van zeer geheime documenten telkens uitgevoerd door twee interne bodes / chauffeurs
  - § Maandelijkse veiligheidsbriefing voor al het personeel

Op het niveau van humanresources:

- Strenge vereisten inzake leeftijd en deskundigheid bij aanwervingen hebben geleid tot een zeer hoog expertiseniveau binnen het Vast Comité I
- Meerdere managementmodaliteiten waaronder
  - § Vijfjarenplanning voor ICT en budget
  - § Jaarverslag
  - § Wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
  - § Wekelijkse vergadering REDIVER
  - § Jaarlijkse evaluatie van het administratief personeel en de Dienst Enquêtes
- Evaluatieresultaten consequent positief
- Ondanks rotatie personeelsleden van de Dienst Enquêtes kan het Vast Comité I de gewenste samenstelling behouden en zelfs waar nodig uitbreiden
- Mogelijkheid tot verdere relevante opleidingen uit eigen initiatief van het personeelslid of op vraag van een leidinggevend personeelslid

7.2 Verbeterpunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews de volgende vaststellingen formuleren:

op het niveau van de organisatie

- Beperkte toelichting inzake het aangewende budget dat betrekking heeft op de werking van het Beroepsorgaan

op het niveau van de Processen

- Ruimte voor verdere formalisering van het procesbeheer
- Overzicht van interdepartementale samenwerkingen zou duidelijker weergegeven kunnen worden
- Kwaliteitscontroles worden niet gedetailleerd opgenomen in de werkprocesomschrijving
- Resultaten van de *timesheet*-analyse zijn niet representatief omwille van hoge volatiliteit van de werkzaamheden die veeleer extern opgelegd worden.
- Invoer van een tegensprekelijke procedure in eerste aanleg door de veiligheidsoverheden
- Toezichtonderzoeken op het OCAD in samenwerking met het Vast Comité P liepen in het verleden vertraging op waardoor de resultaten hiervan in nut dalen. Een nieuw geopend onderzoek moet nagaan hoe dit beter kan
- Afdeling Documentatie & Juridische zaken overbelast door snelle evolutie inzake wetgevingen en werklast van zowel operationele als ondersteunende aard.

op het niveau van de Infrastructuur

- Het Vast Comité I moet significante middelen aanwenden ter onderhoud van deze beveiligde infrastructuur en realiseert hierbij geen schaalvoordelen hoewel andere instellingen aan dezelfde veiligheidsvereisten dienen te voldoen. Het Vast Comité I is echter met grote stelligheid gekant tegen deze voorstelling van zaken omdat ze geen rekening zou houden met de bestaande normen en de principiële bezwaren.

- *Tradeoff* bij ICT-gebruik tussen veiligheid en efficiëntie
- Onduidelijkheid in welke mate gebruikers van ICT-tools terugkoppelen met interne ICT-experten omtrent de mogelijke aanwending van nieuwe ICT-tools ter bevordering van de efficiëntie van de operationele en ondersteunende werkzaamheden

EY Building a better working world

- ICT-investeringsplan werd in recente jaren niet meer opgesteld

op het niveau van Humanresources

- Relatief hoge gemiddelde leeftijd binnen het Vast Comité I wijst op het mogelijke risico dat persoonsgebonden kennis de instelling verlaat zonder dat deze werd overgedragen
- Eenvoudige werkzaamheden worden uitgevoerd door zeer ervaren personeelsleden
- Statutair bepaalde evaluatiecriteria zijn veeleer van subjectieve aard of ten minste zeer open tot interpretatie
- Hoe is de hoogte van de aantrekkelijkheidspremie voor Dienst Enquêtes bepaald gezien het hoge aantal sollicitaties en bijgevolg moeiteloze vervanging van de personeelsleden.
- Geen formeel evaluatieproces voor de leden van de Dienst Enquêtes

Building a better working world

8. Denkpistes

Rekening houdend met de vastgestelde elementen, kunnen we een aantal denkpistes naar voor brengen die van toepassing zijn op de structuur van de organisatie, de processen, de infrastructuur, en humanresources. Sommige van deze denkpistes zijn enkel op maat van het Vast Comité I geformuleerd, andere denkpistes zijn gelinkt aan meerdere dotatiegerechtigde instellingen.

op het niveau van de organisatie

- Een duidelijke weergave opstellen van het Beroepsorgaan inzake
  - § betrokken personeelsleden
  - § ingezette werkuren
  - § aangewende budget

op het niveau van de processen

- Meer proactief procesbeheer:
  - § Timemanagementtools
  - § *Processowners* bepalen
- Omschrijving van de interdepartementale samenwerkingen ter identificatie van
  - § Bottlenecks
  - § Over- / Ondercapaciteit
  - § Belangrijkste betrokken partijen qua input
- Parameters en standaarden gebruikt bij de kwaliteitscontroles duidelijk bepalen in werkprocesomschrijving en vervolgens communiceren en opvolgen.
- Betere samenwerking nastreven met
  - § Veiligheidsoverheden teneinde een tegensprekelijke procedure in te voeren in eerste aanleg
  - § het Vast Comité P inzake het verloop van de gezamenlijk uitgevoerde toezichtonderzoeken
- Verdere uitwerking van de samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer
  - § Operationeel: kennis / competenties
  - § Ondersteunend: samenwerking of flexibelere ter beschikking stelling / delen van ondersteunende diensten en medewerkers. Het Vast Comité I heeft hierbij echter fundamentele vragen. Specifieke analyse gericht op de huidige capaciteit van de afdeling Documentatie & Juridische zaken en de hieraan toegewezen opdrachten.

op het niveau van de infrastructuur

- Indien mogelijk zou een gezamenlijke huisvestiging met de gecontroleerde diensten aanzienlijke schaalvoordelen kunnen bieden zoals de BIM Commissie reeds verwezenlijkt door gehuisvest te zijn in het gebouw van de VSSE. Het Vast Comité I heeft hiertegen principiële bezwaren, normatieve bezwaren.
- Verdere uitwerking van samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer op vlak van aankopen, gebouw, opleidingen…
- Duidelijkere analyse en opvolging van mogelijke aanwending nieuwe ICT-tools ter ondersteuning van de operationele en ondersteunende werkzaamheden
- Opstelling van het ICT-investeringsplan op middellange termijn hervatten

op het niveau van Humanresources

- Kennisoverdrachtsplan opstellen
- Evenwichtig personeelsbestand formeel nastreven bestaande uit enerzijds minder ervaren, jongere personeelsleden en anderzijds experten (informeel: voorkeur wordt reeds gegeven aan jongere kandidaten). Volgens het Vast Comité I is dit moeilijk te verzoenen met het administratief recht en het openbaar ambt.
- Objectiviteit van het evaluatieproces verduidelijken door vastleggen van parameters en *benchmarks*
- Formeel evaluatieproces opstellen voor de gedetacheerden van de Dienst Enquêtes
- Analyse van de toegekende aantrekkelijkheidspremie aan de leden van de Dienst Enquêtes
- Harmonisatie van statuten om, onder andere, inter-institutionele mobiliteit alsook carrièreperspectieven te versterken

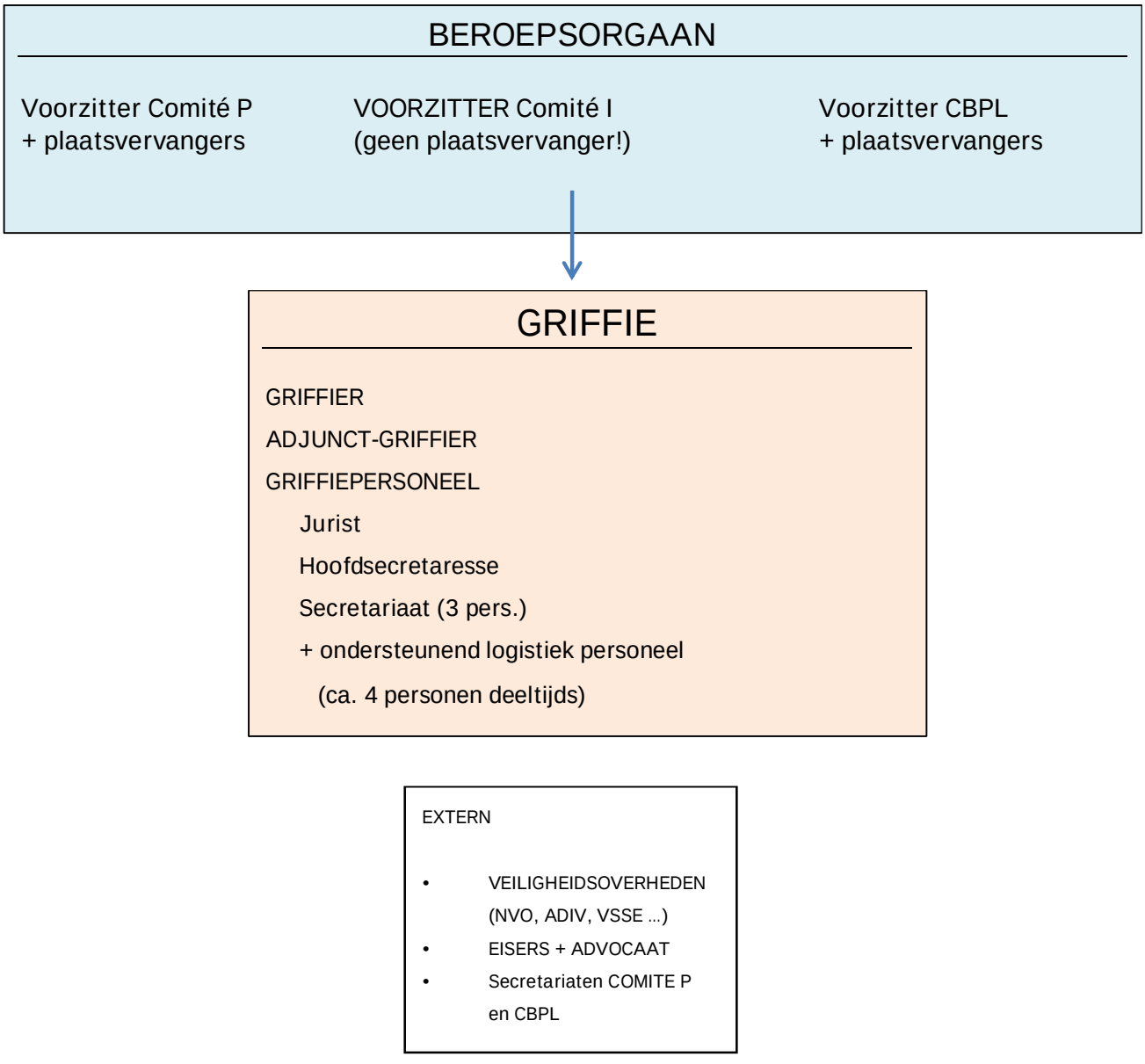
Building a better working world

9. Appendix

9.1 Interviews EY met Vast Comité I

Naam	Functie	Interviewdatum
DE RIDDER W.	Griffier	12/01/2018
RAPAILLE G.	Voorzitter	12/01/2018
CORNUT B.	Hoofdboekhouder	12/01/2018
DE RIDDER W.	Griffier	15/01/2018
DE RIDDER W.	Griffier	16/01/2018
SEGERS J.	Hoofdsecretaresse	25/01/2018
CORNUT B.	Hoofdboekhouder	25/01/2018
FRANCEUS F.	Directeur van de Dienst Enquêtes	26/01/2018
VAN LAETHEM W.	Hoofdjurist	26/01/2018

9.2 Organigram Beroepsorgaan



EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

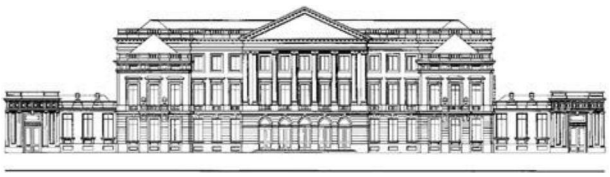
EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be



BELGISCH FEDERAAL PARLEMENT
PARLEMENT FEDERAL DE BELGIQUE

Federaal parlement

Efficiëntieaudit - Vast Comité I

Tussentijds rapport februari 2018

EY
Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door het Parlement aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 - Efficiëntieaudit - in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.
Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft het Parlement beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018.
Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.
Het rapport dat hieronder is voorgesteld omvat het tussentijdse rapport onderworpen aan de vertrouwelijke en contradictoire procedure. Het betreft louter de aspecten met betrekking tot organisatie, processen, en synergieën.

Inhoudstabel

Inleiding 2
1. Overzicht van de instelling 4
1.1 Missies van de instelling 4
1.2 Kerncijfers 4
1.2.1 Financiering 4
1.2.2 Personeel 6
1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 6
1.3 Historische evoluties 7
2. Organisatie van de instelling 8
2.1 Algemeen organigram 8
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden metbetrekking tot de missies 9
2.3 Partnerschappen en Samenwerkingen 10
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 10
3.1 Management 10
3.1.1 Beschrijving van de managementmodaliteiten 10
3.2 Operationeel 11
3.2.1 Identificatie van de processen 11
3.3 Ondersteuning 13
3.3.1 Identificatie van de processen 13
3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën 13
4. Infrastructuur en materieel 13
4.1 Gebouwen 13
4.2 Bestaande informaticasystemen en -tools 14
4.3 Organisatie van de aankopen 15
5. Humanresources 15
5.1 Humanresourcesmanagement 15
5.1.1 Algemene politiek en personeelskader 15
5.1.2 Bestaande systemen en tools 15
5.2 Allocatie 16
5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit) 16
5.2.2 Allocatie van competenties en capaciteit 17
6. Toekomstige evoluties 18
7. Vaststellingen 19
7.1 Sterktepunten 19
7.2 Verbeterpunten 20
8. Denkpistes 21
9. APPENDIX 22

EY

1. Overzicht van de instelling

1.1 Missies van de instelling

Het Vast Comité I werd bij de wet van 18 juli 1991 opgericht om het permanente toezicht op de VSSE en de ADIV uit te oefenen, alsook sinds 2006 op het OCAD, maar dan wel in samenwerking met het Vast Comité P. Dit toezicht is dan ook de oorspronkelijke en belangrijkste taak van het Vast Comité I. Hiervoor voert het Vast Comité I toezichtonderzoeken uit om vervolgens aanbevelingen, en adviezen ~~of beslissingen~~ te leveren inzake de legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van voormelde gecontroleerde diensten.

Sindsdien werd het takenpakket van het Vast Comité I aanzienlijk verruimd ten gevolge van verscheidene wetwijzigingen. Onderstaande tabel biedt een samenvatting van het bestaande takenpakket en diens wettelijke basis.
Verzoek om navolgende opdracht toe te voegen aan de onderstaande tabel
: Controle op interceptie van buitenlandse intercepties door ADIV Wet I&V art 44

Wettelijke basis takenpakket[1]

Taak	Wet
Leveren van aanbevelingen, adviezen~~, of beslissingen~~ inzake legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van de VSSE[1] [2], de ADIV[3], en het OCAD[4](laatste met Comité P)	Wet van 18 juli 1991
Onderzoeken van klachten en aangiften m.b.t. de VSSE en de ADIV (enkel Vast Comité I), en m.b.t. de OCAD (in samenwerking met Vast Comité P)	Art. 34 W. Toezicht
Controle op het gebruik van specifieke en uitzonderlijk inlichtingenmethoden door de VSSE en de ADIV	Art. 44/3 en Art. 44/4 W. I&V
Aanleveren van de voorzitter, griffier en het administratief personeel van het Beroepsorgaan, alsook het dekken van de werkingskosten ervan.	W. Beroepsorgaan
Onderzoek naar leden van de VSSE, de ADIV, of het OCAD die verdacht worden van een misdaad of wanbedrijf	Art. 30 W. Toezicht
Advies verlenen aan een wetgevende, uitvoerende, of rechterlijke macht m.b.t. een ontwerp van wet, koninklijk besluit of soortgelijk document m.b.t. de werking van de VSSE, de ADIV, of het OCAD	Art. 33 W. Toezicht
Prejudicieel advies verlenen m.b.t. de wettelijkheid van de wijze waarop gegevens (verzameld door de VSSE, de ADIV, of het OCAD) werden toegevoegd aan een strafdossier	Art. 131bis, Art. 189quater en Art. 279bis Sv.
Advies verlenen bij de oprichting van gemeenschappelijke databanken	W. Politieambt
Controle op gemeenschappelijke databanken (in samenwerking met het COC[5])	W. Politieambt
Bijstand verlenen aan parlementaire onderzoekscommissies	art. 4 § 3 Wet 3 mei 1880
Additionele taken Informatiedossiers Expertise in het inlichtingendomein Contacten met buitenlandse toezichthouders Toezicht op speciale fondsen (ADIV)	

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de samenstelling van het budget alsook de uitvoering ervan doorheen de laatste vier jaren. Opmerkelijk is dat de goedgekeurde dotatie nagenoeg stabiel blijft en dat het uitvoeringspercentage nooit de 80% overschrijdt, dit werd veroorzaakt door de opdeling van de begroting in rubrieken en vooral door het tijdsverschil tussen de kredieten toegekend per aanvang van het begrotingsjaar en de effectieve aanwerving van nieuwe medewerkers . Dit heeft ertoe geleid dat er aanzienlijke reserves ~~opgebouwd werden~~ ontstonden op jaarbasis. Daarom besloot de Kamer van Volksvertegenwoordigers de aangewende boni te verhogen bij de financiering van het budget. Ten gevolge van deze maatregel werd het resultaat negatief en daalden de

[1] Evolutie van de opdrachten van het Vast Comité I (VCI)
[2] Veiligheid van de Staat
[3] Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid
[4] Orgaan voor de Coördinatie en de Analyse van de Dreiging
[5] Controleorgaan

Historische begroting (2013 - 2016)[6]

Post	2013	2014	2015	2016
Staatsbegroting	2 994 000	2 611 000	2 586 000	2 565 000
Ontvangsten	0	1 000	1 000	1 000
Boni n-2	865 878	1 139 446	936 380	624 549
Boni n-1	0	0	341 120	578 251
Totaal	3 859 878	3 751 446	3 864 500	3 768 800
Goedgekeurde dotatie	3 860 000	3 751 000	3 864 500	3 768 800
Uitgevoerde uitgaven	2 935 597	2 799 716	2 792 513	2 889 175
Uitgevoerde ontvangsten	11 977	15 060	11 569	5 373
Resultaat	70 380	- 173 655	- 194 944	- 318 802
Boekhoudkundige boni	936 380	965 345	1 082 256	883 998
Uitvoeringspercentage	75,74%	74,26%	71,99%	76,54%

Hierop volgend wordt in onderstaande tabel de toekomstige samenstelling van het budget met betrekking tot kosttypes uiteengezet voor de periode 2016 - 2020.

Toekomstige kosten (2016 - 2020)[7]

Post	2016	2017	2018	2019	2020
Personeel	2 985 000 (79%)	2 892 500 (80%)	3 095 000 (82%)	3 143 500 (82%)	3 180 000 (83%)
Verbruiksgoederen en Onderhoud	531 300	513 490	453 600	463 700	460 700
HR	49 500	47 000	36 000	35 000	35 000
Andere	125 000	109 000	105 000	107 000	107 000
Kapitaaluitgaven	**77 500**	73 900	69 400	90 000	50 000
Totaal	3 768 300	3 635 890	3 759 000	3 839 200	3 832 700

Er kan duidelijk gesteld worden dat de personeelskosten de belangrijkste uitgavenpost is voor het Vast Comité I, gezien het consequent rond de 80% ligt van het totaalbudget. [6] [7]

[6] Uitvoering Begroting Vast Comité I 2013 - 2020
[7] Begrotingsvoorstellen Vast Comité I p. 361 - 365

1.2.2 Personeel

Onderstaande tabel licht de samenstelling toe van het huidige personeelsbestand van het Vast Comité I.

Personeelsbestand[8]

Afdelingstype	Totaal (%)	Afdeling	Aantal personeelsleden
Operationeel	10 (38%)	Vast Comité I	3
		Griffier	1
		Dienst Enquêtes	6
Operationeel & Ondersteunend (%-%)	9(34%)	Documentatie & Juridische zaken (50% - 50%)	5
		Secretariaat (80% - 20%)	4
Support	7,5 (28%)	Boekhouding, Logistieke & HR	7,5
Totaal	~~26,5~~ 25,5 (100%)		~~26,5~~ 25,5

Sinds 2018 werken er ~~26,5~~ personen voltijds equivalenten (FTEs) voor het Vast Comité I. Deze worden opgedeeld in onderstaande tabel naargelang de aard van de werkzaamheden die ze voornamelijk uitoefenen. Wat betreft de afdelingen die zowel operationele als ondersteunende werkzaamheden uitvoeren, is de verhouding voor Documentatie & Juridische zaken 50% operationeel en 50% ondersteunend en voor het Secretariaat 80% operationeel en 20% ondersteunend.

Opmerking 1 : het effectief actueel bestand is 25,5 en niet 26,5 gelet op de lopende aanwervingsprocedure voor de zesde enquêteur. 2 Het Comité merkt ook op dat de opdeling operationeel en ondersteunend niet gedefinieerd wordt, alleszins verschilt van de cijfers van het Rekenhof en door het Comité anders wordt ingevuld Bovendien is er ook iemand halftijds in dienst voor ICT- veiligheidsondersteuning. Voor de bespreking van de structuur en de takenverdeling wordt er verwezen naar *2.1 Algemeen Organigram* en *2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies.*

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Onderstaande tabel toont aan dat de output van de activiteiten van het Vast Comité jaar algemeen gestegen

Evolutie outputvolume [9]

Output	2012	2013	2014	2015	2016
Beroepsdossiers	91	189	171	130	169
BIM-~~dossiers~~ methodes	848	1378	1282	1392	1868
Enquêtes	6	9	9	9	14
Adviezen	2	1	1	3	2
Parlementaire Onderzoeken	0	0	0	0	2
Gerechtelijke Onderzoeken	3	2	2	2	1

De piek in 2016 is volgens het Vast Comité I te verklaren door de terroristische aanslagen in dat jaar.
Hierdoor zijn er immers een reeks wetwijzigingen doorgevoerd inzake de inlichtingensector die geleid hebben tot een aanzienlijke stijging in de werklast voor het Vast Comité I, hetgeen hieronder per opdracht kort wordt toegelicht.

Beroepsdossiers[8 9 10]

Het beroepsorgaan waarvoor het Vast Comité I zowel het personeel als de werkmiddelen voorziet, behandelt de beroepen die ingediend worden door mensen die een negatieve beslissing inzake veiligheidsattesten, -adviezen, of -machtigingen wensen te betwisten. De werklast hierbij steeg omwille van volgende factoren:

- Complexere wetgevingen
- Gevoeligere informatie
- Langere behandeltijd (procedurele kwesties zoals onder meer het aanvragen van uitstel of het bijwonen van zittingen door advocaten)

[8] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 9
[9] Overzicht outputvolume Vast Comité I
[10] Activiteitenverslag Vast Comité I 2016 pp. 154-155

- Toename van moraliteitsonderzoeken of *screenings* vanwege de overheid omdat ze in meer sectoren worden toegepast zoals in de luchthavens, de nucleaire sector en sinds enkele jaren voor gans Defensie en nog zullen uitgebreid worden naar nieuwe sectoren(NMBS, MIVB, etc.)

Controle op de BIM[11]

De werklast gepaard met deze opdracht steeg aanzienlijk omwille van de

- Verruiming van de bevoegdheden van de inlichtingendiensten
- ~~Verruiming~~ toename van het aantal ~~mogelijke~~ bijzondere inlichtingenmethoden

Enquêtes[12]

Deze cijfers betreffen afgesloten toezichtonderzoeken, vanaf heden zijn er drie lopende toezichtonderzoeken. ~~De Dienst Enquêtes heeft geen~~ Het Comité heeft maar een gedeeltelijke controle over het aantal opgelegde toezichtonderzoeken dat ze dient uit te voeren, maar heeft wel grotendeels autonomie wat betreft de scope van het toezichtonderzoek. ~~De toezichtonderzoeken zijn langer en ingewikkelder geworden omwille van de~~

- ~~Complexere wetgevingen~~
- ~~Gevoeligere informatie~~ opmerking: dit is niet correct
-

Adviezen

Het aantal adviezen inzake wettelijke ontwerpen met betrekking tot inlichtingen blijft nagenoeg stabiel tot 2016. In 2017 werden zeven adviezen uitgebracht.

Parlementaire onderzoeken

In 2016 heeft het Vast Comité I de opdracht gekregen bijstand te verlenen aan twee parlementaire onderzoekscommissies, enerzijds voor de aanslagen en anderzijds voor de minnelijke schikking.

Gerechtelijke onderzoeken

Het aantal gerechtelijke onderzoeken blijft nagenoeg stabiel

1.3 Historische evoluties

De belangrijkste evoluties betreffende het takenpakket en daarbij horende werklast van het Vast Comité I worden hieronder samengevat.[13]

Historische evoluties[14]

Opdracht	Evolutie
Beroepsorgaan	Sinds 2012 werd het aantal sectoren en personeelscategorieën waar *screenings* worden uitgevoerd, aanzienlijk uitgebreid
Controle op inlichtingenmethodes (BIM)	In 2016 leidden wetwijzingen tot een uitbreiding van het aantal mogelijke BIM, cfr. Wetten van 29 januari, 5 februari, 29 mei en 1 september 2016.
Toezichtonderzoeken	In 2016-2017 werden de bevoegdheden van de gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE, ADIV, OCAD) verruimd.
Adviezen	Sinds 2016 dient het Vast Comité I samen met het C.O.C. een advies geven bij de oprichting van gemeenschappelijke databanken (Wet Politieambt).
Controle op databanken	Sinds 2017 is het Vast Comité I samen met het C.O.C. belast met de controle op de FTF databank (Wet Politieambt)

De meerderheid van deze evoluties deed zich voor in 2016 ten gevolge van de wetwijzigingen inzake inlichtingen die doorgevoerd werden naar aanleiding van de terroristische aanslagen. Volgens het Vast Comité I bemoeilijkt het significant aantal doorgevoerde wetwijzigingen in zulke korte tijdspanne, de adequate opvolging hiervan. In het bijzonder is de Classificatiewet op dit moment nog enkel maar door enkele ingewijden goed gekend.

11 Activiteitenverslag Vast Comité I 2016 pp. 79-82

12 Interviews EY met Vast Comité I

13 Evolutie van de opdrachten Vast Comité I Interviews EY met Vast Comité I

14

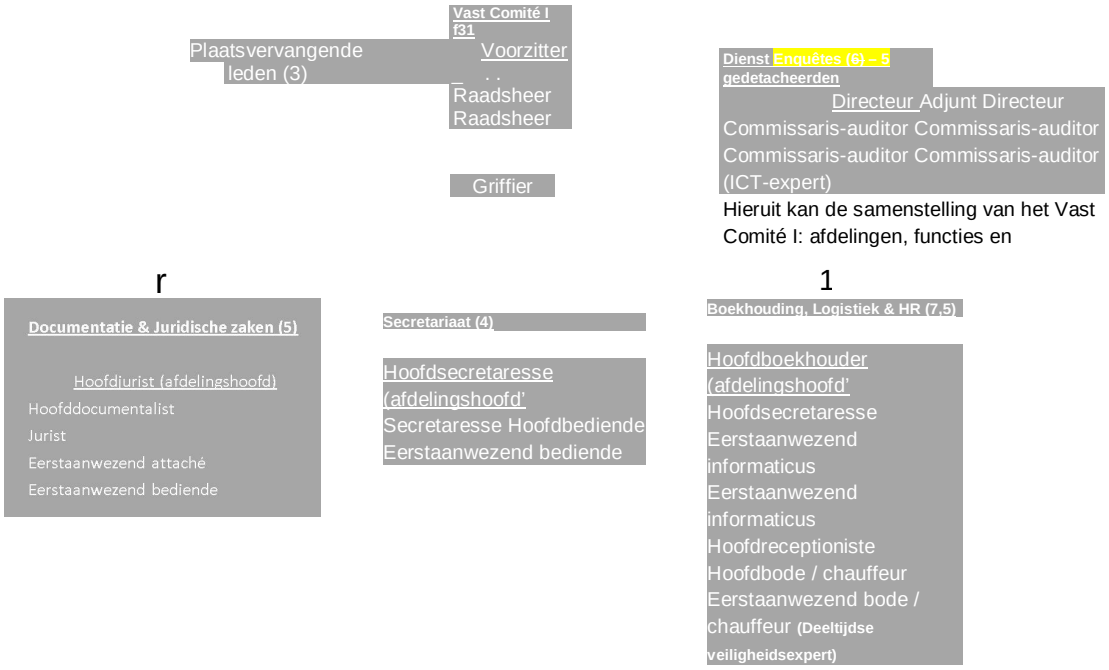
Daarom is het in dit kader van wetswijzigingen ~~grootste~~ ~~aandachtspunt~~ de werklast die aan de afdeling Documentatie & Juridische zaken van het Vast Comité I wordt toegewezen een belangrijk aandachtspunt. In haar huidige toestand beschikt deze afdeling immers niet over de nodige middelen om met de gewenste nauwkeurigheid en timing (zoals bijvoorbeeld nazicht van werkzaamheden) het hoofd te bieden aan al haar opdrachten.

2. Organisatie van de instelling

2.1 Algemeen organigram

Onderstaande figuur verduidelijkt het structureel organigram van het Vast Comité I.

Structureel Organigram[14]



Hieruit kan de samenstelling van het Vast Comité I: afdelingen, functies en hiërarchieën duidelijk afgeleid worden. Elke afdeling heeft één leidinggevend personeelslid dat instaat voor de goede werking van diens afdeling door het opvolgen van de werkzaamheden. Een algemene afstemming van de werkzaamheden ter bevordering van de interdepartementale samenwerking gebeurt tijdens de wekelijkse coördinatievergadering RECOVER die wordt bijgewoond door het effectieve leden, de griffier, de hoofjdurist, en de directeur van de Dienst Enquêtes (verdere toelichting in *3.1.1 Beschrijving van managementmodaliteiten).*

Hierbij kan gewezen worden op volgende aandachtspunten

- De taakverdeling alsook de interdepartementale samenwerking kan niet afgeleid worden uit bovenstaande gegevens, maar moet indirect afgeleid worden uit de interne beschrijving van de werkprocessen per opdracht.
- Het is niet expliciet vermeld welke personeelsleden betrokken worden bij de werking van het Beroepsorgaan dat een aanzienlijk deel uitmaakt van de werklast die bovendien verwacht wordt te stijgen. Het beroepsorgaan is immers niet louter een opdracht, maar een afzonderlijke instelling waarvoor het Vast Comité I het personeel en budget voorziet, namelijk
  - Voorzitter
  - Griffier
  - Administratieve personeelsleden (Hoofdjurist, Jurist, het Secretariaat)
  - Budget: alle werkingskosten (niet bekend)

  Dit wordt wel opgenomen in de individuele functiebeschrijvingen. Behalve het secretariaat is ook het logistiek personeel betrokken voor bv. ontvangst en beveiliging en meer algemeen ondersteuning ook voor deze taak..
- Afdeling Boekhouding, Logistiek, IT & HR bepaalt 28% van het personeelsbestand en staat volledig los van de overige afdelingen. Opmerking1 : intern noemen we dit departement de afdeling Financiën en logistiek
- Opmerking 2 Dit is niet correct! Deze afdeling staat absoluut niet los van de overige afdelingen maar werkt permanent en intens samen met de andere afdelingen.

15

EY
9 Tussentijds en vertrouwel
Building a better working world

Samengevat geeft het organigram duidelijk de hiërarchische structuur weer binnen het Vast Comité I, maar de taakverdeling en de daarbij horende interdepartementale samenwerking zouden verder uitgewerkt kunnen worden door bijvoorbeeld deze in een matrix weer te geven. Gezien de zuiver ondersteunende aard van de werkzaamheden uitgevoerd door de afdeling Boekhouding, Logistiek , IT & HR zouden deze voor alle dotatiegerechtigde instellingen mogelijkerwijs gecentraliseerd kunnen worden. COMMENTAAR VCI Het Comité is het volledig oneens met deze bedenking. Het wenst er opnieuw de aandacht op te vestigen dat in de inlichtingensector de zogenaamde ondersteunende functies intrinsiek samenhangen met de operationele functies omwille van hun veiligheidsdimensie en niet zomaar kunnen ondergebracht worden in grotere gehelen. Het Comité I zal bijvoorbeeld nooit zijn ICT functies kunnen delen met andere instanties zonder de bestaande normen te miskennen en de noodzakelijke beveiligingsprocedures in gevaar te brengen. In de veiligheidssector is uitgerekend compartimentering de basis van de beveiliging maar dit is niet compatibel met schaalvergroting. Het is dan ook de logica zelf dat al ! het personeel, ook van de ondersteunende functies volgens de wet en de internationale normen (want werkzaam binnen een geclassificeerde zone), moeten beschikken over een veiligheidsmachtiging. Het Comité I wijst daarenboven op specialiteitsprincipe bij het openbaar ambt. Publieke rechtspersonen kunnen volgens dit principe enkel de activiteiten verrichten overeenkomstig de finaliteiten en statuten zoals toegekend door de wetgever. Evenmin kunnen de dotaties worden aangewend voor andere bestemmingen dan bepaald in de wetten of statuten. Volgens het Comité heeft dit ook tot gevolg dat de afdeling IT, logistiek en begroting bij het Comité moet blijven om steun te verlenen aan de operationele opdrachten die door de wet worden voorgeschreven.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies

Wat betreft de uitvoering van de opdrachten is voor de belangrijkste opdrachten het werkproces verduidelijkt door een chronologische opsomming van de deelprocessen. Bovendien wordt per afdeling voor elk personeelslid duidelijk uitgeschreven wat diens verantwoordelijkheden zijn.

Toch zijn er hieromtrent enkele aandachtspunten:

- De taakverdeling voor het Beroepsorgaan wat betreft de betrokken personeelsleden is niet even duidelijk zoals bij andere werkzaamheden. Voor al de werknemers van het Comité die al dan niet betrokken zijn bij de werking van het Beroepsorgaan is het perfect duidelijk maar mogelijk heeft het Comité dit onvoldoende kunnen uitleggen. Een organogram wordt hierbij ingevoegd .
- Uit de beschrijving van het werkproces per opdracht kan niet altijd direct afgeleid worden welke afdelingen hierbij betrokken zijn noch welke individuele personeelsleden instaan voor de uitvoering ervan.
- Herhaling van secretarisfuncties bij de afdelingen Secretariaat en Boekhouding, Logistiek IT & HR
  - Dit zijnde omdat het Secretariaat directe steun biedt aan de andere afdelingen bij het uitvoeren van de operationele werkzaamheden, terwijl de secretaris van Boekhouding, Logistiek IT & HR een zuiver ondersteunende functie uitoefent (voornamelijk HR-diensten). Opmerking: de enige vorm van herhaling is deze van de benaming secretaris die zijn oorsprong vindt in de aanwervingsgraad van de betrokken volgens de beperkte lijst van functies bepaald in het statuut. Er is enige gelijkenis omdat bv correspondentie voor deze afdeling wegens het technisch of boekhoudkundig karakter door deze functionaris wordt uitgevoerd maar gelet op de belangrijkste opdrachten had men deze functie in praktijk ook econoom kunnen noemen . De betrokkene heeft trouwens andere opdrachten zoals IT- ticketting, adjunct veiligheidsofficier en adjunct boekhouder.
- Meerdere personen krijgen eenzelfde taak toegewezen
  - Gezien de reële werklast per taak onduidelijk is, kan niet geoordeeld worden in welke mate een overlap vereist is in geval van afwezigheden. Het klopt dat soms meerdere personen dezelfde of gelijkaardige taken hebben, dit komt hoofdzakelijk om de werklast te kunnen verdelen over meerdere personen en de dienstverlening te kunnen garanderen bij afwezigheden. Ook dit staat in de individuele functiebeschrijvingen soms zelfs met aanduiding van cascades.
- Nieuwe opdrachten van het Vast Comité I werden nog niet volledig geoperationaliseerd
  - De taakverdeling hieromtrent gebeurt ad hoc naargelang dat er personeelsleden beschikbaar zijn voor de uitvoering hiervan. Niet volledig correct, wel zijn nog niet alle nieuwe taken na de wijzigingen van medio

2016 al geoperationaliseerd trouwens ook nog niet door de diensten zelf. Dit is “work in progress” waarbij zowel de werkprocessen en de betrokkenen moeten worden vastgelegd. In afwachting wordt dit in de wekelijkse coördinatievergadering afgesproken. Het is evenwel niet eenvoudig met toegenomen opdrachten deze tegelijk uit te voeren en deze te analyseren.

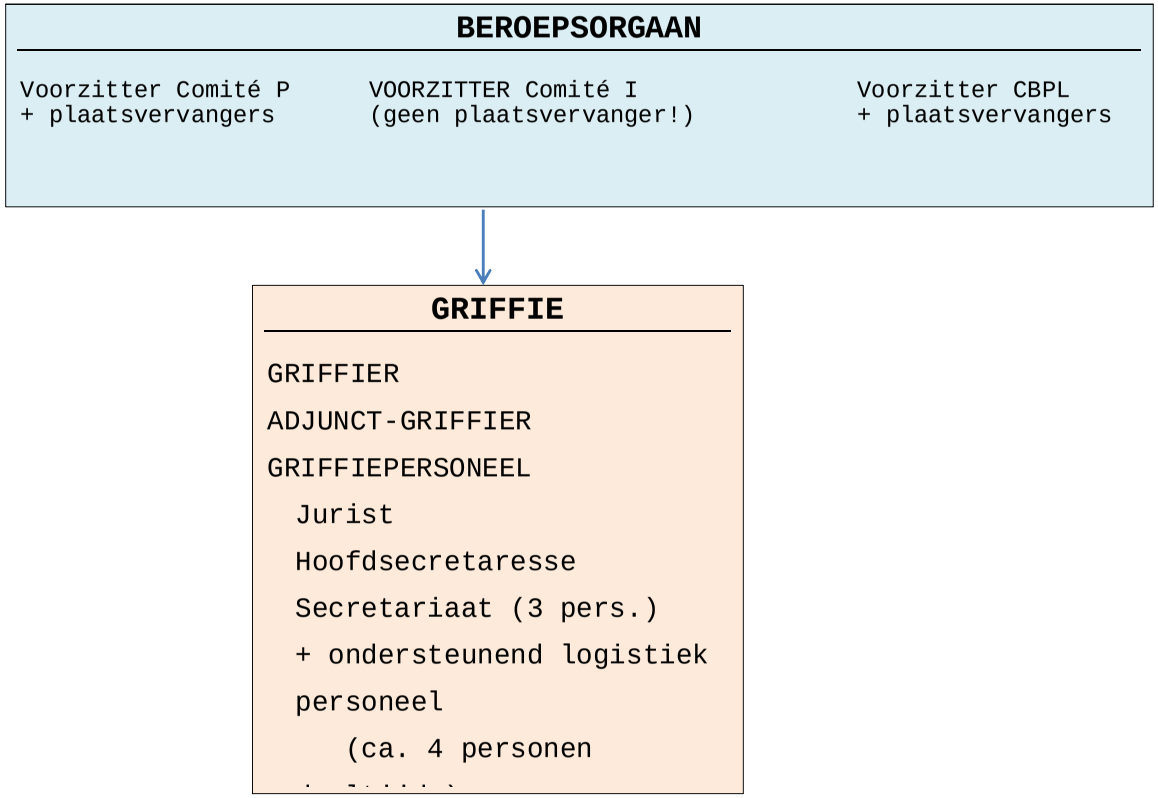
Samengevat is voor elk personeelslid duidelijk en in detail gedocumenteerd waarvoor die verantwoordelijk is alsook de chronologische opbouw van de werkprocessen per opdracht. Een synthese van deze informatie die duidelijk documenteert hoe de samenwerking tussen de verschillende personeelsleden en afdelingen verloopt per opdracht, ontbreekt echter. Dit laatste zou bijstand kunnen verlenen bij

- Meting van de capaciteit
- Identificatie van interne bottlenecks
- Operationalisering van nieuwe opdrachten

ORGANOGRAM BEROEPSORGAAN

EXTERN

- VEILIGHEIDSOVERHEDEN (NVO, ADIV, VSSE ...)
- EISERS + ADVOCAAT
- Secretariaten COMITE P en CBPL





Federaal Parlement - Efficiënieaudit

2.3 Partnerschappen en Samenwerkingen

Onderstaande tabel vat alle huidige samenwerkingen samen met andere instellingen. De meerderheid van de samenwerkingen zijn wettelijk vastgelegd, toch is het verloop hiervan te bepalen door de betrokken partijen. Bij zulke samenwerkingen haalt geen van beide partijen eenzijdig voordeel uit de samenwerking gezien het de coöperatieve uitvoering van wettelijk bepaalde opdrachten betreft. De eventuele voor- of nadelen die deze samenwerkingen impliceren worden verder uitgewerkt in *3.2.1 en 3.3.1 Identificatie van de processen* (operationeel en ondersteunend). Ten slotte werden de (in)formele samenwerkingen wel specifiek opgestart met het oog op mogelijke synergiën die dan ook behaald worden zoals voorgenomen door de betrokken partijen.
Dit is geen correcte weergave in de eerste plaats omdat het twee perspectieven door elkaar haalt die fundamenteel verschillen, enerzijds de wettelijk voorgeschreven vormen van samenwerking en anderzijds de veel meer beperkte en vrijwillige synergiën en vermengt hier twee ter beschikking gestelde tabellen. Het Comité I moet in het beperkte tijdskader er zich toe beperken deze principiële opmerking te maken en prefereert de beschrijving van samenwerkingsbanden zoals correcter, genuanceerder en volledig opgesteld door het Rekenhof.

Partnerschappen en Samenwerkingen[16]

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau	Type samenwerking	Implementatie-stadium
Vast Comité P	Toezichtonderzoeken m.b.t. het OCAD	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Beroepsorgaan	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Opleidingen enquêteurs inzake gerechtelijke onderzoeken en schietonderricht	Vast Comité I	Informeel	Ondersteuning	Lopend
COC	Advies bij de oprichting van gemeenschappelijke gegevensbanken alsook de controle hierop	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
BIM Commissie	Controle op het gebruik van bijzondere inlichtingenmethoden door de inlichtingendiensten	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	~~Brandkoffer~~ dit is vertrouwelijke informatie en moet algemener worden omschreven als "faciliteiten" ter beschikking van de BIM Commissie in het gebouw van het Vast Comité I ter bewaring van documenten met de	BIM Commissie	Formeel	Ondersteuning	Lopend
Nationale Veiligheidsoverheid	Beroepsorgaan	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Gerechtelijke Overheden	Jurisdictionele bijstand bij gerechtelijke onderzoeken	Gerechtelijke overheden	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Kamer van Volks-vertegenwoordigers	Infrastructuur (huisvestiging en parkeerplaatsen), taallessen, gebruik van sportinfrastructuur, etc.	Vast Comité I	Formeel	Ondersteuning	Lopend
Parlement	Parlementaire Onderzoekscommissies en de Begeleidingscommissie	Parlementaire Onderzoekscommissies en Begeleidingscommissies	Wettelijk	Operationeel	Lopend
CBPL	Aanstelling van een gemeenschappelijke Data Protection Officer (DPO)	Coöperatief	Wettelijk	Ondersteunend	Te ontwikkelen

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Beschrijving van de managementmodaliteiten

De belangrijkste managementmodaliteiten gehanteerd binnen het Vast Comitékunnenals volgt samengevat worden:

- Coördinatievergadering RECOVER
- Opstellen jaarverslag (alsook de CODEX en het intern magazine *Rechtsreeks)*
- Budget- en ICT-planning op middellange termijn (5 jaar)
- Jaarlijkse evaluatie van alle administratieve personeelsleden
- Kwaliteitscontroles op de belangrijkste sleutelmomenten van de werkprocessen

~~De voorzitter van het Vast Comité I is belast met het aansturen van de werkzaamheden al dan niet met de~~

[16] ~~Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door Vast Comité I p. 23~~

~~Vast Comité I~~

~~ondersteuning van de twee raadsheren~~. Het Comité neemt zijn beslissingen bij meerderheid van stemmen van de drie raadsleden in regel in overleg en na advies of adviesmogelijkheid van de onderstaande andere functies. Hiervoor wordt wekelijks de coördinatievergadering met name RECOVER georganiseerd onder leiding van de voorzitter van het comité en bijgestaan door de griffier die secretaris is van de vergadering, waarbij gefocust wordt op de interdepartementale afstemming binnen het Vast Comité I. Daarom zullen op deze vergadering naast de voorzitter en de twee raadsheren ook telkens ~~enkele van de leidinggevende personeelsleden aanwezig~~ ~~zijn de griffier,~~ de directeur dienst enquêtes en de hoofdjurist aanwezig zijn, die een adviesrol bekleden of waar elkeen zijn eigen bevoegdheden kan uitoefenen tijdens deze vergadering~~, hetgeen verduidelijkt wordt in onderstaande tabel.~~

Overzicht leidinggevend personeel[17]

Leidinggevend personeelslid	Afdeling(en) waarvoor verantwoordelijk	Deelname RECOVER	Functie binnen recover
~~Directeur Dienst Enquêtes de directeur behoort niet tot het personeel~~	~~Dienst Enquêtes~~	~~Ja~~	~~Beslissingsbevoegdheid en Adviserend~~
~~Griffier~~ de griffier behoort niet tot het personeel	~~Documentatie & Juridische zaken; Secretariaat; Boekhouding, Logistiek & HR~~	~~Ja~~	
Hoofdjurist	Documentatie & Juridische zaken	Ja	Adviserend
Hoofdsecretaresse	Secretariaat	Neen	N.V.T.
Hoofdboekhouder	Boekhouding, Logistiek & HR	Neen	N.V.T.

De griffier heeft de leiding over de drie administratieve afdelingen en staat bijgevolg in nauw contact met de desbetreffende afdelingshoofden. De implicaties van de beslissingen die genomen worden tijdens de coördinatievergadering worden dan ook door de griffier aan de voormelde afdelingshoofden tijdig en duidelijk gecommuniceerd.[18] Volgens het Vast Comité I zijn er kwaliteitscontroles ingebouwd op de sleutelmomenten van de operationele processen om de goede uitvoer van de werkzaamheden op te kunnen volgen tijdens de coördinatievergadering. Naast de coördinatievergadering en een meerjarenplanning op budgettair en IT-vlak is er verder geen gedetailleerde uitwerking van middellangetermijnplanning of andere strategische voorbereiding. Het Vast Comité I verklaart hieromtrent dat dit momenteel futiel zou zijn gezien de variantie en onzekerheid wat betreft de huidig en toekomstig opgelegde opdrachten, en de daarbij horende werklast.

Naast de wekelijkse vergadering RECOVER gaat er ook wekelijks een vergadering REDIVER (directievergadering) door met de drie raadsleden en de griffier, hierin worden beslissingen genomen door de raadsleden na advies van de griffier in alle zaken die een budgettaire weerslag hebben of kunnen hebben dus ook personeelszaken. Occasioneel wordt hier de Hoofdboekhouder uitgenodigd en zo nodig andere personeelsleden.

Hierbij kunnen enkele aandachtspunten aangehaald worden:

- Parameters en referentiepunten met betrekking tot de voormelde kwaliteitscontroles zijn niet gedocumenteerd. Wel is het standaard procedure dat teksten voor externe bestemmelingen goedkeuring verkrijgen van de leden en na advies van de andere deelnemers.
- Hoewel een (middel)langetermijnplanning niet realistisch is, zou de voorbereiding kunnen leiden tot belangrijke inzichten met betrekking tot de huidige toestand van het Vast Comité I
  - Identificatie van potentiële bottlenecks en/of overcapaciteit
  - Overzicht van de werkprocessen inzake *workflow management*
  - Overzicht van interdepartementale en persoonlijke relaties
- De jaarlijkse evaluatie is voor alle personeelsleden telkens zeer positief, dit duidt in eerste instantie op een goede interne samenwerking, maar kan tegelijk de identificatie van mogelijkheden tot innovatie en zelfverbetering belemmeren

Samengevat kan gesteld worden dat het Vast Comité I zijn werkzaamheden op wekelijkse basis opvolgt en het leidinggevend personeel hierbij duidelijk aansturing biedt. Toch zou de opvolgingsmethodiek alsook de strategische planning verder uitgewerkt kunnen worden ter verduidelijking van het volbrengen van de opgelegde taken gebruik makend van de beschikbare middelen, hetgeen de organisatie van de capaciteiten en de opname van mogelijke nieuwe opdrachten zou kunnen vereenvoudigen. Dit is correct

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van de processen

Zoals reeds aangehaald werd, bestaat er binnen het Vast Comité I een afzonderlijke organisatie met haar eigen wettelijke basis, namelijk het Beroepsorgaan waarvoor het Vast Comité I zowel het personeelsbestand als het budget voorziet. Daarom dienen de opdrachten wat betreft hun wettelijke basis opgesplitst te worden in enerzijds de opdrachten met betrekking tot het Vast Comité I zoals onder meer bepaald in de organieke wet van 18 juli 1991, en anderzijds de opdrachten met betrekking tot het Beroepsorgaan zoals bepaald in de wet op het beroepsorgaan van 11 december 1998. De procedurebeschrijving van deze opdrachten zijn dan deels ook opgenomen in de wetgeving, maar worden aangevuld met intern aangemaakte beschrijvingen van werkprocessen die vertrouwelijk zijn. ~~of tenzij ze vertrouwelijk van aard zijn.~~

Voor de belangrijkste taken (wat betreft ingezette uren) zijn de operationele processen in detail uitgewerkt

[17] Interviews EY met Vast Comité I
[18]

EY

Vast Comité I door het Vast Comité I:[20]

- **werking van het Beroepsorgaan**
  - Administratieve opname beroepsdossiers vanwege de eiser en van de veiligheidsoverheden ~~Nationale Veiligheidsoverheid~~
  - Organisatie consultaties en zittingen
  - Beslissing nemen
  - Administratieve voltooiing beroepsdossier
- **toezichtonderzoeken**
  - Aanvaarding dossier of zelf initiatief nemen
  - Onderzoek met input van voorzitter, raadsheren, griffier, secretariaat, dienst enquêtes, documentatie & juridische zaken (en Vast Comité P bij toezichtonderzoeken op de werking van het OCAD)
  - Afsluiting door middel van rapportering aan overheden en in jaarverslag

~~of~~ gerechtelijke onderzoeken
dit is volledig andere procedure en met andere participanten dan toezichtonderzoeken die er vereenvoudigd uit bestaat dat de dienst enquêtes de kantschriften van het parket uitvoert en processen-verbaal opstelt

- **onderzoeken van klachten een aangiften**
  - Intake
  - Verificatie
  - eindbeoordeling
- **controle op gemeenschappelijke databanken (samen met het C.O.C.)**
  - Gezamenlijke controle van de Dbase met het C.O.C.
  - Uitzenden gemeenschappelijk advies omtrent de oprichting van ~~een~~ elke gemeenschappelijke databank
  - Taken worden ~~afwisselend~~ gezamenlijk uitgevoerd door het Vast Comité I en het C.O.C.
- **toezicht op het gebruik van BIM door de inlichtingendiensten**
  - Administratieve opname BIM-dossiers ontvangen van de BIM Commissie
  - Verwerking met input van voorzitter, raadsheren, griffier, Documentatie & Juridische zaken, de Dienst Enquêtes en het Secretariaat
  - Administratieve voltooiing BIM-dossiers

Toezicht op de buitenlandse intercepties van de ADIV

- Bezoek van de interceptieplaatsen en verwerkingsplaatsen

- Nazicht van de lijsten een logboeken

- Rapportering aan de minister

Hierin wordt duidelijk de chronologische uitwerking van elke opdracht aan de hand van deelprocessen vastgelegd.
Bovendien is de betrokkenheid van externe partijen duidelijk omschreven.
Enkele aandachtspunten hieromtrent zijn:

- De werklast per deelproces en bijgevolg per opdracht is moeilijk te bepalen
  - in 2016 is gedurende één week een *timesheet-analyse* uitgevoerd waarbij elk personeelslid gevraagd werd het werkproces en de aard van het werk te specifiëren voor elk gepresteerd werkuur. De resultaten van deze analyse zijn echter niet representatief voor de eigenlijke werklast doorheen het jaar deels omdat het Vast Comité nauwelijks controle heeft over de inkomende opdrachten. Het Vast Comité I zal echter trachten deze analyse doorheen één maand uit te voeren teneinde meer representatieve resultaten te bekomen. Hiervoor wordt eerst een evaluatie opgemaakt van deze test time sheet
- De persoon verantwoordelijk voor elk deelproces is niet altijd bepaald in de procedureomschrijving, maar dient afgeleid te worden uit de individuele rollenbeschrijving per personeelslid.
  - Gebrekkig overzicht wat betreft de interdepartementale en persoonlijke werkrelaties.
  - Minder duidelijkheid inzake de nevenopdrachten gespecifieerd in de individuele rollenbeschrijving die gezamenlijk de werklast aanzienlijk kunnen verhogen.
    - Vb.: Opstellen van het dagelijks persoverzicht, intern magazine *Rechtstreeks* en Codex alsook het beheer van de website. Deze opdrachten worden door de afdeling Documentatie & Juridische zaken uitgevoerd dat bovendien kampt met een overmatige werklast.
- Voor de nieuwste opdrachten is nog geen procedureomschrijving vastgelegd en worden ad hoc uitgevoerd.
  - Dit bemoeilijkt de organisatie van werkmiddelen.
- Het aantal ontvangen Beroepsdossiers zou volgens het Vast Comité I aanzienlijk verlaagd kunnen worden indien de ~~Nationale Veiligheidsoverheid een eerste analyse zou uitvoeren van de beroepsdossiers, hetgeen in de huidige omstandigheden niet gebeurt.~~ de veiligheidsoverheden zelf in eerste aanleg ~~een~~ tegensprekelijke procedure zouden instellen
- De afdeling Documentatie & Juridische zaken zoals ook de andere afdelingen kampen ~~kampt~~ met ~~en~~ zwaar gestegen werklast
- De toezichtonderzoeken op de werking van het OCAD in samenwerking met het Vast Comité P ~~lopen meermaals~~ liepen in het verleden vertragingen op waardoor de resultaten hiervan ~~aanzienlijk dalen~~ soms daalden in nut. De samenwerking tussen het Vast Comité I en het Vast Comité P op dit vlak vereist daarom verdere analyse hetgeen werd aangevat met een nieuw gezamenlijk onderzoek.



3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van de processen

De ondersteunde werkprocessen die direct deel uitmaken van de uitvoering van de opdrachten zijn op juist dezelfde wijze gedocumenteerd als de operationele werkprocessen in de procedureomschrijving die intern is opgesteld. Wat betreft ondersteunende werkprocessen die geen deel uitmaken van de opdrachten bestaat er geen formele procedureomschrijving. Enkele voorbeelden van de ondersteunende werkprocessen die niet ~~intern gedocumenteerd zijn:~~ – onder vorm van uitgeschreven werkprocessen bestaan maar onder vormen van formats en modellen of dienstnota's (bv huisstijl of veiligheidsinstructies , zo bestaan er een tiental fardes gevuld met dienstnota's) of door een eenvoudige vermelding in de functiebeschrijvingen geregeld worden

- Opstellen van het jaarverslag (ongeveer 200 pagina's), het intern magazine *Rechtstreeks,* en de Codex
- Beheer website
- Boekhoudkundige en HR-werkzaamheden

Ondersteunende werkzaamheden worden in het geval van de afdelingen Documentatie & Juridische zaken en het Secretariaat uitgevoerd door personeelsleden die bovendien belast zijn met het uitvoeren van operationele werkzaamheden. In welke mate de operationele werkzaamheden prioriteit hebben op de ondersteunende is niet altijd duidelijk. Mogelijk maar het onderscheid is ons ook niet altijd duidelijk.

De voormelde kwaliteitscontroles en *timesheet-analyse* werden hier op dezelfde wijze toegepast. Net zoals voor de operationele processen ontbreken voor de kwaliteitscontroles documentatie betreffend de gebruikte werkwijze en parameters. Daarnaast waren de resultaten van de timesheet-analyse ook hier niet representatief waardoor er geen duidelijkheid is wat betreft het aantal ingezette werkuren per ondersteunend proces.[15] Daarom dient een grotere timesheet analyse te gebeuren , deze is geprogrammeerd voor april

Samengevat is er minder aandacht besteed aan de documentatie van de ondersteunende werkprocessen ten opzichte van de operationele. Dat is correct Het is bovendien niet altijd duidelijk hoe de prioriteit van operationele op de ondersteunende werkprocessen concreet georganiseerd is bij personeelsleden die beide soorten werkzaamheden dienen uit te voeren. Daarom is er dan ook permanent overleg omwille van de soms wisselende prioriteiten waarbij het voorkomt door de grote interactie van operationele en ondersteunende processen dat ondersteunende opdrachten voorrang krijgen.

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën

Het Vast Comité I verantwoordt de functieherhaling van secretaris. aangezien bij het secretariaat ondersteunde werkzaamheden uitvoeren die direct verband houden met de operationele werkzaamheden. Terwijl de secretaresse van de afdeling Boekhouding, Logistiek & HR ondersteunede werkzaamheden uitvoert die volledig geïsoleerd zijn van de operationele werkzaamheden Het Comité herhaalt dat het niet gaat om een functieherhaling maar een specifiek logistieke en administratieve functie die als secretaris werd aangeduid hoofdzakelijk omwille van de benoemingsgraad van betrokkene. Het is evenmin correct dit te bestempelen als volledig geïsoleerd. Ondersteunend en operationeel kunnen niet op kunstmatige wijze onderscheiden worden en zijn allesbehalve geïsoleerd, het is juist een grote sterkte van de organisatie dat iedereen zijn gespecialiseerde vaardigheden heeft maar ook heel flexibel meerdere functies uitoefent.

Verder zijn voor nagenoeg elke opdracht meerdere personen verantwoordelijk. Wat betreft de ondersteunende opdrachten is het echter niet duidelijk of deze overlap werd ingevoerd omdat de opdracht meer dan één persoon vereist of omdat in geval van afwezigheid een vervanger de opdracht nog kan uitvoeren. Opnieuw moet gesteld dat dit zowel gaat om capacteitsredenen als voor de vervangingen. Zo bestaat het secretariaat uit vier personeelsleden die samen vooral de griffietaken van het beroepsorgaan uitvoeren en die elkaar ook kunnen vervangen bij verlof of ziekte. De functiebeschrijvingen geven dit aan en zijn duidelijk voor de betrokken personeelsleden.

Voormelde elementen wijzen op mogelijke synergieën indien de zuiver ondersteunende opdrachten gecentraliseerd zou worden voor de dotatiegerechtigde instellingen. Zij staan immers los van de uitvoer van de operationele werkzaamheden waardoor er geen nood is aan proximiteit tussen de uitvoerders van enerzijds operationele werkzaamheden en anderzijds ondersteunende werkzaamheden. Dit is een vorm van cirkelredenering: de ondersteunende taken staan los van de operationele taken en zijn dus centraliseerbaar. Bij de meerderheid van de functies is dit duidelijk niet het geval en de meeste personeelsleden hebben gemengde takenpakketten. Bovendien hebben alle functies en de ondersteunende niet minder dan de operationele zonder uitzondering een hoge veiligheidsdimensie waardoor het vrijwel uitgesloten is deze taken te delen met leden van andere organisaties op gevaar van het verlies van de veiligheidshomologaties.

4 Infrastructuur en materieel

3.4 Gebouwen

Het gebouw waarin het Vast Comité gehuisvest is, voldeed oorspronkelijk niet aan de wettelijk bepaalde veiligheidsvereisten. Hierdoor moest het Vast Comité I de nodige investeringen in veiligheid (metaaldetectoren, beveiligde deuren, etc.) eigenhandig

[15] Interviews EY met Vast Comité I

uitvoeren hetgeen een aanzienlijke budgettaire impact had. Hoewel het huidige gebouw een centrale receptie heeft, beschikt de verdieping van het Vast Comité I over een eigen onthaalruimte met een verhoogde beveiliging. Deze aanpassingen inzake veiligheid gelden echter ook voor andere overheidsinstellingen; het huisvesten van zulke instellingen in eenzelfde gebouw zou daarom een mogelijke bron van schaalvoordelen zijn (bv.: BIM-commissie is gehuisvest in het gebouw van de VSSE dat reeds voldoet aan voormelde veiligheidsvereisten).

Het Comité kan onmogelijk deze weergave van de feiten goedkeuren. Het Comité heeft in overleg met de Kamer bij de transfert naar het FORUM gebouw het kale kantoorplateau uitgerust met de veiligheidsvoorzieningen zoals vereist door de normen. Een groot deel van de werken inzonderheid voor infrastructuur is eenmalig. Het is in beginsel denkbaar dat meerdere veiligheidsdiensten in een groter geheel zouden gehuisvest worden waardoor een zekere besparing kan gerealiseerd worden doordat de buitenzijde een eerste, gezamenlijke beveiligingsperimeter kan vormen maar het is ondenkbaar dat diensten met verschillende opdrachten en a fortiori met controleopdrachten dezelfde zones delen zonder even zware onderlinge perimeterbeveiliging als de externe perimeter. De auditor geeft met voorgaande bevindingen blijk van een gebrek aan kennis van beveiligingsnormen en beveiligingstechnieken. Het Comité kan met zijn veiligheidshomologaties aantonen dat het wel de normen haalt.

Het onderhoud van het gebouw wordt uitgevoerd door externen die zich enkel in het gebouw kunnen begeven Vast Comité I indien ze begeleid worden door een bevoegd personeelslid van het Vast Comité I. Voor het gebruik van het gebouw (en de
21 parkeerplaatsen) door het Vast Comité I wordt een vergoeding betaald aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.[16]

3.5 Bestaande informaticasystemen en -tools

In het huidige gebouw moest ook het tweeledige interne netwerk (één *offline* beveiligd netwerk, één *online* netwerk) specifiek voor het Vast Comité I geïnstalleerd worden. Het onderhoud van de ICT-infrastructuur wordt intern uitgevoerd door de twee informatici van de dienst Boekhouding, Logistiek & HR.[17] [18] In sommige gevallen dient echter externe expertise ingewonnen worden met de vereiste machtiging en onder begeleiding. Het Vast Comité I is bijgevolg belast met een aanzienlijke onderhoudskost voor zijn ICT-infrastructuur. Dit in tegenstelling tot de BIM Commissie die gehuisvest in het gebouw van de VSSE en hier een evenwaardige ICT-infrastructuur en personeel ter beschikking gesteld krijgt waarvoor het slechts een beperkte vergoeding dient te betalen. Een mogelijke denkpiste zou dus de gezamenlijke huisvestiging zijn van de gecontroleerde en de controlerende instellingen met betrekking tot de inlichtingen. Het is correct dat de beveiliging van de ICT belangrijke kosten genereert. Het Comité heeft zich niet uit te spreken over een andere dienst die als voorbeeld wordt genoemd en die trouwens heel andere en beperkte opdracht heeft, maar stelt dat het volstrekt onreglementair zou zijn en onaanvaardbaar als toezichthouder om ICT te delen met andere diensten. De eerbiediging van de beveiligingsvoorschriften is niet alleen in het belang van de eigen organisatie maar in het belang van de nationale veiligheidsinfrastructuur ! Onderstaande tabel biedt een kort overzicht van de geplande lopende uitgaven en kapitaalinvesteringen wat betreft informatica en bureautica over de 2016 - 2020.

Informatica en bureautica (2016 - 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Contracten en benodigdheden	110 000	107 000	90 000	90 000	90 000
Dienstverlening door externen	40 000	39 000	30 000	25 000	25 000
Leasing	0	0	0	0	0
Kapitaalinvesteringen	65 000	63 000	60 000	50 000	50 000

Bovendien biedt onderstaande tabel een duidelijk overzicht van de huidig aangewende ICT-middelen binnen het Vast Comité I, hetgeen reeds wijst op een ruime informatisering.

Huidig softwarepakket

Toepassingsgebied	Software
Bureautica	Microsoft Windows 7 en 10
	Microsoft Office 2010 en 2016 (Word, Excel, en Powerpoint)
	Adobe Professional
	Adobe Reader
Beheer	Microfocus Groupwise (mail)
	Microfocus Zenworks (IT management)
	SEP (back-up)
	Diverse anti-virussoftware
	Specifieke software IT veiligheid (vertrouwelijk)
Specifieke Software	BOB (boekhouding)
	Isabel 6 (betalingen)
	HrAccent (personeelsbeheer)

Interviews EY met Vast Comité I
[17] Interviews EY met Vast Comité I
[18] Interviews EY met Vast Comité I

De verdere toepassing van nieuwe ICT-systemen wordt echter bemoeilijkt door een aantal redenen.

- *Tradeoff* tussen enerzijds veiligheid en geheimhouding, en anderzijds efficiënte communicatie
  - Meer gedigitaliseerde bestanden vereist meer input ICT-medewerkers (bv. De mogelijke implementatie van "BINII2", een rechtstreekse beveiligde verbinding met de databanken van de inlichtingendiensten). Dit bewijst dat deze opdrachten niet volledig los staan van de operationele opdrachten.
- Variabele aard van de documentatie.
  - Onduidelijk of verdere standaardisatie efficiënt zou zijn (veel uitzonderingen)
- Onduidelijk in welke mate er een terugkoppeling is tussen de gebruikers (uitvoer operationele processen) en de ICT-medewerkers (kennis van nieuwe ICT-mogelijkheden). Dit kan altijd beter dat is correct. Er werd in recente jaren geen ICT-investeringsplan meer opgesteld Dat is onjuist en in tegenspraak met wat voorafgaat. Het meerjarenplan werd getoond aan de auditors.

[24]

[22] Dit is een belangrijk aandachtspunt gezien de overdracht van gegevens bij het Vast Comité I in bepaalde gevallen een aanzienlijke werklast impliceert voor het personeel zoals onder meer
- In ontvangst nemen van USBs, nazicht door ICT-personeel, Bewaring op veilig netwerk
- Fysieke overdracht via beveiligd transport hetgeen twee chauffeurs vereist

3.6 Organisatie van de aankopen

Voor het merendeel van de aankopen doet het Vast Comité I beroep op FORCMS-contractkaders bepaald door de Federale Staat. Het bepalen van de benodigde materialen en hun voorraadspeil, alsook het zoeken van geschikte leveranciers is in eerste instantie de bevoegdheid van de hoofdsecretaresse van de afdeling Boekhouding, Logistiek & HR, maar wordt voor deze taken ~~indien nodig vervangen~~ bijgestaan door de hoofdreceptioniste van de afdeling. Het goedkeuren van de aankopen heeft plaats in de vergadering REDIVER behalve voor kleinere aankopen voor bureaumateriaal waarvoor een delegatiebevoegdheid aan de hoofdboekhouder wordt verleend ~~en~~ ook het plaatsen van de bestellingen is de verantwoordelijkheid van de hoofdboekhouder die hiervoor indien nodig vervangen wordt door de hoofdsecretaresse.[25]

Samengevat kan er gesteld worden dat
- De aankoopprocedure de bevoegdheid is van de geschikte personen
- Duidelijke controle bestaat wat betreft de aangekochte middelen en gemaakte betalingen

5. Humanresources

a. Humanresourcesmanagement

i. Algemene politiek en personeelskader

Sinds de inwerkingtreding van de van art. 5 van de wet van 20 juli 2000 tot wijziging van artikel 28 van de wet van 18 juli 1991, is het Vast Comité I samengesteld uit drie in plaats van vijf werkende leden. De griffier werd in 1993 vast benoemd door ~~de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers~~ de Senaat~~.~~. De samenstelling van het administratief personeel alsook de Dienst Enquêtes wordt vrij bepaald door het Vast Comité I maar vereist goedkeuring van de Kamer minstens op vlak van begroting.. Elke aanwerving wordt voorafgegaan door een vacature die gepubliceerd wordt in het Belgisch Staatsblad. De evolutie van het personeelsbestand van het Vast Comité I wordt samengevat in onderstaande tabel

Evolutie personeelsbestand 2012 - 2017[26]

Periode	Vast Comité I + Griffier	Documentatie & Juridische zaken	Secretariaat	Boekhouding, Logistiek & HR	Dienst Enquêtes
2012	4	4	3	8	6
2013	4 (1 OUT + 1 IN)	4	3	8	5 (2 OUT + 1 IN)
2014	4	4	3	8	5 (1 OUT + 1 IN)
2015	4	4	3	8	5
2016	4	4	3	8	5
2017	4	5 (1 IN)	4 (1 IN)	8	5 (2 OUT + 2 IN)

Het personeelsbestand werd in 2017 uitgebreid met ~~twee~~ een administratieve bediende~~s~~ en één jurist (de laatste ~~één~~ bij de afdeling Documentatie & Juridische zaken en de bediende ~~één~~ bij het Secretariaat) vooral teneinde de toegenomen werklast met betrekking tot het Beroepsorgaan op te vangen. ~~Bovendien is sinds~~ In de loop van 2018 wordt een Commissaris-auditor aangeworven bij de Dienst Enquêtes met ICT-expertise inzake de inlichtingensector.

ii. Bestaande systemen en tools

Alle aanwervingen voor het Vast Comité I gebeuren ~~aan de hand van gesprekken~~ op basis van een examen met verschillende proeven voor een jury waarin ook externe experts worden opgenomen ~~van de met sollicitanten die gereageerd hebben op de vacature in het Belgisch Staatsblad~~ waarvan vooreerst wordt nagegaan ~~bovendien geacht wordt~~ dat hun profiel overeenstemt met de vooropgestelde eisen zoals bepaald in de oproep in het Staatsblad. Na het examen wordt door je jury een rangschikking opgesteld maar uiteindelijk is het na een mondeling assessment voor het Comité dat de beslissing wordt genomen. ~~Voor de aanwervingen met betrekking tot de Dienst Enquêtes dient de sollicitant te slagen op een intern opgesteld~~

~~tentamen teneinde vast te kunnen stellen dat diens expertise voldoende is om toe te treden tot deze afdeling.~~

Opleidingen van het bestaand personeelsbestand gebeuren telkens ~~uit~~ op initiatief van het personeelslid zelf of op

[25] Interne documentatie Vast Comité I.

[26] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 8

vraag van het management. Indien het personeelslid zelf vragende partij is zal advies ingewonnen worden bij diens afdelingshoofd en zal de mogelijke opleiding verder besproken worden op de plenaire vergadering (REDIVER).

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit)

Volgens statistieken gepubliceerd door MEDEX, bedroeg in 2016 de gemiddelde afwezigheidsgraad bij Federale instellingen met minder dan 150 personeelsleden, 4,08% (Verhouding van afwezige werkdagen ten opzichte van het totaal aantal afwezigheden. Aangezien voor de jaren 2016 en 2017 de afwezigheidsgraad bij het Vast Comité I respectievelijk 4,68% en 4,31% bedroegen, is er hieromtrent geen verdere nuancering vereist.[19] Geen probleem maar valt dit onder bovenstaande titel?

Het Vast Comité I kan jaarlijks na een positieve evaluatie ~~(uitgevoerd door de griffier)~~ van een administratief personeelslid een premie toekennen van 1% a 5% van de brutowedde. Opmerkelijk is dat de laagste evaluatie van een personeelslid "zeer goed" was ~~(op één na hoogst mogelijke evaluatie), maar de hoogste premie bedroeg slechts 2%.~~ met toekenning van een premie van 2%. Geen enkel personeelslid ontvangt de maximale premie van 5%. De evaluatiemethode is statutair bepaald en gebruikt volgende evaluatiecriteria:

- Objectief van aard
  - kwaliteit, kwantiteit, snelheid
  - Subjectief van aard
- dienstbaarheid, initiatief, collegialiteit, attitude, communicatie, voorkomen, leiding

- Het Comité merkt op dat de notie subjectief kan geïnterpreteerd worden als willekeuring wat het stellig ontkent. Het Comité erkent dat het nagelaten heeft mee te delen dat bovenstaande eindcriteria zoals statutair bepaald en dus goedgekeurd door het Parlement, onderbouw worden met een lijst van parameters opgesteld naar voorbeeld van de evaluaties van de Vlaamse gemeenschap, Deze lijst wordt toegezonden aan de auditors. Bovendien worden de evaluaties trapsgewijs opgebouwd met een eerste advies van het afdelingshoofd, vervolgens een voorstel van evaluatie door de griffier en uiteindelijk de beslissing door het Comité. Het voorstel van evaluatie kan door het personeelslid worden aangevochten. Door dit mechanisme is willekeur vrijwel uitgesloten.

-

5.2.2 Allocatie van competenties en capaciteit

De wervingsprocedures, verloningen en ambtstermijnen voor het personeel van het Vast Comité I worden in onderstaande tabel samengevat.

Aanwervingen, verloningen en ambtstermijnen

Functie	Wervingsprocedure	Verloning	Maandelijkse premies	Ambtstermijn
Voorzitter en Raadsheren	Benoemd door de Kamer van Volksvertegen-woordigers	Statutair bepaald en in overeenstemming met de leden van het Rekenhof	~~Tweetaligheidspremie (cfr. Rekenhof)~~ deze wordt niet toegekend op basis van een negatief advies van het Rekenhof.Verplaatsingsvergoeding (cfr.	6 jaar (hernieuwbaar)
Griffier	Vast Benoemd door de Senaat	Statutair bepaald en in overeenstemming met de griffier van het Rekenhof	Idem Voorzitter en Raadsheren	Onbepaalde duur
Gedetacheerden Dienst Enquêtes	Intern bepaald Minimumleeftij d van 35 jaar Geslaagd voor intern opgesteld examen Ervaring binnen politionele of militaire diensten of inlichtingendienst en	Bepaald door de dienst van oorsprong	Detacheringspremie (EUR 1 014,16) Forfaitaire vergoeding voor buitengewone prestaties (EUR 267,58) Verplaatsingsvergoeding in overeenstemming met een eersteklasabonnement van de NMBS Dagelijkse onkostenvergoeding Vaste Telefoonkostenvergoeding (cfr. Officieren en agenten van het Parket) Scholingsgraadpremies (cfr. Rekenhof)	5 jaar (hernieuwbaar)
Administratieve Personeelsleden	Statutair bepaald	Statutair bepaald voor Vast Comité I en Vast Comité P	Premies zoals bepaald in artikels 193 - 201 (cfr. Annex VI van de statuten) Tweetaligheidspremie en andere (cfr. Personeel Federale Ministeries) Eventuele evaluatiepremie (1% a 5% brutoloon) Verplaatsingsvergoeding (cfr. Artikel 191 van de statuten) Scholingsgraadpremies (cfr. Rekenhof) Maaltijdcheques	Onbepaalde duur

Volgens het Vast Comité I zijn deze aanwervingen momenteel nipt voldoende om de toegenomen werklast op te vangen. ~~Toch~~ Zo hebben de recentelijke wetwijzigingen inzake inlichtingen ertoe geleid dat de twee juristen van de afdeling

Documentatie & Juridische zaken in de huidige toestand nog moeilijk hun expertise ~~op peil kunnen houden~~.[20] op tijdige en adequate wijze ter beschikking kunnen stellen.

Gelijkaardig aan de ingebouwde kwaliteitscontroles op de sleutelmomenten van de werkprocessen, ontbreekt er documentatie die duiding geeft inzake de gehanteerde parameters voor de meting van de objectieve evaluatiecriteria. Dit is niet correct maar het comité heeft inderdaad nagelaten deze parameters ter inzage te geven. De subjectieve evaluatiecriteria zijn per definitie open tot interpretatie. Het Comité verwerpt deze stelling , behoudens indien bedoeld wordt dat elke evaluatie een aantal moeilijker meetbare criteria bevat

Onderstaande figuur geeft een overzicht wat betreft de leeftijdsverdeling binnen het Vast Comité I, de onderstaande tabel geeft ook de verdeling weer van de verschillende statutaire niveaus van het administratief personeel van het Vast Comité I.

EY

Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 12 - 13 Interviews EY met Vast Comité I

Leeftijdsverdeling Vast Comité I[31]



Statutaire niveaus[32]

	Aantal
Niveau 3	3
Niveau 2	3
Niveau 2+	5
Niveau 1	5

De gemiddelde leeftijd in 2016 was 51,64 jaar; het statutair niveau van de personeelsleden ligt dan ook relatief hoog. Teneinde de kennisoverdracht te verzekeren worden nieuwe personeelsleden persoonlijk opgeleid door de meest ervaren personeelsleden.[21]

De aandachtspunten met betrekking tot de gegevens in deze sectie (5. Humanresources) kunnen als volgt samengevat worden

- De objectiviteit van de evaluatiemethode zou gezien de ruime interpretatiemogelijkheid wat betreft de evaluatiecriteria inconsistent kunnen zijn. Idem voorgaande , het comité is het hier niet mee eens maar had de parameters moeten tonen.
- Er bestaat geen formeel evaluatieproces voor de leden van de Dienst Enquêtes Dit is correct als bedoeld wordt dat in het huidig statuut geen formele evaluatieprocedure bevat maar dit betekent niet dat er geen evaluaties worden opgesteld volgens de principes die gelden in alle besturen. De leden worden geëvalueerd door de Directeur, hijzelf door het Comité.
- Indien alle personeelsleden hoge evaluaties ontvangen zou de kans kunnen bestaan dat het Vast Comité I minder aandacht biedt aan mogelijke innovatieprojecten, efficiëntieverhoging, etc. omdat er geen verbeterpunten geïdentificeerd worden. Goede evaluaties sluiten niet uit dat er verbeterpunten aangewezen worden zoals nu wel degelijk het geval is maar de beste evaluaties hebben dit niet.
- Om een duurzame werking te waarborgen geeft het Vast Comité I bij nieuwe aanwervingen reeds de voorkeur aan jongere kandidaten in het geval van ~~gelijkaardige profielen~~. gelijke examenresultaten.
- Wat betreft de overdracht van het voorzitterschap ontbreekt er een overgangsperiode waarbij de oud-voorzitter de nieuwe voorzitter voldoende kan informeren over de algemene werking van het Vast Comité I. en het Beroepsorgaan waarvoor trouwens geen enkele continuïteit geregeld is..
- Zoals weergegeven in de tabel *Evolutie personeelsbestand 2012 - 2017* is de Dienst Enquêtes de afdeling met de hoogste rotatie binnen het Vast Comité I. Belangrijke aandachtspunten hieromtrent zijn:
  - Korte ambtstermijn van vijf jaar (verlengbaar) Dit is sta
  - Onduidelijkheid over hoe de aantrekkelijkheidspremie werd bepaald De premie werd in de beginjaren 90 ingevoerd bij vergelijking van andere detacheringspremies zoals voor de kabinetsmedewerkers.
  - Het ambt bevordert toekomstige carrièremogelijkheden binnen de inlichtingensector Dit is een mogelijkheid maar er is geen enkele garantie. Niet elke dienst van oorsprong stelt het op prijs dat een gedetacheerde de dienst tijdelijk verliet. Het Comité P heeft op dat vlak een andere reglementering dan het Comité I
  - Geen moeilijkheden inzake de instandhouding de samenstelling of expertise (20 a 50 sollicitaties per vacature afhankelijk van het gezochte profiel)

6. Toekomstige evoluties

Voor het Vast Comité I is het takenpakket voornamelijk afhankelijk van externe factoren waarover het weinig tot geen controle heeft. De juridische ontwikkelingen en de toename van de volumes zijn veruit de belangrijkste drijfveer wat betreft de stijging in werklast voor het Vast Comité I. Daarom is een inschatting van de mogelijke evoluties hieromtrent nodig teneinde de vereiste werkmiddelen op voorhand te bepalen. Het Comité schat in dat er nog meerdere hervormingen tot stand komen om de veiligheidssector te hervormen zoals ook aangegeven door de Parlementaire onderzoekscommissie Aanslagen maar heeft weinig predicatieve objectieve elementen, gezien dit grotendeels afhangt van de feitelijke situaties op nationaal en internationaal vlak en van politieke initiatieven. Wat de toename aan volumes aangaat voorziet het Comité blijvende stijgingen op vlak van BIM's en Beroepen maar deze stijgingen becijferen lijkt speculatief. ~~Onder meer wierf~~ het Vast Comité I rekruteerde in 2017 twee ~~administratieve bediende~~ personeelsleden aan om de gestegen werklast inzake de beroepsdossier

Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door Vast Comité I p. 8 - 9 Belgisch Staatsblad 03.09.2002 p. 38911 Interviews EY met Vast Comité I

op te vangen.
Bovendien ~~werd~~ wordt in 2018 een enquêteur aangeworven die beschikte~~e~~ over een ~~zekere~~ ICT- en data-expertise binnen het

inlichtingengebied om ~~de Dienst Enquêtes bij haar~~ het Comité bij zijn toezichtonderzoeken een beter inzicht te geven omtrent gebruikte ICT-middelen.

In de nabije toekomst verwacht het Vast Comité I dat:

- Bijkomende wetten ingevoerd zullen worden inzake inlichtingen die bijgevolg het takenpakket van het Vast Comité kunnen verruimen
- De bevoegdheden van de reeds gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE, ADIV en OCAD) ~~telkens~~ verder uitgebreid zullen worden
- Bijkomende instanties en databanken gecontroleerd zullen moeten worden (bv.: gemeenschappelijke gegevensbanken inzake PNR, haatpredikers, *home grown terrorists*... of zelfs de kruispuntdatabank zoals voorgesteld door de parlementaire onderzoekscommissie)
- Het aantal sectoren waar moraliteitsonderzoeken *(screenings)* toegepast worden, enkel maar zullen stijgen, waardoor het aantal beroepsdossiers proportioneel mee zal stijgen.
- De loonkost eerder stabiel zal blijven gezien de loonsverhogingen ten gevolge van een stijging in statuut, gecompenseerd zal worden doordat andere personeelsleden de pensioensleeftijd bereikt hebben.
- Een continue ontwikkeling zich zal voortzetten wat betreft de mogelijke aanwending van ICT-tools binnen het inlichtingengebied.

7. Vaststellingen

De resultaten van de efficiëntieaudit zijn opgedeeld in vier dimensies, namelijk Organisatie, Processen, Infrastructuur, en Humanresources. Voor elke dimensie zijn er vaststellingen geformuleerd die enerzijds bestaan uit Sterktepunten (opgenomen in 7.1) en anderzijds uit Verbeterpunten (opgenomen in 7.2).

a. Sterktepunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews de volgende vaststellingen formuleren:

Op het niveau van de **organisatie**:

- Duidelijk gedocumenteerde hiërarchische structuur geïllustreerd in organigram
- Geen overlap inzake leidinggevende functies
- Wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
- ~~Plenaire~~ Wekelijkse vergadering REDIVER
- Sinds 2000 een vermindering van vijf naar drie effectieve leden binnen het Vast Comité I wat de efficiëntie van het beslissingsproces bevordert en de personeelskosten aanzienlijk verlaagt heeft
- ~~Onafhankelijke~~ Geïntegreerde werking van de Dienst Enquêtes binnen het Vast Comité I duidelijk geïllustreerd in het organigram

Op het niveau van de **processen**:

- Gedetailleerd overzicht van de verantwoordelijkheden duidelijk gecommuniceerd aan elk individueel personeelslid
- Gedetailleerd chronologisch overzicht van de deelprocessen alsook betrokken afdelingen voor de belangrijkste operationele werkzaamheden
- Duidelijke en consequente aansturing van de interdepartementale samenwerking op de wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
- Kwaliteitscontroles op sleutelmomenten van de werkprocessen
- Herhaling timesheet-analyse gepland met een verlengde observatieperiode van één maand in plaats van één week
- Bestaande synergieën met andere dotatiegerechtigde instellingen:
  - Schietonderricht en opleiding enquêteurs door Vast Comité P
  - Informele uitwisseling van juridische expertise
  - Het Comité heeft de leiding van het project beveiliging en classificatie

Op het niveau van de **infrastructuur**:

- Sterk beveiligde infrastructuur
  - ~~Tweede~~ Onafhankelijke beveiligde receptie op eigen verdieping
  - Tweeledig ICT-netwerk: online en offline onderhouden door twee interne ICT-medewerkers met eventuele inwinning van externe expertise
  - Fysiek transport van zeer geheime documenten telkens uitgevoerd door twee interne bodes /
  - Maandelijkse veiligheidsbriefing voor al het personeel

chauffeurs

Op het niveau van **humanresources**:

- Strenge vereisten inzake leeftijd en deskundigheid bij aanwervingen hebben geleid tot een zeer hoog expertiseniveau binnen het Vast Comité I
- Meerdere managementmodaliteiten waaronder
  - Vijfjarenplanning voor ICT en budget
  - Jaarverslag
  - Wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
  - ~~Plenaire~~ Wekelijkse vergadering REDIVER
  - Jaarlijkse evaluatie van het administratief personeel en de dienst enquêtes
- Evaluatieresultaten consequent positief
- Ondanks rotatie personeelsleden van de Dienst Enquêtes kan het Vast Comité I de gewenste samenstelling behouden en zelfs waar nodig uitbreiden
- Mogelijkheid tot verdere relevante opleidingen uit eigen initiatief van het personeelslid of op vraag van een leidinggevend personeelslid

b. Verbeterpunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews de volgende vaststellingen formuleren:

op het niveau van de **organisatie**

- Ondanks dat het Beroepsorgaan een afzonderlijke instelling binnen het Vast Comité I is, is het niet als dusdanig opgenomen in het structureel organigram zie toegevoegd organigram hiervoor
- Beperkte toelichting inzake het aangewende budget dat betrekking heeft op de werking van het Beroepsorgaan

op het niveau van de **Processen**

- Ruimte voor verdere formalisering van het procesbeheer
- Overzicht van interdepartementale samenwerkingen zou duidelijker weergegeven kunnen worden
- Kwaliteitscontroles worden niet gedetailleerd opgenomen in de werkprocesomschrijving
- Resultaten van de *timesheet-analyse* zijn niet representatief omwille van hoge volatiliteit van de werkzaamheden zoals eerder gezegd: het Comité is maar in beperkte mate in staat zijn agenda op te leggen
- ~~Eerste analyse beroepsdossiers gebeurt bij het Beroepsorgaan niet Nationale Veiligheidsoverheid~~ Dit is wat kort door de bocht het Comité verkiest de voorgaande omschrijvingen dat de werklast van het Beroepsorgaan zou verminderen indien de veiligheidsoverheden in eerste aanleg een tegensprekelijke procedure zouden invoeren
- Toezichtonderzoeken op het OCAD in samenwerking met het Vast Comité P ~~lopen vaak~~ liepen in het verleden wel eens vertraging op waardoor de resultaten hiervan in nut dalen, een nieuw geopend onderzoek moet nagaan hoe dit beter kan
- Afdeling Documentatie & Juridische zaken wordt momenteel overbelast door snelle evolutie inzake wetgevingen en werklast van zowel operationele als ondersteunende aard, ook de andere afdelingen en de Dienst Enquêtes hebben moeite om de processen te voleinden binnen redelijke termijnen

op het niveau van de **Infrastructuur**

- Het Vast Comité I moet significante middelen aanwenden ter onderhoud van deze beveiligde infrastructuur en realiseert hierbij geen schaalvoordelen hoewel andere instellingen aan dezelfde veiligheidsvereisten dienen te voldoen Het Comité is zoals hierboven reeds meer gedetailleerd verwoord, met grote stelligheid gekant tegen deze voorstelling van zaken die geen rekening houdt met de bestaande normen en de principiële bezwaren Het laat ook opmerken dat grote eenmalige investeringen werden gedaan naar aanleiding van de overbrenging naar Forum die permanent renderen.
- *Tradeoff* bij ICT-gebruik tussen veiligheid en efficiëntie
- Onduidelijkheid in welke mate gebruikers van ICT-tools terugkoppelen met interne ICT-experten omtrent de mogelijke aanwending van nieuwe ICT-tools ter bevordering van de efficiëntie van de operationele en ondersteunende werkzaamheden Ook dit vormt het voorwerp van overleg in de processen Rediver en Recover en wordt systematisch geoptimaliseerd
- ICT-investeringsplan werd in recente jaren niet meer opgesteld Dit is niet correct, plan werd aan auditors getoond.

op het niveau van **Humanresources**

- Relatief hoge gemiddelde leeftijd binnen het Vast Comité I wijst op het mogelijke risico dat persoonsgebonden kennis de instelling verlaat zonder dat deze werd overgedragen
- Eenvoudige werkzaamheden worden uitgevoerd door zeer ervaren personeelsleden Het Comité weet niet waarop dit slaat.
- Statutair bepaalde evaluatiecriteria zijn veeleer van subjectieve aard of ten minste zeer open tot interpretatie
- Hoe is de hoogte van de aantrekkelijkheidspremie voor Dienst Enquêtes bepaald gezien het hoge aantal sollicitaties en bijgevolg moeiteloze vervanging van de personeelsleden Dit werd in 94 bepaald naar analogie met andere vormen van detachering in het publiek ambt.
- Geen formeel evaluatieproces voor de leden van de Dienst Enquêtes maar dit neemt niet weg dat formele evaluaties jaarlijks plaatsvinden.

8. Denkpistes

Rekening houdend met de vastgestelde elementen, kunnen we een aantal denkpistes naar voor brengen die van toepassing zijn op de structuur van de organisatie, de processen, de infrastructuur, en humanresources. Sommige van deze denkpistes zijn enkel op maat van het Vast Comité I geformuleerd, andere denkpistes zijn gelinkt aan meerdere dotatiegerechtigde instellingen.

Het Comité is zo vrij om op te merken dat er minstens op formele wijze geen antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen die in de inleiding van huidig rapport werden vermeld dit in tegenstelling tot het rapport van het Rekenhof.

op het niveau van de **organisatie**

- Een duidelijke weergave opstellen van het Beroepsorgaan inzake
  - betrokken personeelsleden
  - ingezette werkuren
  - aangewende budget

op het niveau van de **processen**

- Meer proactief procesbeheer:
  - Timemanagementtools
  - *Processowners* bepalen
- Omschrijving van de interdepartementale samenwerkingen ter identificatie van
  - Bottlenecks
  - Over- / Ondercapaciteit
  - Belangrijkste betrokken partijen qua input
- Parameters en standaarden gebruikt bij de kwaliteitscontroles duidelijk bepalen in werkprocesomschrijving en vervolgens communiceren en opvolgen.
- Betere samenwerking nastreven met
  - ~~de Nationale Veiligheidsoverheid inzake de eerste analyse van een beroepsdossiers teneinde de werklast hieromtrent te verminderen~~ zoals hier geformuleerd is dit niet correct , zie voorgaande opmerking hierover
  - het Vast Comité P inzake het verloop van de gezamenlijk uitgevoerde toezichtonderzoeken
- Verdere uitwerking van de samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer
  - Operationeel : kennis / competenties
  - Ondersteunend : samenwerking of flexibelere ter beschikking stelling / delen van ondersteunende diensten en medewerkers

    het Comité heeft hierbij fundamentele vragen om te vermijden dat het Comité niet meer beantwoord aan de formele vnl. veiligheidsnormen
- Specifieke analyse gericht op de huidige capaciteit van de afdeling Documentatie & Juridische zaken en de hieraan toegewezen opdrachten het Comité moet, misschien beter, de werklast en capaciteit van alle afdelingen monitoren niet alleen van Doc/jur waar momenteel een probleem is maar niet exclusief en permanent daar

op het niveau van de **infrastructuur**

- Indien mogelijk zou een gezamenlijke huisvestiging met de gecontroleerde diensten aanzienlijke schaalvoordelen kunnen bieden zoals de BIM Commissie reeds verwezenlijkt door gehuisvest te zijn in het gebouw van de VSSE Het Comité heeft hiertegen principiële bezwaren, normatieve bezwaren en betwijfelt of dit op korte of zelfs middellange termijn mogelijk of betaalbaar is laat staan besparingen kan meebrengen. Het Comité meent met alle respect en sympathie dat het voorbeeld van de BIM commissie totaal niet geschikt is als model. Zie hierboven voor meer uitgebreide motivering.
- Verdere uitwerking van samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer op vlak van aankopen, gebouw, opleidingen...
- Duidelijkere analyse en opvolging van mogelijke aanwending nieuwe ICT-tools ter ondersteuning van de operationele en ondersteunende werkzaamheden
- Opstelling van het ICT-investeringsplan op middellange termijn hervatten. Dit plan bestaat , werd getoond en wordt waar nodig geactualiseerd.

op het niveau van **Humanresources**

- Kennisoverdrachtsplan opstellen
- Evenwichtig personeelsbestand formeel nastreven bestaande uit enerzijds minder ervaren, jongere personeelsleden en anderzijds experten (informeel: voorkeur wordt reeds gegeven aan jongere kandidaten) Dit is moeilijk te verzoenen met het administratief recht en het openbaar ambt.
- Objectiviteit van het evaluatieproces verduidelijken door vastleggen van parameters Deze bestaan maar werden inderdaad niet getoond en *benchmarks*
- Formeel evaluatieproces opstellen voor de gedetacheerden van de Dienst Enquêtes
- Analyse van de toegekende aantrekkelijkheidspremie aan de leden van de Dienst Enquêtes
- Harmonisatie van statuten om, onder andere, inter-institutionele mobiliteit alsook carrièreperspectieven te versterken Zou ideale situatie zijn maar zeer moeilijk te realiseren om te beginnen bijvoorbeeld met de egalisering


EY

9. APPENDIX

Interviews EY met Vast Comité I

Naam	Functie	Interviewdatum
DE RIDDER W.	Griffier	12/01/2018
RAPAILLE G.	Voorzitter	12/01/2018
CORNUT B.	Hoofdboekhouder	12/01/2018
DE RIDDER W.	Griffier	15/01/2018
DE RIDDER W.	Griffier	16/01/2018
SEGERSJ.	Hoofdsecretaresse	25/01/2018
CORNUT B.	Hoofdboekhouder	25/01/2018
FRANCEUS F.	Directeur van de Dienst Enquêtes	26/01/2018
VAN LAETHEM W.	Hoofdjurist	26/01/2018

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil . Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com / be

Chambre des représentants

Audit de performance

Comité permanent R

Rapport provisoire et confidentiel
février 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

EY Building a better working world

Table des matières

1. Présentation de l'institution 4
1.1 Missions de l'institution 4
1.2 Chiffres clés 4
1.2.1 Financement 4
1.2.2 Personnel 6
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultat 6
1.3 Évolutions historiques 7
2. Organisation de l'institution 9
2.1 Organigramme général 9
2.2 Rôles et responsabilités relatifs aux missions 10
2.3 Partenariats et Coopérations 11
3. Processus et mécanismes relatifs au fonctionnement 11
3.1 Management 11
3.1.1 Description des modalités de management 11
3.2 Opérationnel 13
3.2.1 Identification des processus 13
3.3 Soutien 15
3.3.1 Identification des processus 15
3.3.2 Description des synergies existantes 15
4. Infrastructure et matériel 15
4.1 Bâtiments 15
4.2 Systèmes et outils informatiques existants 16
4.3 Organisation des achats 17
5. Ressources humaines 18
5.1 Gestion des ressources humaines 18
5.1.1 Politique générale et cadre du personnel 18
5.1.2 Systèmes et outils existants 18
5.2 Allocation 19
5.2.1 Méthodes d'évaluation et actualisation des besoins (compétences et capacité) 19
5.2.2 Allocation des compétences et de la capacité 20
6. Évolutions futures 22
7. Conclusions 22
7.1 Points forts 22
7.2 Points à améliorer 23
8. Pistes de réflexion 25
9. Annexe 26
9.1 Entretiens d'EY avec le Comité permanent R 26

EY Building a better working world

1. Présentation de l'institution

1.1 Missions de l'institution

Le Comité permanent R a été constitué par la loi du 18 juillet 1991 pour exercer la surveillance permanente de la Sûreté de l'État et du SGRS, mais aussi de l'OCAM depuis 2006 en collaboration avec le Comité permanent P. Cette surveillance est donc la tâche initiale et principale du Comité permanent R. À cet égard, le Comité permanent R réalise des enquêtes de contrôle afin d'émettre des recommandations et des avis en matière de légalité, d'efficience et de coordination du fonctionnement des services contrôlés susmentionnés.

Depuis lors cependant, le champ d'action du Comité permanent R a été considérablement élargi suite à plusieurs modifications de la loi. Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des tâches existantes et de la base légale y afférente.

Tâches basiques légales[1]

Tâche	Loi
Émission de recommandations et d'avis en matière de légalité, d'efficience et de coordination du fonctionnement de la Sûreté de l'État[2], du SGRS[3] et de l'OCAM[4] (pour ce dernier, en collaboration avec le Comité P)	Loi du 18 juillet 1991
Examen des plaintes et déclarations relatives à la Sûreté de l'État et au SGRS (uniquement Comité permanent R), et relatives à l'OCAM (en collaboration avec le Comité permanent P)	Art. 34 Loi sur le Contrôle
Contrôle de l'utilisation de méthodes de renseignement spécifiques et exceptionnelles par la Sûreté de l'État et le SGRS	Art. 44/3 et Art. 44/4 L. I&V
Nomination du président, du greffier et du personnel administratif de l'Organe de Recours, ainsi que la couverture des frais de fonctionnement y afférents	L. Org. Recours
Enquête sur les membres de la Sûreté de l'État, du SGRS ou de l'OCAM soupçonnés d'un crime ou délit	Art. 30 Loi sur le Contrôle
Émission d'avis à une autorité législative, exécutive ou judiciaire concernant un projet de loi, arrêté royal ou document similaire relatif à la Sûreté de l'État, au SGRS ou à l'OCAM	Art. 33 Loi sur le Contrôle
Émission d'avis préjudiciel relatif à la légalité de la manière dont des données (collectées par la Sûreté de l'État, le SGRS ou l'OCAM) sont ajoutées à un dossier pénal	Art. 131bis, Art. 189 quater et Art. 279bis Sv.
Émission d'avis pour la constitution de bases de données communes	Loi sur la Fonction de Police
Contrôle des bases de données communes (en collaboration avec le C.O.C.[5])	Loi sur la Fonction de Police
Assistance à des commissions d'enquête parlementaires	Art. 4 § 3 Loi du 3 mai 1880
Tâches additionnelles : • dossiers d'information ; • expertise dans le domaine du renseignement ; • contacts avec les autorités de surveillance étrangères ; • contrôle de fonds spéciaux (SGRS).	
Contrôle des interceptions effectuées à l'étranger par le SGRS	Wet I&V art.44

1.2 Chiffres clés

1.2.1 Financement

Le tableau ci-dessous reflète l'évolution de la composition du budget ainsi que son exécution au cours des

[1] Évolution des missions du Comité permanent R (CPI)
[2] Sûreté de l'État
[3] Service général du Renseignement et de la Sécurité
[4] Organe de Coordination pour l'Analyse de la Menace
[5] Organe de Contrôle

EY Building a better working world

quatre dernières années. Il convient de noter que la dotation approuvée reste à peu près stable et que le taux d'exécution n'excède jamais les 80 %. Ceci est dû au fait que le budget est construit en différentes rubriques et surtout du fait du décalage entre les allocations budgétaires en début d'année et la date d'entrée en fonction effective des nouveaux membres du personnel. Ceci a conduit à la constitution de réserves annuelles importantes. C'est pourquoi la Chambre des représentants a décidé d'augmenter le boni déjà affecté au financement du budget. Cette mesure a eu pour effet un résultat négatif et la diminution des réserves.

Budget historique (2013 – 2016)[6]

Poste	2013	2014	2015	2016
Budget de l'État	2 994 000	2 611 000	2 586 000	2 565 000
Recettes	0	1 000	1 000	1 000
Boni N-2	865 878	1 139 446	936 380	624 549
Boni N-1	0	0	341 120	578 251
Total	3 859 878	3 751 446	3 864 500	3 768 800
Dotation approuvée	3 860 000	3 751 000	3 864 500	3 768 800
Dépenses effectuées	2 935 597	2 799 716	2 792 513	2 889 175
Recettes réalisées	11 977	15 060	11 569	5 373
Résultat	70 380	- 173 655	- 194 944	- 318 802
Boni comptable	936 380	965 345	1 082 256	883 998
Taux d'exécution	75,74 %	74,26 %	71,99 %	76,54 %

Le tableau ci-dessous, à présent, expose la future composition du budget répartie selon les types de frais, pour la période 2016 – 2020.

Futurs frais (2016 – 2020)[7]

Poste	2016	2017	2018	2019	2020
Personnel	2 985 000 (79 %)	2 892 500 (80 %)	3 095 000 (82 %)	3 143 500 (82 %)	3 180 000 (83 %)
Matières consommables et entretien	531 300	513 490	453 600	463 700	460 700
RH	49 500	47 000	36 000	35 000	35 000
Autres	125 000	109 000	105 000	107 000	107 000
Dépenses en capital	77 500	73 900	69 400	90 000	50 000
Total	3 768 300	3 635 890	3 759 000	3 839 200	3 832 700

On constate clairement que les frais de personnel constituent le principal poste de dépenses pour le Comité permanent R, puisqu'ils avoisinent constamment 80 % du budget total.

[6] Exécution du Budget Comité permanent R 2013 - 2020
[7] Propositions budgétaires Comité permanent R p. 361 - 365

EY Building a better working world

1.2.2 Personnel

Le tableau ci-dessous présente la composition de l'effectif actuel du Comité permanent R.

Effectif[8]

Type de service	Total (%)	Service	Nombre de membres du personnel
Opérationnel[9]	10 (38 %)	Comité permanent R	3
		Greffier	1
		Service d'enquêtes	5
Opérationnel & Soutien (%-%)[10]	9 (34 %)	Documentation & Affaires juridiques (50 % - 50 %)	5
		Secrétariat (80 % - 20 %)	4
Soutien[10]	7,5 (28 %)	Comptabilité, Logistique, IT & RH	7,5
Total	25,5 (100 %)		25,5

Depuis 2018, 25,5 personnes en équivalent temps plein (ETP) travaillent pour le Comité permanent R. Ces personnes sont réparties dans le tableau ci-dessus en fonction de la nature des travaux qu'elles effectuent principalement. Pour ce qui concerne les services effectuant aussi bien des tâches opérationnelles que de soutien, le rapport, pour la Documentation et les Affaires juridiques, est de 50 % pour l'opérationnel et 50 % pour le soutien ; pour le Secrétariat, ce rapport est de 80 % pour l'opérationnel et 20 % pour le soutien. En outre, une personne est toujours en service à mi-temps pour le soutien à la sécurité informatique. Pour la présentation de la structure et de la répartition des tâches, se reporter aux points 2.1 Organigramme général et 2.2 Rôles et responsabilités relatifs aux missions.

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultat

Le tableau ci-dessous montre que la production des activités du Comité permanent R a augmenté de manière générale.

Évolution du volume de production[10]

Production	2012	2013	2014	2015	2016
Dossiers de recours	91	189	171	130	169
Méthodes BIM	848	1378	1282	1392	1868
Enquêtes	6	9	9	9	14
Avis	2	1	1	3	2
Enquêtes parlementaires	0	0	0	0	2
Enquêtes judiciaires	3	2	2	2	1

Selon le Comité permanent R, le pic de 2016 s'explique par les attaques terroristes survenues cette année. En effet, suite à ces événements, une série de modifications légales ont été réalisées dans le domaine du renseignement ; ces modifications ont eu pour conséquence une augmentation significative de la charge de travail du Comité permanent R, brièvement expliquée ci-dessous par mission.

Dossiers de recours[11]

L'organe de recours auquel le Comité permanent R fournit aussi bien le personnel que les outils de travail

[8] Commentaire du Comité permanent R sur la liste de documents transmise à EY p. 9
[9] Questionnaire de la Cour des comptes rempli par le Comité permanent R p. 22
[10] Récapitulatif du volume de production du Comité permanent R
[11] Rapport d'activité du Comité permanent R 2016 pp. 154-155

EY Building a better working world

traite les recours adressés par des personnes souhaitant contester une décision négative en matière de certificats, avis ou habilitations de sécurité. La charge de travail y afférente augmente en raison des facteurs suivants :

- une législation plus complexe ;
- des informations plus sensibles ;
- un temps de traitement plus long (pour les questions procédurales comme, entre autres, les demandes de report ou la participation d'avocats à des réunions) ;
- le plus grand nombre d'enquêtes de moralité ou de *screenings* réalisés par le gouvernement qui s'appliquent à davantage de secteurs comme les aéroports, le nucléaire, et depuis quelque années, l'ensemble de la Défense ainsi que, dans le futur, également à de nouveaux secteurs (SNCB, STIB, etc.)

Contrôle du BIM[12]

La charge de travail liée à cette mission a considérablement augmenté en raison de :

- l'élargissement des compétences des services de renseignement ;
- l'augmentation du nombre de méthodes particulières de renseignement.

Enquêtes[13]

Ces chiffres concernent des enquêtes de contrôle closes ; trois enquêtes de contrôle sont dorénavant en cours. Le Comité permanent R a uniquement un contrôle partiel sur le nombre d'enquêtes de contrôle qu'il doit mener, mais est largement autonome pour ce qui concerne la portée de l'enquête de contrôle.

Avis

Le nombre d'avis en matière de projets légaux relatifs au renseignement reste à peu près stable jusqu'en 2016. En 2017, sept avis sont émis.

Enquêtes parlementaires

En 2016, le Comité permanent R s'est vu attribuer la mission d'apporter un soutien à deux commissions d'enquête parlementaires, d'une part pour les attaques et d'autre part pour les règlements amiables.

Enquêtes judiciaires

Le nombre d'enquêtes judiciaires reste à peu près stable.

1.3 Évolutions historiques

Les principales évolutions concernant les tâches du Comité permanent R et sa charge de travail y afférente sont résumées ci-dessous.[14]

[12] Rapport d'activité du Comité permanent R 2016 pp. 79-82

[13] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

[14] Évolution des missions du Comité permanent R

EY Building a better working world

Évolutions historiques[15]

Mission	Évolution
Organe de recours	Depuis 2012, le nombre de secteurs et catégories de personnel soumis à des *screenings* a considérablement augmenté.
Contrôle des méthodes de renseignement (BIM)	En 2016, les modifications légales ont conduit à une augmentation du nombre de BIM possibles, cf. Lois du 29 janvier, 5 février, 29 mai et 1er septembre 2016.
Études de contrôle	En 2016-2017, les compétences des services de renseignement contrôlés (Sûreté de l'État, SGRS, OCAM) ont été élargies.
Avis	Depuis 2016, le Comité permanent R et le C.O.C. doivent conjointement émettre un avis sur la constitution de bases de données communes (Loi sur la Fonction de Police).
Contrôle des bases de données	Depuis 2017, le Comité permanent R et le C.O.C. sont conjointement en charge du contrôle de la base de données FTF (Loi sur la Fonction de Police).

La plupart de ces évolutions ont eu lieu en 2016 suite aux modifications de la loi en matière de renseignement réalisées à la suite des attaques terroristes. Selon le Comité permanent R, le nombre significatif de modifications légales auxquelles il a été procédé en si peu de temps en complique le suivi. La loi relative à la classification, en particulier, n'est encore bien connue, à l'heure actuelle, que de quelques initiés.

Dans le cadre des changements de loi, la charge de travail attribuée au service Documentation & Affaires juridiques du Comité permanent R est dès lors une préoccupation importante. Dans son état actuel, ce service ne dispose en effet pas des moyens nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses missions avec la rigueur et dans les délais souhaités (comme par exemple le contrôle des travaux).

[15] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

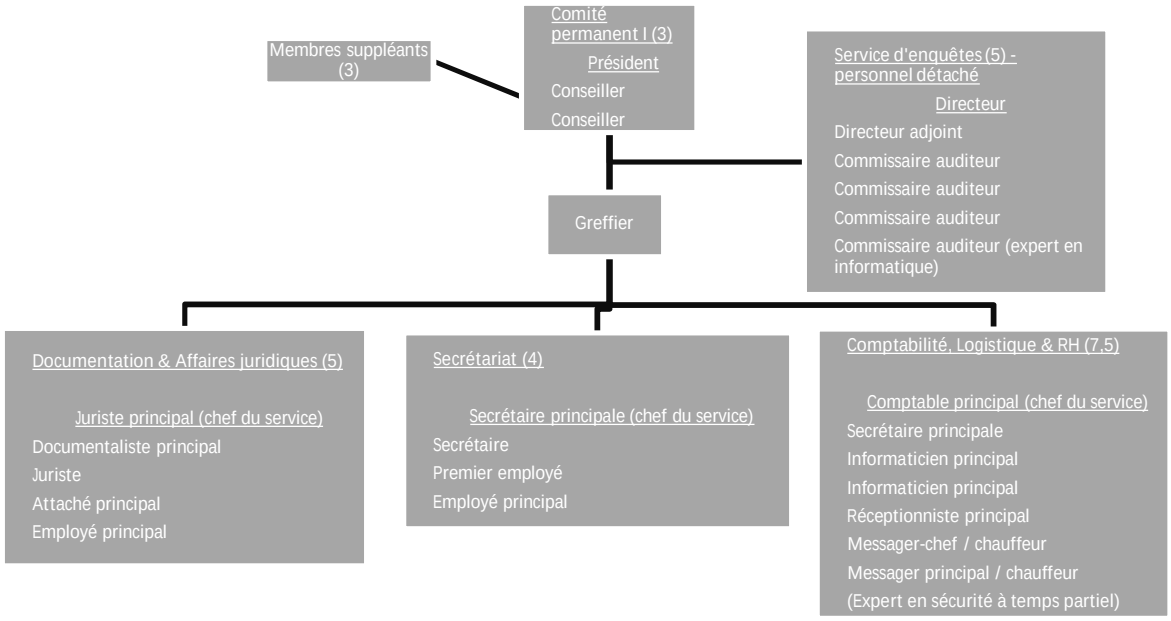
EY Building a better working world

2. Organisation de l'institution

2.1 Organigramme général

Le schéma ci-dessous clarifie l'organigramme structurel du Comité permanent R.

Organigramme structurel[16]



Ce schéma établit clairement la composition du Comité permanent R : services, fonctions et hiérarchies. Chaque service dispose d'un dirigeant qui garantit le bon fonctionnement dudit service par le suivi des travaux. Une harmonisation générale des travaux, visant à promouvoir la collaboration interdépartementale, est réalisée pendant les réunions de coordination hebdomadaires RECOVER, auxquelles participent les membres effectifs, le greffier, le juriste principal et le directeur du Service d'enquêtes (de plus amples explications figurent au point *3.1.1 Description des modalités de management*).

À cet égard, on peut mentionner les préoccupations suivantes :

- la répartition des tâches et la collaboration interdépartementale ne peuvent être déduites des données ci-dessus, mais doivent être déduites indirectement de la description interne des processus de travail pour chaque mission ;
- on ne résume pas explicitement quels membres du personnel sont impliqués dans le fonctionnement de l'Organe de Recours (on le mentionne cependant dans les différentes descriptions des fonctions), qui intervient pour une part importante dans la charge de travail dont on prévoit en outre une augmentation. L'Organe de Recours n'est en effet pas une simple mission, mais une institution distincte à laquelle le Comité permanent R fournit le personnel et le budget, notamment :
  - § le président ;
  - § le greffier ;

[16] Commentaire du Comité permanent R sur la liste de documents transmise à EY p. 9

EY Building a better working world

    - les membres du personnel administratif (juriste principal, juriste, le secrétariat, personnel logistique) ;
    - le budget : l'intégralité des frais de fonctionnement (non connus) ;
- le service Comptabilité, Logistique, IT & RH représente 28 % de l'effectif ce qui en fait le plus grand département au sein du Comité permanent R. De plus, ce service se compose exclusivement d'effectifs de support.

En résumé, l'organigramme reflète clairement la structure hiérarchique au sein du Comité permanent R, mais la répartition des tâches et la collaboration interdépartementale y afférente pourraient être développées davantage, par exemple en étant répertoriées dans une matrice. Étant donné la nature purement auxiliaire des travaux menés par le service Comptabilité, Logistique, IT & RH, ceux-ci pourraient éventuellement faire l'objet d'une centralisation en collaboration avec d'autres institutions financées par une dotation. Ceci demandera toutefois de clairement identifier toutes les contraintes auxquelles les institutions financées par dotation pourraient être confrontées.

2.2 Rôles et responsabilités relatifs aux missions

Pour ce qui concerne l'exécution des missions, le processus de travail des plus importantes d'entre elles a été clarifié par une énumération chronologique des sous-procédés. En outre, une organisation claire des responsabilités de chaque membre du personnel a été établie par service.

Quelques préoccupations subsistent néanmoins sur ce point :

- la répartition des tâches de l'Organe de Recours n'est pas aussi claire que pour d'autres travaux en ce qui concerne les membres du personnel impliqués. Afin d'apporter plus de clarification, le Comité permanent R a élaboré un organigramme (voir *9.2 Organigramme de l'Organe de Recours*)
- la description du processus de travail par mission ne permet pas toujours de déduire quels services sont impliqués, ni quels membres individuels du personnel sont en charge de leur exécution ;
- répétition des fonctions de secrétaire au sein du service Comptabilité, Logistique, IT & RH :
    - ceci car le Secrétariat fournit un soutien direct aux autres services en effectuant les travaux opérationnels, tandis que le secrétaire du service Comptabilité, Logistique, IT & RH exerce une fonction purement auxiliaire (surtout pour les services RH) ;
- plusieurs personnes se voient attribuer une seule et même tâche :
    - la charge de travail réelle manquant de clarté, il est impossible de juger la mesure dans laquelle un double emploi est nécessaire en cas d'absences ; Cette duplication d'emploi a en fait été introduite afin de garantir une continuité de service du Comité permanent R en cas d'absences.
- les nouvelles missions du Comité permanent R n'ont pas encore été totalement opérationnalisées :
    - la répartition des tâches à cet égard est décidée ad hoc en fonction des membres du personnel disponibles pour leur exécution.

En résumé, les responsabilités de chaque membre du personnel sont documentées clairement et en détail, ainsi que la mise en place chronologique des processus de travail pour chaque mission. Il manque cependant une synthèse de ces informations documentant clairement le déroulement de la collaboration entre les différents membres du personnel et services. Cette synthèse pourrait aider à :

- mesurer la capacité ;
- identifier les goulots d'étranglement internes ;
- opérationnaliser les nouvelles missions.

EY Building a better working world

2.3 Partenariats et Coopérations

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif de toutes les coopérations actuelles avec d'autres institutions. La plupart de ces collaborations sont fixées par la loi, mais leur déroulement reste à définir par les parties concernées. Ces collaborations n'impliquent aucun avantage unilatéral pour l'une des parties, étant donné qu'elles concernent l'exécution coopérative de missions fixées par la loi. Les éventuels avantages ou inconvénients impliqués par ces coopérations sont développés aux points 3.2.1 et 3.3.1 Identification des processus (opérationnel et soutien). Enfin, les coopérations (in)formelles ont été lancées spécifiquement dans la perspective de synergies potentielles, qui ont effectivement été obtenues comme prévu par les parties concernées.

Partenariats et Coopérations[17]

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalité	Type de coopération	Stade d'implémentation
Comité permanent P	Enquêtes de contrôle liées à l'OCAM	Coopératif	Légal	Opérationnelle	En cours
	Organe de Recours	Coopératif	Légal	Opérationnelle	En cours
	Formation des enquêteurs aux enquêtes judiciaires et instructions de tir	Comité permanent R	Informel	Soutien	En cours
C.O.C.	Avis pour la constitution de bases de données communes et leur contrôle	Coopératif	Légal	Opérationnelle	En cours
Commission BIM	Contrôle de l'usage de méthodes de renseignement particulières par les services de renseignement	Coopératif	Légal	Opérationnelle	En cours
	Installations à la disposition de la Commission BIM dans le bâtiment du Comité permanent R	Commission BIM	Formel	Soutien	En cours
Autorité nationale de Sécurité	Organe de Recours	Coopératif	Légal	Opérationnelle	En cours
Autorités judiciaires	Soutien juridictionnel lors d'enquêtes judiciaires	Autorités judiciaires	Légal	Opérationnelle	En cours
Chambre de représentants	Infrastructure (hébergement et places de parking), cours de langue, utilisation d'infrastructures sportives, etc.	Comité permanent R	Formel	Soutien	En cours
Parlement	Commissions d'enquête parlementaire et Commission d'encadrement	Commissions d'enquête parlementaire et Commissions d'encadrement	Légal	Opérationnelle	En cours
CPVP	Désignation d'un Data Protection Officer (DPO) commun	Coopératif	Légal	Soutien	À développer

3. Processus et mécanismes relatifs au fonctionnement

3.1 Management

3.1.1 Description des modalités de management

Les principales modalités de management appliquées au sein du Comité permanent R peuvent être résumées comme suit :

- réunion de coordination RECOVER ;
- rédaction du rapport annuel (ainsi que du CODEX et du magazine interne *Rechtstreeks*) ;
- planification budgétaire et informatique à moyen-long terme (cinq ans) ;
- évaluation annuelle de l'ensemble des membres du personnel administratif ;
- contrôles qualité aux grands moments clés des processus de travail.

[17] Partiellement basé sur le résumé des synergies préparé par le Comité permanent R

EY Building a better working world

Le Comité délibère à la majorité des voix des trois conseillers en général en consultation avec, et après avis ou possibilité d'avis, des autres fonctions suivantes. A cette fin, la réunion de coordination nommée RECOVER qui se concentre sur l'harmonisation interdépartementale au sein du Comité permanent R est organisée chaque semaine par le président du Comité permanent R, assisté par le greffier qui fait office de secrétaire de la réunion. C'est pourquoi, outre le président et les deux conseillers, quelques-uns des membres dirigeants du personnel doivent toujours être présents en vue de jouer un rôle consultatif lors de la réunion, clarifiée par le tableau ci-dessous.

Récapitulatif des fonctions dirigeantes[18]

Fonction dirigeante	Service(s) sous sa responsabilité	Participation à RECOVER	Fonction au sein de RECOVER
Directeur du Service d'enquêtes	Service d'enquêtes	Oui	Pouvoir décisionnel
Greffier	Documentation & Affaires juridiques ; Secrétariat ; Comptabilité, Logistique, IT & RH	Oui	Consultative
Juriste principal	Documentation & Affaires juridiques	Oui	Consultative
Secrétaire principale	Secrétariat	Non	N/A
Comptable principal	Comptabilité, Logistique, IT & RH	Non	N/A

Le greffier dirige les trois services administratifs et entretient par conséquent d'étroits contacts avec les chefs de ces services. Les implications des décisions prises pendant la réunion de coordination sont donc communiquées de manière claire et ponctuelle par le greffier aux chefs de services susmentionnés.[19] Selon le Comité permanent R, des contrôles qualité sont intégrés aux moments clés des processus opérationnels en vue de pouvoir effectuer un suivi correct des travaux pendant la réunion de coordination. Outre ces réunions et une planification budgétaire et informatique pluriannuelle, il n'existe aucune autre élaboration détaillée d'une planification à moyen-long terme ou d'autre préparation stratégique. À ce sujet, le Comité permanent R déclare que ce serait momentanément futile en raison de la variance et l'incertitude qui règnent sur les missions actuelles et futures et la charge de travail y afférente.

En plus des réunions hebdomadaires RECOVER, des réunions hebdomadaires REDIVER (réunion de direction) avec trois conseillers et le greffier sont également organisées. Lors de ces réunions, les conseillers délibèrent, après avis du greffier, sur toutes les affaires qui ont ou peuvent avoir un impact budgétaire, donc également celles concernant le personnel. De temps à autre, le comptable principal est invité à assister à ces réunions tout comme, le cas échéant, d'autres membres du personnel.

On peut citer quelques préoccupations à cet égard :[20]

- les paramètres et points de référence relatifs aux contrôles qualité susmentionnés ne sont pas documentés ;
- bien qu'une planification à (moyen-)long terme soit irréaliste, une préparation pourrait offrir une compréhension d'aspects importants de l'état actuel du Comité permanent R :
  - § identification de potentiels goulots d'étranglements et/ou surcapacité ;
  - § vue d'ensemble des processus de travail en matière de *workflow management ;*
  - § vue d'ensemble des relations personnelles et interdépartementales ;
- l'évaluation annuelle est toujours très positive pour l'ensemble des membres du personnel, ce qui dénote en premier lieu une bonne collaboration interne, mais peut cependant entraver l'identification de possibilités d'innovation et d'auto-perfectionnement.

En résumé, on peut observer que le Comité permanent R réalise un suivi hebdomadaire de ses travaux, et que

[18] Documentation interne du Comité permanent R
[19] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R
[20] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

EY Building a better working world

le personnel dirigeant exerce une gouvernance claire à cet égard. La méthode de suivi et la planification stratégique pourraient néanmoins être développées plus avant en vue de clarifier l'accomplissement des tâches imposées en se servant des moyens disponibles, ce qui pourrait simplifier l'organisation des capacités et de la prise en charge de nouvelles missions potentielles.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Comme indiqué ci-dessus, il existe, au sein du Comité permanent R, une organisation distincte possédant sa propre base légale : l'Organe de Recours, auquel le Comité permanent R fournit aussi bien l'effectif que le budget. Pour cette raison, les missions doivent, pour ce qui concerne leur base légale, être divisées entre, d'une part, les missions qui concernent le Comité permanent R telles que définies, entre autres, dans la loi organique du 18 juillet 1991, et d'autre part celles qui concernent l'Organe de Recours conformément à la loi sur l'Organe de Recours du 11 décembre 1998. La description des procédures de ces missions figure donc dans la législation, mais est complétée par des descriptions de processus de travail confidentiels préparés en interne.

Les processus opérationnels des tâches les plus importantes (en termes de nombre d'heures qui y sont consacrées) sont décrites en détail par le Comité permanent R :[21]

- fonctionnement de l'Organe de Recours
  - § prise en charge administrative des dossiers de recours du demandeur et des autorités de sécurité ;
  - § organisation de consultations et sessions ;
  - § prise de décisions ;
  - § finalisation administrative des dossiers de recours ;
- enquêtes de contrôle
  - § acceptation des dossiers ou prise d'initiative propre ;
  - § enquêtes avec la contribution du président, des conseillers, du greffier, du secrétariat, du Service d'enquêtes, de la Documentation & des Affaires juridiques (et du Comité permanent P pour les enquêtes de contrôle sur le fonctionnement de l'OCAM) ;
  - § clôture en rapportant aux autorités via rapport annuel;
- Enquêtes judiciaires
  - § Tâches définies par le parquet et imposées au Service d'enquêtes;
  - § Exécution par le Service d'enquêtes;
  - § Rédaction des procès-verbaux par le Service d'enquêtes ;
- examen des plaintes et déclarations :
  - § admission ;
  - § vérification ;
  - § jugement final ;
- contrôle des bases de données communes (conjointement avec le C.O.C.) :
  - § contrôle conjoint de Dbase avec le C.O.C. ;
  - § émission d'un avis commun concernant la constitution de chaque base de données commune ;
  - § les tâches sont exécutées conjointement par le Comité permanent R et le C.O.C. ;
- surveillance de l'utilisation de BIM par les services de renseignement :
  - § prise en charge administrative des dossiers BIM reçus de la Commission BIM ;
  - § traitement avec la contribution du président, des conseillers, du greffier, de la Documentation & des Affaires juridiques, du Service d'enquêtes et du secrétariat ;
  - § finalisation administrative des dossiers BIM ;
- Surveillance des interceptions à l'étranger du SGRS:
  - § Visite des lieux d'interception et de traitement ;
  - § Vérification des listes et journaux ;

[21] Documentation interne du Comité permanent R

EY Building a better working world

- Rapport au ministre

La mise en œuvre chronologique de chaque mission y est clairement stipulée à l'aide de sous-procédés, et l'implication de parties externes clairement décrite.
Quelques préoccupations à ce sujet :

- il est difficile de déterminer la charge de travail par sous-procédé et, par conséquent, par mission :
  - en 2016, une analyse de *timesheet* a été menée pendant une semaine, lors de laquelle on a demandé à chaque membre du personnel de spécifier, pour chaque heure de travail prestée, le processus de travail et la nature du travail. Les résultats de cette analyse ne sont cependant pas représentatifs de la charge de travail réelle au cours de l'année, entre autres parce que le Comité permanent exerce peu de contrôle sur les missions entrantes. Le Comité permanent R va néanmoins essayer de mener cette analyse sur un mois en vue d'obtenir des résultats plus représentatifs. Selon le Comité permanent R, la *timesheet* initiale sera évalué à cette fin.
- la personne responsable de chaque sous-procédé n'est pas toujours stipulée dans la description de procédure, mais doit être déduite de la description individuelle du rôle de chaque membre du personnel :
  - il manque un récapitulatif des relations de travail personnelles et interdépartementales ;
  - peu de clarté concernant les missions annexes spécifiées dans la description individuelle des rôles et qui, ensemble, peuvent augmenter considérablement la charge de travail ;
    - p. ex. : réalisation de la revue de presse quotidienne, du magazine interne *Rechtstreeks* et du Codex et gestion du site web. Ces missions sont exécutées par le service Documentation & Affaires juridiques, qui est en outre confronté à une charge de travail excessive ;
- aucune description de procédure n'a encore été fixée pour les missions les plus récentes, exécutées ad hoc :
  - ceci complique l'organisation des outils de travail ;
- le nombre de dossiers de recours reçus pourrait, selon le Comité permanent R, être significativement réduit si les autorités de sécurité introduisaient elles-mêmes une procédure contradictoire en première instance;
- le service Documentation & Affaires juridiques ressent des difficultés à faire face à l'importante augmentation de sa charge de travail ;
- les enquêtes de contrôle du fonctionnement de l'OCAM menées conjointement avec le Comité permanent P subissaient, dans le passé, des retards qui diminuaient parfois l'utilité de leurs résultats. La collaboration entre le Comité permanent R et le Comité permanent P en la matière nécessite ainsi une analyse plus approfondie, ce qui a amené le Comité Permanent R à démarrer une nouvelle enquête conjointe.

EY Building a better working world

3.3 Soutien

3.3.1 Identification des processus

Les processus de soutien faisant directement partie de l'exécution des missions sont documentés exactement de la même manière que les processus de travail opérationnels dans la description de procédure rédigée en interne. Il n'existe aucune description de procédure pour les processus de soutien qui ne font pas partie des missions. Le Comité permanent R explique à ce sujet que celles-ci n'existent pas sous la forme de processus de travail écrites mais bien sous forme de formats, modèles, notes de service ou de notification dans la description de fonction individuelle. Quelques exemples de tels processus de travail de soutien sont:

- rédaction du rapport annuel (environ 200 pages), du magazine interne *Rechtstreeks* et du Codex ;
- gestion du site web ;
- travaux comptables et RH.

Dans le cas du service Documentation & Affaires juridiques et du Secrétariat, les travaux de soutien sont exécutés par des membres du personnel également chargés de l'exécution de tâches opérationnelles. On ne sait pas toujours clairement dans quelle mesure les tâches opérationnelles ont la priorité sur celles de soutien.

Les contrôles qualité et l'analyse de *timesheet* susmentionnés ont été appliqués de la même manière. Comme pour les processus opérationnels, il manque, pour les contrôles qualité, une documentation sur la méthode de travail employée et les paramètres. En outre, les résultats de l'analyse de *timesheet* n'étaient là encore pas représentatifs, d'où un manque de clarté concernant le nombre d'heures de travail consacrées à chaque processus de soutien.[22]

En résumé, on a consacré moins d'attention à la documentation des processus de soutien qu'à celle des opérationnels. En outre, on ne comprend pas toujours clairement quelle est l'organisation concrète des priorités entre processus de travail opérationnels et de soutien pour les membres du personnel, qui doivent effectuer les deux sortes de tâches.

3.3.2 Description des synergies existantes

Le Comité permanent R justifie la double fonction de secrétaire par le fait que le secrétariat effectue des travaux de soutien en lien direct avec les travaux opérationnels. La secrétaire du service Comptabilité, Logistique, IT & RH effectue quant à elle des tâches de soutien totalement isolées des travaux opérationnels.

En outre, plusieurs personnes sont en charge de pratiquement chaque mission. Pour les missions de soutien, cependant, on ne sait pas vraiment dans quelle mesure ce double emploi est nécessaire parce que la mission requiert plusieurs personnes ou afin qu'un remplaçant puisse en assurer la continuité en cas d'absence.

Les éléments susmentionnés indiquent des synergies possibles si les missions purement auxiliaires étaient centralisées pour les institutions financées par une dotation. En effet, ces missions sont distinctes des travaux opérationnels, il n'y a donc pas besoin d'une proximité entre les exécutants, d'une part, des travaux opérationnels et, d'autre part, des travaux de soutien.

4. Infrastructure et matériel

4.1 Bâtiments

Le bâtiment qui abrite le Comité permanent R ne satisfaisait initialement pas aux exigences légales de sécurité. Le Comité permanent R a donc dû procéder lui-même aux investissements requis en matière de sécurité (détecteurs de métaux, portées sécurisées, etc.), avec à la clé un impact considérable sur le budget. Bien que

[22] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

Building a better working world

le bâtiment actuel possède une réception centrale, l'étage du Comité permanent R dispose de son propre espace d'accueil, à la sécurité renforcée. Ces adaptations de sécurité sont cependant également valables pour d'autres organisations gouvernementales ; l'hébergement de ces institutions au sein d'un seul et même bâtiment pourrait ainsi être une source potentielle d'économies d'échelle (p. ex. : la Commission BIM se trouve dans le bâtiment de la Sûreté de l'État, qui satisfait d'ores et déjà aux exigences de sécurité susmentionnées). Le Comité permanent R n'est cependant pas d'accord avec la conclusion qui précède.

L'entretien du bâtiment est réalisé par des parties externes qui ne peuvent s'y déplacer qu'accompagnées par un membre habilité du personnel du Comité permanent R. Une indemnité est versée à la Chambre des représentants pour l'utilisation du bâtiment (et des places de parking) par le Comité permanent R.[23]

4.2 Systèmes et outils informatiques existants

Le double réseau interne (un réseau protégé *offline*, un réseau *online*) a également dû être installé spécifiquement pour le Comité permanent R dans le bâtiment actuel. L'entretien de l'infrastructure informatique est réalisé en interne par les deux informaticiens du service Comptabilité, Logistique, IT & RH.[24] Dans certains cas, il faut néanmoins faire appel à une expertise externe avec l'autorisation et l'accompagnement nécessaire. Le Comité permanent R doit par conséquent s'acquitter de frais d'entretien conséquents pour son infrastructure informatique. La Commission BIM, au contraire, est hébergée dans le bâtiment de la Sûreté de l'État où elle bénéficie d'une infrastructure et d'un personnel informatiques équivalents, mis à sa disposition et pour lesquels elle doit seulement s'acquitter d'une indemnité limitée. Une piste de réflexion possible pourrait donc être explorée autour de l'hébergement commun des institutions en charge du renseignement contrôlées et de celles en charge du contrôle. Le Comité permanent R n'est toutefois pas d'accord avec la conclusion qui précède. Le tableau ci-dessous offre un bref aperçu des dépenses et investissements en capital prévus pour l'informatique et la bureautique sur la période 2016 – 2020.

Informatique et bureautique (2016 – 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Contrats et fournitures	110 000	107 000	90 000	90 000	90 000
Prestation de services par des externes	40 000	39 000	30 000	25 000	25 000
Leasing	0	0	0	0	0
Investissements en capital	65 000	63 000	60 000	50 000	50 000

De plus, le tableau ci-dessous offre un récapitulatif clair des moyens informatiques actuellement employés au sein du Comité permanent R, indiquant déjà une forte informatisation.

[23] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R
[24] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

EY Building a better working world

Logiciels actuels

Domaine d'application	Logiciel
Bureautique	Microsoft Windows 7 et 10
	Microsoft Office 2010 et 2016 (Word, Excel, et Powerpoint)
	Adobe Professional
	Adobe Reader
Gestion	Microfocus Groupwise (e-mails)
	Microfocus Zenworks (IT management)
	SEP (back-up)
	Logiciels antivirus divers
	Logiciel spécifique de sécurité informatique (confidentiel)
Logiciels spécifiques	BOB (comptabilité)
	Isabel 6 (paiements)
	HrAccent (gestion du personnel)

La poursuite de la mise en œuvre de nouveaux systèmes informatiques est toutefois compliquée pour un certain nombre de raisons.

- Compromis entre la sécurité et la confidentialité d'une part et une communication efficace d'autre part :
  - § des fichiers plus numérisés exigent davantage des collaborateurs informatiques (p. ex., l'éventuelle implémentation de « BINI », une connexion sécurisée directe avec les bases de données des services de renseignement).
- Nature variable de la documentation :
  - § il n'est pas certain qu'une standardisation plus avancée soit efficace (nombreuses exceptions).
- Il est difficile de savoir dans quelle mesure il existe un retour d'information entre utilisateurs (exécutant les processus opérationnels) et collaborateurs informatiques (connaissances des nouvelles possibilités en matière d'informatique).[25]
- Plus aucun plan d'investissement informatique n'a été élaboré ces dernières années. Le Comité permanent R rejette cette conclusion en prétend avoir fourni un plan d'investissement informatique aux auditeurs EY. Les auditeurs d'EY souhaitent souligner que l'information qu'ils ont obtenue à ce stade en lien avec l'informatique est reproduite dans les tableaux ci-dessus, à savoir *Informatique et bureautique (2016 – 2020)* et *Logiciels actuels.* Par conséquence, les auditeurs d'EY ne sont pas en mesure de formuler un avis complémentaire en ce qui concerne les investissements en informatique complétés, en cours ou planifiés ni concernant l'applicabilité, la fonctionnalité ou l'efficacité de ceux-ci.

Il s'agit là d'une préoccupation importante, le transfert de données au sein du Comité permanent R impliquant, dans certains cas, une charge de travail considérable pour le personnel, comme par exemple :

- réception des clés USB, contrôle par le personnel informatique, stockage sur le réseau sécurisé ;
- transfert physique par transport sécurisé, ce qui requiert deux chauffeurs.

4.3 Organisation des achats

Pour la plupart des achats, le Comité permanent R fait appel à des contrats-cadres FORCMS déterminés par l'État fédéral. La détermination du matériel nécessaire et de leur niveau de stock ainsi que la recherche des bons fournisseurs relèvent en premier lieu de la compétence de la secrétaire principale du service Comptabilité, Logistique, IT & RH, qui est assistée pour ces tâches, si nécessaire, par le réceptionniste principal du service. Les achats et le passage des commandes sont approuvés lors des réunions

[25] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

Building a better working world

hebdomadaires REDIVER. Pour des achats de moindre importance une autorisation de délégation est octroyée au comptable principal qui place, en outre, les commandes et qui est remplacé si nécessaire par la secrétaire principale.[26]

En résumé, on peut affirmer que :
- la procédure d'achats relève de la compétence des personnes appropriées ;
- il existe un contrôle clair des moyens et paiements effectués.

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale et cadre du personnel

Depuis l'entrée en vigueur de l'art. 5 de la loi du 20 juillet 2000 relative à la modification de l'article 28 de la loi du 18 juillet 1991, le Comité permanent R se compose de trois membres dirigeants au lieu de cinq. Le greffier a été titularisé en 1993 par le Sénat. La composition du personnel administratif et du Service d'enquêtes est librement déterminée par le Comité permanent R, mais exige au minimum l'approbation de la Chambre des Représentants pour tout ce qui concerne le budget. Chaque recrutement est précédé d'une offre d'emploi, publiée dans le Moniteur belge. L'évolution de l'effectif du Comité permanent R est résumée dans le tableau ci-dessous.

Évolution de l'effectif 2012 – 2017[27]

Période	Comité permanent R + Greffier	Documentation & Affaires juridiques	Secrétariat	Comptabilité, Logistique, IT & RH	Services d'enquêtes
2012	4	4	3	8	6
2013	4 (1 OUT + 1 IN)	4	3	8	5 (2 OUT + 1 IN)
2014	4	4	3	8	5 (1 OUT + 1 IN)
2015	4	4	3	8	5
2016	4	4	3	8	5
2017	4	5 (1 IN)	4 (1 IN)	8	5 (2 OUT + 2 IN)

En 2017, l'effectif a été augmenté d'un employé administratif (le Secrétariat) et d'une juriste (au service Documentation & Affaires juridiques et l'autre au Secrétariat), principalement afin de compenser la charge de travail liée à l'Organe de Recours. Durant l'année 2018, un Commissaire auditeur, qui possède une expertise informatique dans le domaine du renseignement, a été recruté au Service d'enquêtes.

5.1.2 Systèmes et outils existants

Le Comité permanent R explique que tous les recrutements se font sur base d'examens avec différents tests devant un jury qui reprend également des experts externes. En outre, un contrôle est tout d'abord effectué afin de s'assurer que le profil du candidat correspond bien aux exigences définies dans la communication publiée au Moniteur Belge. Après examen, le jury établit un classement, mais finalement la décision d'embauche est prise suite à un *assessment* oral devant le Comité Permanent R.

Les formations de l'effectif existant ont systématiquement lieu sur l'initiative du membre du personnel lui-même ou à la demande du management. Si le membre du personnel est le demandeur de la formation, on demandera l'avis du chef du service, et on discutera plus avant de cette éventuelle formation lors de la réunion plénière (REDIVER).

[26] Documentation interne Comité permanent R
[27] Commentaire du Comité permanent R sur la liste de documents transmise à EY p. 8

EY Building a better working world

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et actualisation des besoins (compétences et capacité)

Selon des statistiques publiées par MEDEX, le taux d'absentéisme au sein des institutions fédérales dont le personnel compte moins de 150 membres s'élevait, en 2016, à 4,08 % (jours ouvrables d'absence par rapport au nombre total de personnes absentes). Le taux d'absentéisme du Comité permanent R s'élevant, pour les années 2016 et 2017, respectivement à 4,68 % et 4,31 %, il n'y a pas besoin de nuancer davantage à ce sujet.[28]

Chaque année, le Comité permanent R peut, après une évaluation positive, attribuer une prime de 1 % à 5 % du traitement brut. On note que la plus basse évaluation reçue par un membre du personnel était « très bonne » avec octroi d'une prime de 2%. Aucun membre du personnel ne reçoit la prime maximale de 5%. La méthode d'évaluation est déterminée de manière statutaire et fait usage des critères suivants :

- objectif de nature :
  - qualité, quantité, rapidité ;
- subjectif de nature :
  - dévouement, initiative, collégialité, attitude, communication, présentation, autorité.[29]

Le comité permanent R déclare à ce sujet que la notion « subjectif » peut être interprétée comme aléatoire, ce que le comité nie catégoriquement et ce qu'il explique plus en détail dans le feedback.

[28] Commentaire du Comité permanent R sur la liste de documents transmise à EY p. 11

[29] Moniteur belge 03.09.2002 p. 38914-38915

Building a better working world

5.2.2 Allocation des compétences et de la capacité

Les procédures de recrutement, rémunérations et mandats du personnel du Comité permanent R sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Recrutements, rémunérations et mandats[30]

Fonction	Procédure de recrutement	Rémunération	Primes mensuelles	Mandat
Président et Conseillers	Nommés par la Chambre de représentants	Déterminée de façon statutaire et conjointement avec les membres de la Cour des comptes	• Indemnité de déplacement (cf. Cour des comptes) • Remboursement forfaitaire des frais (248,00 EUR)	6 ans (renouvelable)
Greffier	Nommé de manière fixe par le Sénat	Déterminée de façon statutaire et conjointement avec le greffier de la Cour des comptes	• Idem Président et Conseillers	Durée indéterminée
Détachés Service d'enquêtes	Déterminée en interne • Âge minimum de 35 ans • Réussite à l'examen préparé en interne • Expérience au sein de services de police, militaires ou de renseignement	Déterminée par le service d'origine	• Prime de détachement (1 014,16 EUR) • Indemnité forfaitaire pour les prestations extraordinaires (267,58 EUR) • Indemnité de déplacement ainsi qu'un abonnement première classe à la SNCB • Remboursement des frais quotidiens • Remboursement fixe des frais téléphoniques (cf. Officiers et agents du Parquet) • Primes liées au niveau de formation (cf. Cour des comptes)	5 ans (renouvelable)
Personnel administratif	Déterminée de façon statutaire	Déterminée de façon statutaire pour le Comité permanent R et le Comité permanent P	• Primes comme le stipulent les articles 193 – 201 (cf. Annexe VI des statuts) • Prime au bilinguisme et autres (cf. Personnel des Ministères fédéraux) • Éventuelle prime d'évaluation (1 % à 5 % du salaire brut) • Indemnité de déplacement (cf. Article 191 des statuts) • Primes liées au niveau de formation (cf. Cour des comptes) • Chèques repas	Durée indéterminée

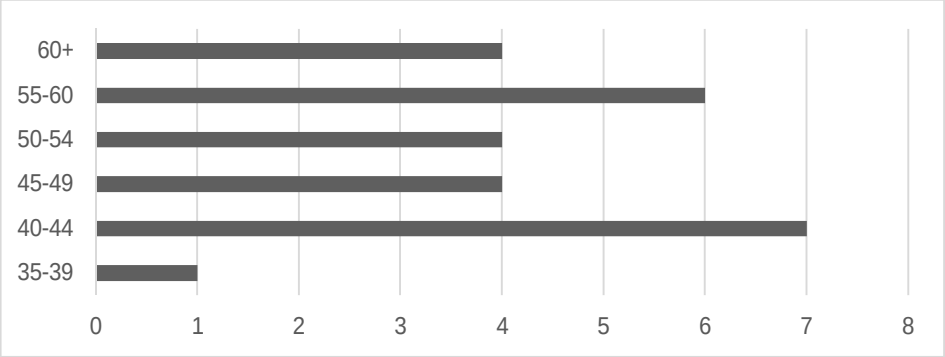
Selon le Comité permanent R, ces recrutements sont suffisants pour faire face à l'augmentation de la charge de travail. Cependant, en raison des récentes modifications légales en matière de renseignement, les deux juristes du service Documentation & Affaires juridiques éprouvent, dans l'état actuel des choses, des difficultés à maintenir leur expertise à niveau.[31]

Le schéma ci-dessous offre un aperçu de la répartition par âge au sein du Comité permanent R, et le tableau suivant présente quant à lui la répartition des différents niveaux statutaires du personnel administratif du Comité permanent R.

Pyramide des âges du personnel du Comité permanent R[32]

[30] Commentaire du Comité permanent R sur la liste de documents transmise à EY p. 12 - 13
[31] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R
[32] Questionnaire de la Cour des comptes rempli par le Comité permanent R p. 8 - 9

EY Building a better working world



Niveaux statutaires[33]

	Nombre
Niveau 3	3
Niveau 2	3
Niveau 2+	5
Niveau 1	5

En 2016, l'âge moyen était de 51,64 ans ; aussi, le niveau statutaire des membres du personnel est relativement élevé. Afin d'assurer la transmission des connaissances, les nouveaux membres du personnel sont formés personnellement par les membres plus expérimentés.[34]

Les préoccupations relatives aux informations contenues dans cette section (5. Ressources humaines) peuvent être résumées comme suit :

- l'objectivité de la méthode d'évaluation pourrait manquer de cohérence compte tenu des vastes possibilités d'interprétation des critères d'évaluation. Selon le Comité permanent R, le mécanisme d'évaluation (détaillé en *5.2.1 Méthodes d'évaluation et actualisation des besoins (compétences et capacité*)) élimine effectivement l'arbitraire.
- il n'existe aucun processus formel d'évaluation pour les membres du Service d'enquêtes. Les membres du Service d'enquêtes sont évalués par leur Directeur, lui-même évalué par le Comité permanent R.
- si tous les membres du personnel obtiennent de bonnes évaluations, il se pourrait que le Comité permanent R consacre moins d'attention à de possibles projets d'innovation, à l'amélioration de l'efficacité, etc. car aucun point à améliorer n'a été identifié. Selon le Comité permanent R, de bonnes évaluations n'excluent pas que d'autres points d'amélioration peuvent être identifiés, mais les meilleures évaluations n'en ont pas.
- lors de nouveaux recrutements, et afin de garantir un fonctionnement durable, le Comité permanent R donnera la priorité aux candidats plus jeunes en cas de résultats d'examen équivalents ;
- concernant la transmission de la présidence, une période transitoire au cours de laquelle l'ancien président peut suffisamment informer le nouveau sur le fonctionnement général du Comité permanent R et l'organe de recours pour lesquels, selon le Comité permanent R, aucune continuité n'est établie.
- comme le montre le tableau *Évolution de l'effectif 2012 – 2017*, le Service d'enquêtes est celui qui connaît la plus forte rotation au sein du Comité permanent R. Il existe d'importantes préoccupations à cet égard :
  - § un mandat court de cinq ans (renouvelable) ;
  - § la fonction favorise de futures possibilités de carrière dans le domaine du renseignement. Selon le Comité permanent R, il s'agit là d'une possibilité mais pas d'une garantie ;
  - § aucune difficulté en matière de maintenance, de composition ou d'expertise (20 à 50 candidatures par offre d'emploi selon le profil recherché).

[33] Moniteur belge 03.09.2002 p. 38911
[34] Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

EY Building a better working world

6. Évolutions futures

Les tâches à la charge du Comité permanent R dépendent essentiellement de facteurs externes sur lesquels il a peu, voire aucun contrôle. Les évolutions juridiques et l'augmentation des volumes sont de loin le moteur principal de l'augmentation de la charge de travail pour le Comité permanent R. Par conséquent, une estimation des évolutions potentielles à cet égard est nécessaire en vue de déterminer au préalable les outils de travail requis. Le Comité permanent R estime que plusieurs réformes auront lieu afin de réformer le secteur de la Sécurité comme également soulevé par le Commission d'enquête parlementaire « Attentats ». Le Comité n'a cependant que peu d'éléments prédicatifs et objectifs vu que ceci dépend principalement des situations factuelles nationales et internationales ainsi que d'initiatives politiques. En ce qui concerne l'augmentation des volumes, le Comité permanent R prévoit des augmentations continues dans le domaine des BIM et Recours mais chiffrer cette augmentation serait spéculatif. Le Comité permanent R a recruté deux membres de personnel en 2017 afin de faire face à l'augmentation de la charge de travail pour ce qui concerne les dossiers de recours. De plus, un enquêteur doté d'expertise en informatique dans le domaine du renseignement est en train d'être embauché en 2018 afin d'offrir au Comité permanent R une meilleure compréhension des outils informatiques employés lors de ses enquêtes de contrôle.

Dans un avenir proche, le Comité permanent R s'attend à ce que :

- de nouvelles lois soient introduites en matière de renseignement, qui pourront encore ajouter de nouvelles tâches au Comité permanent R ;
- les compétences des services de renseignement déjà contrôlés (Sûreté de l'État, SGRS et OCAM) soient toujours plus étendues ;
- d'autres autorités doivent être contrôlées (p. ex. : bases de données communes en matière de PNR, prédicateurs de haine, *home grown terrorists*… ou même la banque-carrefour, comme l'a proposé la commission d'enquête parlementaire) ;
- le nombre de secteurs auxquels sont appliquées des enquêtes de moralité (*screenings*) ne fasse qu'augmenter, ce qui augmentera proportionnellement le nombre de dossiers de recours ;
- les coûts salariaux restent à peu près stables compte tenu du fait que les augmentations de salaire suite à une promotion de statut seront compensées par le fait que d'autres membres du personnel auront atteint l'âge de la pension ;
- une évolution continue se poursuive pour ce qui concerne l'usage possible d'outils informatiques dans le domaine du renseignement.

7. Conclusions

Les résultats de l'audit de performance se divisent en quatre dimensions : l'organisation, les processus, l'infrastructure et les ressources humaines. Pour chaque dimension, des conclusions ont été formulées, qui peuvent être classées parmi les points forts (énumérés au 7.1) ou les points à améliorer (énumérés au 7.2).

7.1 Points forts

Jusqu'à présent, nous pouvons, sur la base des documents analysés et des différents entretiens, formuler les conclusions suivantes.

Au niveau de l'organisation :

- une structure hiérarchique clairement documentée et illustrée sous forme d'organigramme ;
- pas de double emploi pour les fonctions dirigeantes ;
- réunion de coordination hebdomadaire RECOVER ;
- réunion hebdomadaire REDIVER ;
- réduction du nombre de membres effectifs au sein du Comité permanent R de cinq à trois depuis

EY Building a better working world

2000, avec à la clé un impact positif considérable sur l'efficacité du processus décisionnel ainsi que sur les frais de personnel ;
- le fonctionnement intégré du Service d'enquêtes au sein du Comité permanent R est clairement illustré dans l'organigramme.

Au niveau des processus :
- vue d'ensemble détaillée des responsabilités communiquée clairement à chaque membre du personnel ;
- récapitulatif chronologique détaillé des sous-procédés et des services concernés pour les principaux travaux opérationnels ;
- pilotage clair et cohérent de la collaboration interdépartementale lors de la réunion de coordination hebdomadaire RECOVER ;
- contrôles qualité aux moments clés des processus de travail ;
- répétition de l'analyse de *timesheet* prévue avec une période d'observation prolongée d'un mois au lieu d'une semaine ;
- synergies existantes avec d'autres institutions financées par une dotation :
  - § instructions de tir et formation des enquêteurs par le Comité permanent P ;
  - § échange informel d'expertise juridique ;
  - § Le Comité permanent R dirige le projet sécurisation et classification.

Au niveau de l'infrastructure :
- Infrastructure très sécurisée :
  - § Réception indépendante sécurisée à l'étage propre ;
  - § double réseau informatique : en ligne et hors ligne ;
    entretiens par deux collaborateurs informatiques internes, en se servant éventuellement d'expertise externe ;
  - § le transport physique de documents très secrets est toujours effectué par deux chauffeurs/messagers internes ;
  - § Briefing sécuritaire mensuel pour tout le personnel.

Au niveau des Ressources humaines :
- les exigences strictes en matière d'âge et d'expertise lors des recrutements ont conduit à un niveau d'expertise très élevé au sein du Comité permanent R ;
- plusieurs modalités de management dont :
  - § planification informatique et budgétaire sur cinq ans ;
  - § rapport annuel ;
  - § réunion de coordination hebdomadaire RECOVER ;
  - § réunion hebdomadaire REDIVER ;
  - § évaluation annuelle du personnel administratif et du Service d'enquêtes.
- résultats des évaluations toujours positifs ;
- malgré la rotation des membres du personnel du Service d'enquêtes, le Comité permanent R peut conserver la même composition, et même l'agrandir si nécessaire ;
- possibilité d'autres formations pertinentes sur la propre initiative du membre du personnel ou sur la demande d'un membre du personnel dirigeant.

7.2 Points à améliorer

Jusqu'à présent, nous pouvons, sur la base des documents analysés et des différents entretiens, formuler les conclusions suivantes.

Au niveau de l'organisation :
- explications limitées quant au budget utilisé pour le fonctionnement de l'organe de Recours.

Au niveau des processus :
- prévoir de la place pour une formalisation plus approfondie de la gestion de processus ;
- le récapitulatif des collaborations interdépartementales pourrait gagner en clarté ;

EY Building a better working world

- les contrôles qualité ne figurent pas en détail dans la description des processus de travail ;
- les résultats de l'analyse de *timesheet* ne sont pas représentatifs en raison de la grande volatilité des travaux principalement exécutés en externe ;
- Introduction d'une procédure contradictoire de première instance par les autorités de sécurité;
- les enquêtes de contrôle réalisées auprès de l'OCAM conjointement avec le Comité permanent P subissaient, dans le passé, souvent des retards car leurs résultats sont de moins en moins utiles. Une enquête nouvellement ouverte est censée vérifier comment améliorer cela ;
- le service Documentation & Affaires juridiques est surchargé à cause de l'évolution rapide sur le plan légal et celui de la charge de travail, aussi bien de nature opérationnelle qu'auxiliaire.

Au niveau de l'infrastructure :

- le Comité permanent R doit employer des moyens considérables pour entretenir cette infrastructure sécurisée, et ne réalise aucune économie d'échelle à cet égard, bien que d'autres institutions doivent répondre aux mêmes exigences de sécurité. Le Comité permanent R nie catégoriquement cette présentation des affaires parce que cela ne tiendrait pas compte des normes existantes et des principales objections ;
- concernant l'utilisation des outils informatiques, compromis entre sécurité et efficacité ;
- il est difficile de savoir dans quelle mesure il existe un retour d'information entre utilisateurs des outils informatiques et experts informatiques internes concernant l'utilisation potentielle de nouveaux outils informatiques en vue d'améliorer l'efficacité des travaux opérationnels et de soutien ;
- aucun plan d'investissement informatique n'a été rédigé ces dernières années.

Au niveau des ressources humaines :

- âge moyen relativement élevé au sein du Comité permanent R : indique un risque potentiel que les connaissances liées aux individus quittent l'institution sans avoir été transmises ;
- des tâches simples sont effectuées par des membres du personnel très expérimentés ;
- les critères d'évaluation déterminés de façon statutaire sont de nature plutôt subjective, ou du moins très sujets à interprétation ;
- comment le montant de la prime d'attractivité pour le Service d'enquêtes est-il calculé compte tenu du grand nombre de candidatures et, par conséquent, de la facilité à remplacer les membres du personnel ;
- aucun processus d'évaluation formel pour les membres du Service d'enquêtes.

EY Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés, nous pouvons mettre en évidence un certain nombre de pistes de réflexion quant à la structure de l'organisation, aux processus, à l'infrastructure et aux ressources humaines. Certaines de ces pistes sont formulées sur mesure pour le seul Comité permanent R, d'autres se rapportent à plusieurs institutions financées par une dotation.

Au niveau de l'organisation :

- définir avec précision les aspects suivants de l'Organe de Recours :
  - § membres du personnel impliqués ;
  - § heures de travail consacrées ;
  - § budget utilisé.

Au niveau des processus :

- gestion plus proactive des processus :
  - § outils de gestion du temps ;
  - § déterminer les *process owners ;*
- description des collaborations interdépartementales en vue d'identifier :
  - § les goulots d'étranglement ;
  - § la sur-/sous-capacité ;
  - § les principales parties impliquées en termes de contribution ;
- définir clairement, dans la description des processus de travail, les paramètres et normes employés lors des contrôles, puis les communiquer et en effectuer le suivi ;
- viser une meilleure collaboration avec :
  - § Les autorités de sécurité afin d'introduire une procédure contradictoire en première instance;
  - § le Comité permanent P pour ce qui concerne le déroulement des enquêtes de contrôle menées conjointement ;
- développer plus avant la collaboration avec d'autres organes collatéraux et la Chambre :
  - § opérationnel : connaissances/compétences ;
  - § soutien : coopération ou mise à disposition plus flexible/partage des services et collaborateurs de soutien. Le Comité permanent R exprime cependant des réservations fondamentales à cet égard.
- analyse spécifique de la capacité actuelle du service Documentation & Affaires juridiques et des missions qui lui sont confiées.

Au niveau de l'infrastructure :

- si cela est possible, un hébergement commun avec les services contrôlés pourrait permettre de considérables économies d'échelle, comme c'est déjà le cas pour la Commission BIM, hébergée dans le bâtiment de la Sûreté de l'État. Le Comité permanent R exprime cependant des objections principielles et normatives à cet égard ;
- renforcer la collaboration avec d'autres organes collatéraux et la Chambre en matière d'achats, bâtiment, formations... ;
- un suivi et une analyse plus claire de l'utilisation possible de nouveaux outils informatiques pour soutenir l'exécution des tâches opérationnelles et de soutien ;
- relancer l'élaboration du plan d'investissement informatique à moyen-long terme.

Au niveau des ressources humaines :

- élaborer un plan de transmission des connaissances ;
- viser formellement un équilibre au niveau de l'effectif : d'une part les membres du personnel plus jeunes et moins expérimentés, et d'autre part les experts (informel : la préférence est déjà donnée aux candidats plus jeunes). Selon le Comité permanent R, il sera difficile de réconcilier cela avec le droit administratif et la fonction publique ;
- clarifier l'objectivité du processus d'évaluation en fixant des paramètres et *benchmarks ;*
- mettre en place un processus d'évaluation formel pour les détachés du Service d'enquêtes ;

EY Building a better working world

- analyse de la prime d'attractivité attribuée aux membres du Service d'enquêtes ;
- harmonisation des statuts en vue, entre autres, de renforcer la mobilité interinstitutionnelle ainsi que les perspectives de carrière.

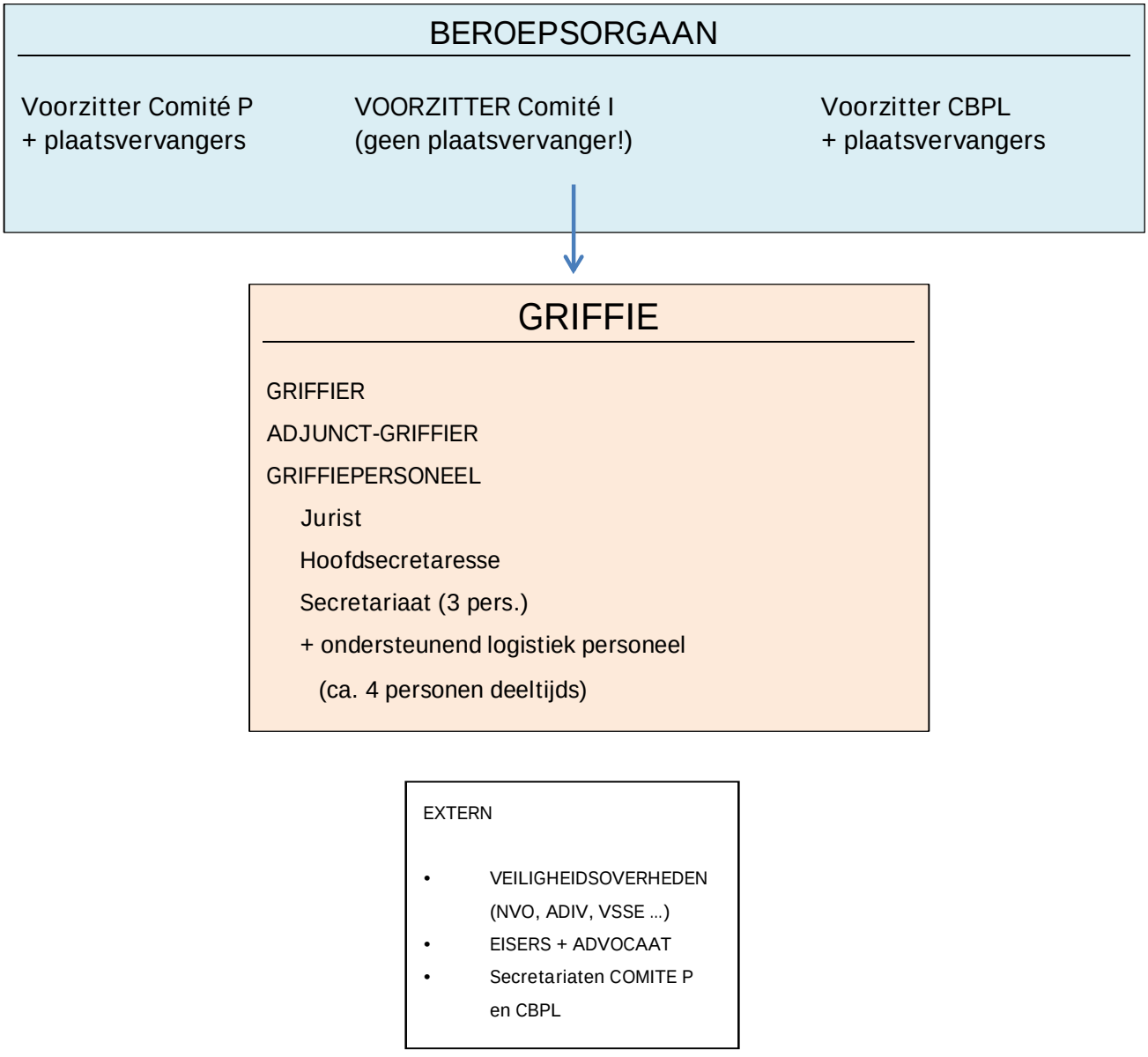
9. Annexe

9.1 Entretiens d'EY avec le Comité permanent R

Nom	Fonction	Date d'entretien
DE RIDDER W.	Greffier	12/01/2018
RAPAILLE G.	Président	12/01/2018
CORNUT B.	Comptable principal	12/01/2018
DE RIDDER W.	Greffier	15/01/2018
DE RIDDER W.	Greffier	16/01/2018
SEGERS J.	Secrétaire principale	25/01/2018
CORNUT B.	Comptable principal	25/01/2018
FRANCEUS F.	Directeur su Service d'enquêtes	26/01/2018
VAN LAETHEM W.	Juriste principal	26/01/2018

EY Building a better working world

9.2 Organigramme de l'Organe de Recours



EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

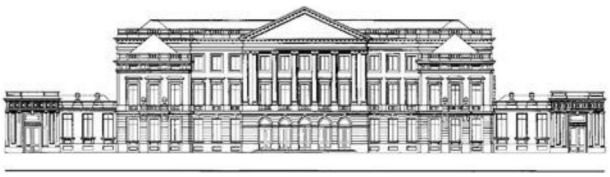
EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be



BELGISCH FEDERAAL PARLEMENT
PARLEMENT FEDERAL DE BELGIQUE

Federaal parlement

Efficiëntieaudit - Vast Comité I

Tussentijds rapport februari 2018

EY
Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door het Parlement aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 - Efficiëntieaudit - in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.
Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft het Parlement beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018.
Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.
Het rapport dat hieronder is voorgesteld omvat het tussentijdse rapport onderworpen aan de vertrouwelijke en contradictoire procedure. Het betreft louter de aspecten met betrekking tot organisatie, processen, en synergieën.

Inhoudstabel

Inleiding 2
1. Overzicht van de instelling 4
1.1 Missies van de instelling 4
1.2 Kerncijfers 4
1.2.1 Financiering 4
1.2.2 Personeel 6
1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 6
1.3 Historische evoluties 7
2. Organisatie van de instelling 8
2.1 Algemeen organigram 8
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden metbetrekking tot de missies 9
2.3 Partnerschappen en Samenwerkingen 10
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 10
3.1 Management 10
3.1.1 Beschrijving van de managementmodaliteiten 10
3.2 Operationeel 11
3.2.1 Identificatie van de processen 11
3.3 Ondersteuning 13
3.3.1 Identificatie van de processen 13
3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën 13
4. Infrastructuur en materieel 13
4.1 Gebouwen 13
4.2 Bestaande informaticasystemen en -tools 14
4.3 Organisatie van de aankopen 15
5. Humanresources 15
5.1 Humanresourcesmanagement 15
5.1.1 Algemene politiek en personeelskader 15
5.1.2 Bestaande systemen en tools 15
5.2 Allocatie 16
5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit) 16
5.2.2 Allocatie van competenties en capaciteit 17
6. Toekomstige evoluties 18
7. Vaststellingen 19
7.1 Sterktepunten 19
7.2 Verbeterpunten 20
8. Denkpistes 21
9. APPENDIX 22

EY

1. Overzicht van de instelling

1.1 Missies van de instelling

Het Vast Comité I werd bij de wet van 18 juli 1991 opgericht om het permanente toezicht op de VSSE en de ADIV uit te oefenen, alsook sinds 2006 op het OCAD, maar dan wel in samenwerking met het Vast Comité P. Dit toezicht is dan ook de oorspronkelijke en belangrijkste taak van het Vast Comité I. Hiervoor voert het Vast Comité I toezichtonderzoeken uit om vervolgens aanbevelingen, en adviezen ~~of beslissingen~~ te leveren inzake de legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van voormelde gecontroleerde diensten.

Sindsdien werd het takenpakket van het Vast Comité I aanzienlijk verruimd ten gevolge van verscheidene wetwijzigingen. Onderstaande tabel biedt een samenvatting van het bestaande takenpakket en diens wettelijke basis.
Verzoek om navolgende opdracht toe te voegen aan de onderstaande tabel
: Controle op interceptie van buitenlandse intercepties door ADIV Wet I&V art 44

Wettelijke basis takenpakket[1]

Taak	Wet
Leveren van aanbevelingen, adviezen~~, of beslissingen~~ inzake legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van de VSSE[1] [2], de ADIV[3], en het OCAD[4](laatste met Comité P)	Wet van 18 juli 1991
Onderzoeken van klachten en aangiften m.b.t. de VSSE en de ADIV (enkel Vast Comité I), en m.b.t. de OCAD (in samenwerking met Vast Comité P)	Art. 34 W. Toezicht
Controle op het gebruik van specifieke en uitzonderlijk inlichtingenmethoden door de VSSE en de ADIV	Art. 44/3 en Art. 44/4 W. I&V
Aanleveren van de voorzitter, griffier en het administratief personeel van het Beroepsorgaan, alsook het dekken van de werkingskosten ervan.	W. Beroepsorgaan
Onderzoek naar leden van de VSSE, de ADIV, of het OCAD die verdacht worden van een misdaad of wanbedrijf	Art. 30 W. Toezicht
Advies verlenen aan een wetgevende, uitvoerende, of rechterlijke macht m.b.t. een ontwerp van wet, koninklijk besluit of soortgelijk document m.b.t. de werking van de VSSE, de ADIV, of het OCAD	Art. 33 W. Toezicht
Prejudicieel advies verlenen m.b.t. de wettelijkheid van de wijze waarop gegevens (verzameld door de VSSE, de ADIV, of het OCAD) werden toegevoegd aan een strafdossier	Art. 131bis, Art. 189quater en Art. 279bis Sv.
Advies verlenen bij de oprichting van gemeenschappelijke databanken	W. Politieambt
Controle op gemeenschappelijke databanken (in samenwerking met het COC[5])	W. Politieambt
Bijstand verlenen aan parlementaire onderzoekscommissies	art. 4 § 3 Wet 3 mei 1880
Additionele taken Informatiedossiers Expertise in het inlichtingendomein Contacten met buitenlandse toezichthouders Toezicht op speciale fondsen (ADIV)	

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de samenstelling van het budget alsook de uitvoering ervan doorheen de laatste vier jaren. Opmerkelijk is dat de goedgekeurde dotatie nagenoeg stabiel blijft en dat het uitvoeringspercentage nooit de 80% overschrijdt, dit werd veroorzaakt door de opdeling van de begroting in rubrieken en vooral door het tijdsverschil tussen de kredieten toegekend per aanvang van het begrotingsjaar en de effectieve aanwerving van nieuwe medewerkers . Dit heeft ertoe geleid dat er aanzienlijke reserves ~~opgebouwd werden~~ ontstonden op jaarbasis. Daarom besloot de Kamer van Volksvertegenwoordigers de aangewende boni te verhogen bij de financiering van het budget. Ten gevolge van deze maatregel werd het resultaat negatief en daalden de

[1] Evolutie van de opdrachten van het Vast Comité I (VCI)
[2] Veiligheid van de Staat
[3] Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid
[4] Orgaan voor de Coördinatie en de Analyse van de Dreiging
[5] Controleorgaan

Historische begroting (2013 - 2016)[6]

Post	2013	2014	2015	2016
Staatsbegroting	2 994 000	2 611 000	2 586 000	2 565 000
Ontvangsten	0	1 000	1 000	1 000
Boni n-2	865 878	1 139 446	936 380	624 549
Boni n-1	0	0	341 120	578 251
Totaal	3 859 878	3 751 446	3 864 500	3 768 800
Goedgekeurde dotatie	3 860 000	3 751 000	3 864 500	3 768 800
Uitgevoerde uitgaven	2 935 597	2 799 716	2 792 513	2 889 175
Uitgevoerde ontvangsten	11 977	15 060	11 569	5 373
Resultaat	70 380	- 173 655	- 194 944	- 318 802
Boekhoudkundige boni	936 380	965 345	1 082 256	883 998
Uitvoeringspercentage	75,74%	74,26%	71,99%	76,54%

Hierop volgend wordt in onderstaande tabel de toekomstige samenstelling van het budget met betrekking tot kosttypes uiteengezet voor de periode 2016 - 2020.

Toekomstige kosten (2016 - 2020)[7]

Post	2016	2017	2018	2019	2020
Personeel	2 985 000 (79%)	2 892 500 (80%)	3 095 000 (82%)	3 143 500 (82%)	3 180 000 (83%)
Verbruiksgoederen en Onderhoud	531 300	513 490	453 600	463 700	460 700
HR	49 500	47 000	36 000	35 000	35 000
Andere	125 000	109 000	105 000	107 000	107 000
Kapitaaluitgaven	**77 500**	73 900	69 400	90 000	50 000
Totaal	3 768 300	3 635 890	3 759 000	3 839 200	3 832 700

Er kan duidelijk gesteld worden dat de personeelskosten de belangrijkste uitgavenpost is voor het Vast Comité I, gezien het consequent rond de 80% ligt van het totaalbudget. [6] [7]

[6] Uitvoering Begroting Vast Comité I 2013 - 2020
[7] Begrotingsvoorstellen Vast Comité I p. 361 - 365

1.2.2 Personeel

Onderstaande tabel licht de samenstelling toe van het huidige personeelsbestand van het Vast Comité I.

Personeelsbestand[8]

Afdelingstype	Totaal (%)	Afdeling	Aantal personeelsleden
Operationeel	10 (38%)	Vast Comité I	3
		Griffier	1
		Dienst Enquêtes	6
Operationeel & Ondersteunend (%-%)	9(34%)	Documentatie & Juridische zaken (50% - 50%)	5
		Secretariaat (80% - 20%)	4
Support	7,5 (28%)	Boekhouding, Logistieke & HR	7,5
Totaal	~~26,5~~ 25,5 (100%)		~~26,5~~ 25,5

Sinds 2018 werken er ~~26,5~~ personen voltijds equivalenten (FTEs) voor het Vast Comité I. Deze worden opgedeeld in onderstaande tabel naargelang de aard van de werkzaamheden die ze voornamelijk uitoefenen. Wat betreft de afdelingen die zowel operationele als ondersteunende werkzaamheden uitvoeren, is de verhouding voor Documentatie & Juridische zaken 50% operationeel en 50% ondersteunend en voor het Secretariaat 80% operationeel en 20% ondersteunend.

Opmerking 1 : het effectief actueel bestand is 25,5 en niet 26,5 gelet op de lopende aanwervingsprocedure voor de zesde enquêteur. 2 Het Comité merkt ook op dat de opdeling operationeel en ondersteunend niet gedefinieerd wordt, alleszins verschilt van de cijfers van het Rekenhof en door het Comité anders wordt ingevuld Bovendien is er ook iemand halftijds in dienst voor ICT- veiligheidsondersteuning. Voor de bespreking van de structuur en de takenverdeling wordt er verwezen naar *2.1 Algemeen Organigram* en *2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies.*

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Onderstaande tabel toont aan dat de output van de activiteiten van het Vast Comité jaar algemeen gestegen

[9]

Evolutie outputvolume

Output	2012	2013	2014	2015	2016
Beroepsdossiers	91	189	171	130	169
BIM-~~dossiers~~ methodes	848	1378	1282	1392	1868
Enquêtes	6	9	9	9	14
Adviezen	2	1	1	3	2
Parlementaire Onderzoeken	0	0	0	0	2
Gerechtelijke Onderzoeken	3	2	2	2	1

De piek in 2016 is volgens het Vast Comité I te verklaren door de terroristische aanslagen in dat jaar.
Hierdoor zijn er immers een reeks wetwijzigingen doorgevoerd inzake de inlichtingensector die geleid hebben tot een aanzienlijke stijging in de werklast voor het Vast Comité I, hetgeen hieronder per opdracht kort wordt toegelicht.

Beroepsdossiers[8 9 10]

Het beroepsorgaan waarvoor het Vast Comité I zowel het personeel als de werkmiddelen voorziet, behandelt de beroepen die ingediend worden door mensen die een negatieve beslissing inzake veiligheidsattesten, -adviezen, of -machtigingen wensen te betwisten. De werklast hierbij steeg omwille van volgende factoren:

- Complexere wetgevingen
- Gevoeligere informatie
- Langere behandeltijd (procedurele kwesties zoals onder meer het aanvragen van uitstel of het bijwonen van zittingen door advocaten)

[8] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 9
[9] Overzicht outputvolume Vast Comité I
[10] Activiteitenverslag Vast Comité I 2016 pp. 154-155

- Toename van moraliteitsonderzoeken of *screenings* vanwege de overheid omdat ze in meer sectoren worden toegepast zoals in de luchthavens, de nucleaire sector en sinds enkele jaren voor gans Defensie en nog zullen uitgebreid worden naar nieuwe sectoren(NMBS, MIVB, etc.)

Controle op de BIM[11]

De werklast gepaard met deze opdracht steeg aanzienlijk omwille van de

- Verruiming van de bevoegdheden van de inlichtingendiensten
- ~~Verruiming~~ toename van het aantal ~~mogelijke~~ bijzondere inlichtingenmethoden

Enquêtes[12]

Deze cijfers betreffen afgesloten toezichtonderzoeken, vanaf heden zijn er drie lopende toezichtonderzoeken. ~~De Dienst Enquêtes heeft geen~~ Het Comité heeft maar een gedeeltelijke controle over het aantal opgelegde toezichtonderzoeken dat ze dient uit te voeren, maar heeft wel grotendeels autonomie wat betreft de scope van het toezichtonderzoek. ~~De toezichtonderzoeken zijn langer en ingewikkelder geworden omwille van de~~

- ~~Complexere wetgevingen~~
- ~~Gevoeligere informatie~~ opmerking: dit is niet correct
-

Adviezen

Het aantal adviezen inzake wettelijke ontwerpen met betrekking tot inlichtingen blijft nagenoeg stabiel tot 2016. In 2017 werden zeven adviezen uitgebracht.

Parlementaire onderzoeken

In 2016 heeft het Vast Comité I de opdracht gekregen bijstand te verlenen aan twee parlementaire onderzoekscommissies, enerzijds voor de aanslagen en anderzijds voor de minnelijke schikking.

Gerechtelijke onderzoeken

Het aantal gerechtelijke onderzoeken blijft nagenoeg stabiel

1.3 Historische evoluties

De belangrijkste evoluties betreffende het takenpakket en daarbij horende werklast van het Vast Comité I worden hieronder samengevat.[13]

Historische evoluties[14]

Opdracht	Evolutie
Beroepsorgaan	Sinds 2012 werd het aantal sectoren en personeelscategorieën waar *screenings* worden uitgevoerd, aanzienlijk uitgebreid
Controle op inlichtingenmethodes (BIM)	In 2016 leidden wetwijzingen tot een uitbreiding van het aantal mogelijke BIM, cfr. Wetten van 29 januari, 5 februari, 29 mei en 1 september 2016.
Toezichtonderzoeken	In 2016-2017 werden de bevoegdheden van de gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE, ADIV, OCAD) verruimd.
Adviezen	Sinds 2016 dient het Vast Comité I samen met het C.O.C. een advies geven bij de oprichting van gemeenschappelijke databanken (Wet Politieambt).
Controle op databanken	Sinds 2017 is het Vast Comité I samen met het C.O.C. belast met de controle op de FTF databank (Wet Politieambt)

De meerderheid van deze evoluties deed zich voor in 2016 ten gevolge van de wetwijzigingen inzake inlichtingen die doorgevoerd werden naar aanleiding van de terroristische aanslagen. Volgens het Vast Comité I bemoeilijkt het significant aantal doorgevoerde wetwijzigingen in zulke korte tijdspanne, de adequate opvolging hiervan. In het bijzonder is de Classificatiewet op dit moment nog enkel maar door enkele ingewijden goed gekend.

11 Activiteitenverslag Vast Comité I 2016 pp. 79-82
12 Interviews EY met Vast Comité I
13 Evolutie van de opdrachten Vast Comité I Interviews EY met Vast Comité I
14

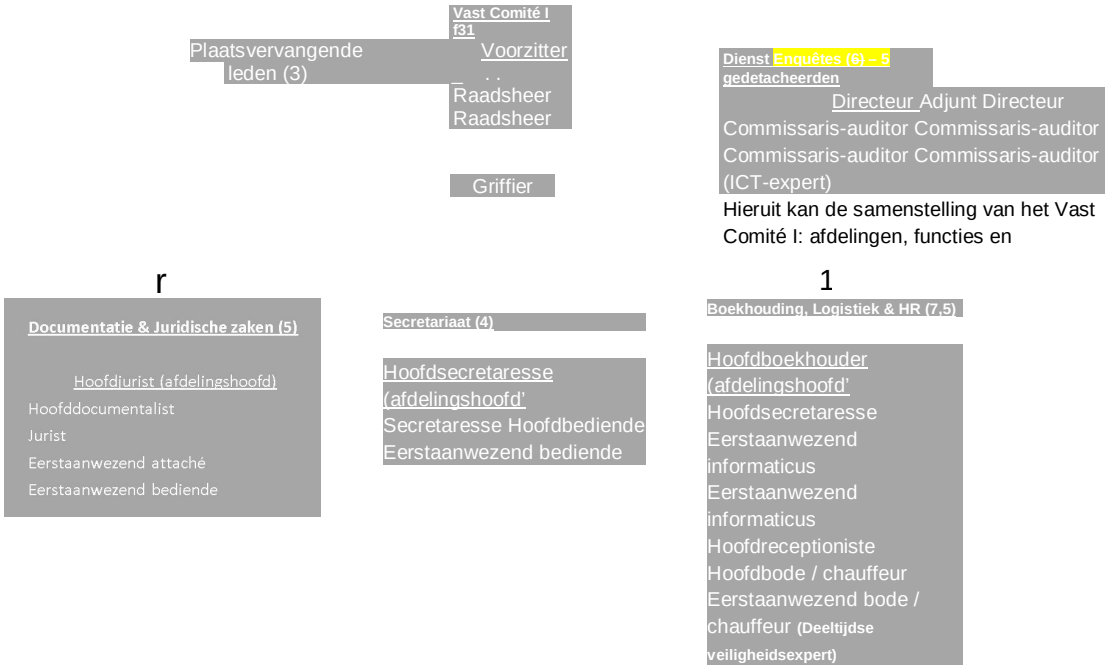
Daarom is het in dit kader van wetswijzigingen ~~grootste~~ ~~aandachtspunt~~ de werklast die aan de afdeling Documentatie & Juridische zaken van het Vast Comité I wordt toegewezen een belangrijk aandachtspunt. In haar huidige toestand beschikt deze afdeling immers niet over de nodige middelen om met de gewenste nauwkeurigheid en timing (zoals bijvoorbeeld nazicht van werkzaamheden) het hoofd te bieden aan al haar opdrachten.

2. Organisatie van de instelling

2.1 Algemeen organigram

Onderstaande figuur verduidelijkt het structureel organigram van het Vast Comité I.

Structureel Organigram[14]



Hieruit kan de samenstelling van het Vast Comité I: afdelingen, functies en hiërarchieën duidelijk afgeleid worden. Elke afdeling heeft één leidinggevend personeelslid dat instaat voor de goede werking van diens afdeling door het opvolgen van de werkzaamheden. Een algemene afstemming van de werkzaamheden ter bevordering van de interdepartementale samenwerking gebeurt tijdens de wekelijkse coördinatievergadering RECOVER die wordt bijgewoond door het effectieve leden, de griffier, de hoofjdurist, en de directeur van de Dienst Enquêtes (verdere toelichting in *3.1.1 Beschrijving van managementmodaliteiten).*

Hierbij kan gewezen worden op volgende aandachtspunten

- De taakverdeling alsook de interdepartementale samenwerking kan niet afgeleid worden uit bovenstaande gegevens, maar moet indirect afgeleid worden uit de interne beschrijving van de werkprocessen per opdracht.
- Het is niet expliciet vermeld welke personeelsleden betrokken worden bij de werking van het Beroepsorgaan dat een aanzienlijk deel uitmaakt van de werklast die bovendien verwacht wordt te stijgen. Het beroepsorgaan is immers niet louter een opdracht, maar een afzonderlijke instelling waarvoor het Vast Comité I het personeel en budget voorziet, namelijk
  - Voorzitter
  - Griffier
  - Administratieve personeelsleden (Hoofdjurist, Jurist, het Secretariaat)
  - Budget: alle werkingskosten (niet bekend)

  Dit wordt wel opgenomen in de individuele functiebeschrijvingen. Behalve het secretariaat is ook het logistiek personeel betrokken voor bv. ontvangst en beveiliging en meer algemeen ondersteuning ook voor deze taak..
- Afdeling Boekhouding, Logistiek, IT & HR bepaalt 28% van het personeelsbestand en staat volledig los van de overige afdelingen. Opmerking1 : intern noemen we dit departement de afdeling Financiën en logistiek
- Opmerking 2 Dit is niet correct! Deze afdeling staat absoluut niet los van de overige afdelingen maar werkt permanent en intens samen met de andere afdelingen.

15

EY
9 Tussentijds en vertrouwel
Building a better working world

Samengevat geeft het organigram duidelijk de hiërarchische structuur weer binnen het Vast Comité I, maar de taakverdeling en de daarbij horende interdepartementale samenwerking zouden verder uitgewerkt kunnen worden door bijvoorbeeld deze in een matrix weer te geven. Gezien de zuiver ondersteunende aard van de werkzaamheden uitgevoerd door de afdeling Boekhouding, Logistiek , IT & HR zouden deze voor alle dotatiegerechtigde instellingen mogelijkerwijs gecentraliseerd kunnen worden. COMMENTAAR VCI Het Comité is het volledig oneens met deze bedenking. Het wenst er opnieuw de aandacht op te vestigen dat in de inlichtingensector de zogenaamde ondersteunende functies intrinsiek samenhangen met de operationele functies omwille van hun veiligheidsdimensie en niet zomaar kunnen ondergebracht worden in grotere gehelen. Het Comité I zal bijvoorbeeld nooit zijn ICT functies kunnen delen met andere instanties zonder de bestaande normen te miskennen en de noodzakelijke beveiligingsprocedures in gevaar te brengen. In de veiligheidssector is uitgerekend compartimentering de basis van de beveiliging maar dit is niet compatibel met schaalvergroting. Het is dan ook de logica zelf dat al ! het personeel, ook van de ondersteunende functies volgens de wet en de internationale normen (want werkzaam binnen een geclassificeerde zone), moeten beschikken over een veiligheidsmachtiging. Het Comité I wijst daarenboven op specialiteitsprincipe bij het openbaar ambt. Publieke rechtspersonen kunnen volgens dit principe enkel de activiteiten verrichten overeenkomstig de finaliteiten en statuten zoals toegekend door de wetgever. Evenmin kunnen de dotaties worden aangewend voor andere bestemmingen dan bepaald in de wetten of statuten. Volgens het Comité heeft dit ook tot gevolg dat de afdeling IT, logistiek en begroting bij het Comité moet blijven om steun te verlenen aan de operationele opdrachten die door de wet worden voorgeschreven.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de missies

Wat betreft de uitvoering van de opdrachten is voor de belangrijkste opdrachten het werkproces verduidelijkt door een chronologische opsomming van de deelprocessen. Bovendien wordt per afdeling voor elk personeelslid duidelijk uitgeschreven wat diens verantwoordelijkheden zijn.

Toch zijn er hieromtrent enkele aandachtspunten:

- De taakverdeling voor het Beroepsorgaan wat betreft de betrokken personeelsleden is niet even duidelijk zoals bij andere werkzaamheden. Voor al de werknemers van het Comité die al dan niet betrokken zijn bij de werking van het Beroepsorgaan is het perfect duidelijk maar mogelijk heeft het Comité dit onvoldoende kunnen uitleggen. Een organogram wordt hierbij ingevoegd .
- Uit de beschrijving van het werkproces per opdracht kan niet altijd direct afgeleid worden welke afdelingen hierbij betrokken zijn noch welke individuele personeelsleden instaan voor de uitvoering ervan.
- Herhaling van secretarisfuncties bij de afdelingen Secretariaat en Boekhouding, Logistiek IT & HR
  - Dit zijnde omdat het Secretariaat directe steun biedt aan de andere afdelingen bij het uitvoeren van de operationele werkzaamheden, terwijl de secretaris van Boekhouding, Logistiek IT & HR een zuiver ondersteunende functie uitoefent (voornamelijk HR-diensten). Opmerking: de enige vorm van herhaling is deze van de benaming secretaris die zijn oorsprong vindt in de aanwervingsgraad van de betrokken volgens de beperkte lijst van functies bepaald in het statuut. Er is enige gelijkenis omdat bv correspondentie voor deze afdeling wegens het technisch of boekhoudkundig karakter door deze functionaris wordt uitgevoerd maar gelet op de belangrijkste opdrachten had men deze functie in praktijk ook econoom kunnen noemen . De betrokkene heeft trouwens andere opdrachten zoals IT- ticketting, adjunct veiligheidsofficier en adjunct boekhouder.
- Meerdere personen krijgen eenzelfde taak toegewezen
  - Gezien de reële werklast per taak onduidelijk is, kan niet geoordeeld worden in welke mate een overlap vereist is in geval van afwezigheden. Het klopt dat soms meerdere personen dezelfde of gelijkaardige taken hebben, dit komt hoofdzakelijk om de werklast te kunnen verdelen over meerdere personen en de dienstverlening te kunnen garanderen bij afwezigheden. Ook dit staat in de individuele functiebeschrijvingen soms zelfs met aanduiding van cascades.
- Nieuwe opdrachten van het Vast Comité I werden nog niet volledig geoperationaliseerd
  - De taakverdeling hieromtrent gebeurt ad hoc naargelang dat er personeelsleden beschikbaar zijn voor de uitvoering hiervan. Niet volledig correct, wel zijn nog niet alle nieuwe taken na de wijzigingen van medio

2016 al geoperationaliseerd trouwens ook nog niet door de diensten zelf. Dit is “work in progress” waarbij zowel de werkprocessen en de betrokkenen moeten worden vastgelegd. In afwachting wordt dit in de wekelijkse coördinatievergadering afgesproken. Het is evenwel niet eenvoudig met toegenomen opdrachten deze tegelijk uit te voeren en deze te analyseren.

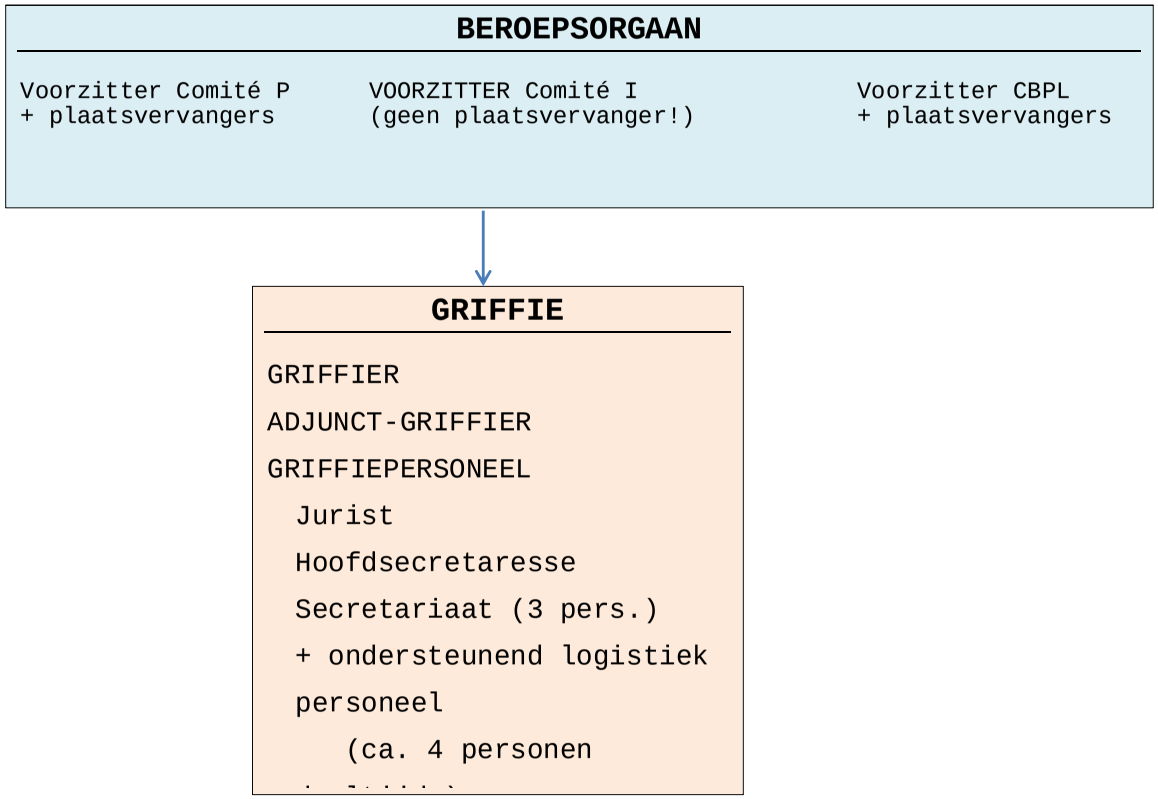
Samengevat is voor elk personeelslid duidelijk en in detail gedocumenteerd waarvoor die verantwoordelijk is alsook de chronologische opbouw van de werkprocessen per opdracht. Een synthese van deze informatie die duidelijk documenteert hoe de samenwerking tussen de verschillende personeelsleden en afdelingen verloopt per opdracht, ontbreekt echter. Dit laatste zou bijstand kunnen verlenen bij

- Meting van de capaciteit
- Identificatie van interne bottlenecks
- Operationalisering van nieuwe opdrachten

ORGANOGRAM BEROEPSORGAAN

EXTERN

- VEILIGHEIDSOVERHEDEN (NVO, ADIV, VSSE ...)
- EISERS + ADVOCAAT
- Secretariaten COMITE P en CBPL





Federaal Parlement - Efficiënteaudit

2.3 Partnerschappen en Samenwerkingen

Onderstaande tabel vat alle huidige samenwerkingen samen met andere instellingen. De meerderheid van de samenwerkingen zijn wettelijk vastgelegd, toch is het verloop hiervan te bepalen door de betrokken partijen. Bij zulke samenwerkingen haalt geen van beide partijen eenzijdig voordeel uit de samenwerking gezien het de coöperatieve uitvoering van wettelijk bepaalde opdrachten betreft. De eventuele voor- of nadelen die deze samenwerkingen impliceren worden verder uitgewerkt in *3.2.1 en 3.3.1 Identificatie van de processen* (operationeel en ondersteunend). Ten slotte werden de (in)formele samenwerkingen wel specifiek opgestart met het oog op mogelijke synergiën die dan ook behaald worden zoals voorgenomen door de betrokken partijen.
Dit is geen correcte weergave in de eerste plaats omdat het twee perspectieven door elkaar haalt die fundamenteel verschillen, enerzijds de wettelijk voorgeschreven vormen van samenwerking en anderzijds de veel meer beperkte en vrijwillige synergiën en vermengt hier twee ter beschikking gestelde tabellen. Het Comité I moet in het beperkte tijdskader er zich toe beperken deze principiële opmerking te maken en prefereert de beschrijving van samenwerkingsbanden zoals correcter, genuanceerder en volledig opgesteld door het Rekenhof.

Partnerschappen en Samenwerkingen[16]

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau	Type samenwerking	Implementatie-stadium
Vast Comité P	Toezichtonderzoeken m.b.t. het OCAD	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Beroepsorgaan	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Opleidingen enquêteurs inzake gerechtelijke onderzoeken en schietonderricht	Vast Comité I	Informeel	Ondersteuning	Lopend
COC	Advies bij de oprichting van gemeenschappelijke gegevensbanken alsook de controle hierop	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
BIM Commissie	Controle op het gebruik van bijzondere inlichtingenmethoden door de inlichtingendiensten	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	~~Brandkoffer~~ dit is vertrouwelijke informatie en moet algemener worden omschreven als "faciliteiten" ter beschikking van de BIM Commissie in het gebouw van het Vast Comité I ter bewaring van documenten met de	BIM Commissie	Formeel	Ondersteuning	Lopend
Nationale Veiligheidsoverheid	Beroepsorgaan	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Gerechtelijke Overheden	Jurisdictionele bijstand bij gerechtelijke onderzoeken	Gerechtelijke overheden	Wettelijk	Operationeel	Lopend
Kamer van Volks-vertegenwoordigers	Infrastructuur (huisvestiging en parkeerplaatsen), taallessen, gebruik van sportinfrastructuur, etc.	Vast Comité I	Formeel	Ondersteuning	Lopend
Parlement	Parlementaire Onderzoekscommissies en de Begeleidingscommissie	Parlementaire Onderzoekscommissies en Begeleidingscommissies	Wettelijk	Operationeel	Lopend
CBPL	Aanstelling van een gemeenschappelijke Data Protection Officer (DPO)	Coöperatief	Wettelijk	Ondersteunend	Te ontwikkelen

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Beschrijving van de managementmodaliteiten

De belangrijkste managementmodaliteiten gehanteerd binnen het Vast Comitékunnenals volgt samengevat worden:

- Coördinatievergadering RECOVER
- Opstellen jaarverslag (alsook de CODEX en het intern magazine *Rechtsreeks)*
- Budget- en ICT-planning op middellange termijn (5 jaar)
- Jaarlijkse evaluatie van alle administratieve personeelsleden
- Kwaliteitscontroles op de belangrijkste sleutelmomenten van de werkprocessen

~~De voorzitter van het Vast Comité I is belast met het aansturen van de werkzaamheden al dan niet met de~~

[16] ~~Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door Vast Comité I p. 23~~

~~ondersteuning van de twee raadsheren~~. Het Comité neemt zijn beslissingen bij meerderheid van stemmen van de drie raadsleden in regel in overleg en na advies of adviesmogelijkheid van de onderstaande andere functies. Hiervoor wordt wekelijks de coördinatievergadering met name RECOVER georganiseerd onder leiding van de voorzitter van het comité en bijgestaan door de griffier die secretaris is van de vergadering, waarbij gefocust wordt op de interdepartementale afstemming binnen het Vast Comité I. Daarom zullen op deze vergadering naast de voorzitter en de twee raadsheren ook telkens ~~enkele van de leidinggevende personeelsleden aanwezig~~ ~~zijn de griffier,~~ de directeur dienst enquêtes en de hoofdjurist aanwezig zijn, die een adviesrol bekleden of waar elkeen zijn eigen bevoegdheden kan uitoefenen tijdens deze vergadering~~, hetgeen verduidelijkt wordt in onderstaande tabel.~~

Overzicht leidinggevend personeel[17]

Leidinggevend personeelslid	Afdeling(en) waarvoor verantwoordelijk	Deelname RECOVER	Functie binnen recover
~~Directeur Dienst Enquêtes de directeur behoort niet tot het personeel~~	~~Dienst Enquêtes~~	~~Ja~~	~~Beslissingsbevoegdheid en Adviserend~~
~~Griffier~~ de griffier behoort niet tot het personeel	~~Documentatie & Juridische zaken; Secretariaat; Boekhouding, Logistiek & HR~~	~~Ja~~	
Hoofdjurist	Documentatie & Juridische zaken	Ja	Adviserend
Hoofdsecretaresse	Secretariaat	Neen	N.V.T.
Hoofdboekhouder	Boekhouding, Logistiek & HR	Neen	N.V.T.

De griffier heeft de leiding over de drie administratieve afdelingen en staat bijgevolg in nauw contact met de desbetreffende afdelingshoofden. De implicaties van de beslissingen die genomen worden tijdens de coördinatievergadering worden dan ook door de griffier aan de voormelde afdelingshoofden tijdig en duidelijk gecommuniceerd.[18] Volgens het Vast Comité I zijn er kwaliteitscontroles ingebouwd op de sleutelmomenten van de operationele processen om de goede uitvoer van de werkzaamheden op te kunnen volgen tijdens de coördinatievergadering. Naast de coördinatievergadering en een meerjarenplanning op budgettair en IT-vlak is er verder geen gedetailleerde uitwerking van middellangetermijnplanning of andere strategische voorbereiding. Het Vast Comité I verklaart hieromtrent dat dit momenteel futiel zou zijn gezien de variantie en onzekerheid wat betreft de huidig en toekomstig opgelegde opdrachten, en de daarbij horende werklast.

Naast de wekelijkse vergadering RECOVER gaat er ook wekelijks een vergadering REDIVER (directievergadering) door met de drie raadsleden en de griffier, hierin worden beslissingen genomen door de raadsleden na advies van de griffier in alle zaken die een budgettaire weerslag hebben of kunnen hebben dus ook personeelszaken. Occasioneel wordt hier de Hoofdboekhouder uitgenodigd en zo nodig andere personeelsleden.

Hierbij kunnen enkele aandachtspunten aangehaald worden:

- Parameters en referentiepunten met betrekking tot de voormelde kwaliteitscontroles zijn niet gedocumenteerd. Wel is het standaard procedure dat teksten voor externe bestemmelingen goedkeuring verkrijgen van de leden en na advies van de andere deelnemers.
- Hoewel een (middel)langetermijnplanning niet realistisch is, zou de voorbereiding kunnen leiden tot belangrijke inzichten met betrekking tot de huidige toestand van het Vast Comité I
  - Identificatie van potentiële bottlenecks en/of overcapaciteit
  - Overzicht van de werkprocessen inzake *workflow management*
  - Overzicht van interdepartementale en persoonlijke relaties
- De jaarlijkse evaluatie is voor alle personeelsleden telkens zeer positief, dit duidt in eerste instantie op een goede interne samenwerking, maar kan tegelijk de identificatie van mogelijkheden tot innovatie en zelfverbetering belemmeren

Samengevat kan gesteld worden dat het Vast Comité I zijn werkzaamheden op wekelijkse basis opvolgt en het leidinggevend personeel hierbij duidelijk aansturing biedt. Toch zou de opvolgingsmethodiek alsook de strategische planning verder uitgewerkt kunnen worden ter verduidelijking van het volbrengen van de opgelegde taken gebruik makend van de beschikbare middelen, hetgeen de organisatie van de capaciteiten en de opname van mogelijke nieuwe opdrachten zou kunnen vereenvoudigen. Dit is correct

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van de processen

Zoals reeds aangehaald werd, bestaat er binnen het Vast Comité I een afzonderlijke organisatie met haar eigen wettelijke basis, namelijk het Beroepsorgaan waarvoor het Vast Comité I zowel het personeelsbestand als het budget voorziet. Daarom dienen de opdrachten wat betreft hun wettelijke basis opgesplitst te worden in enerzijds de opdrachten met betrekking tot het Vast Comité I zoals onder meer bepaald in de organieke wet van 18 juli 1991, en anderzijds de opdrachten met betrekking tot het Beroepsorgaan zoals bepaald in de wet op het beroepsorgaan van 11 december 1998. De procedurebeschrijving van deze opdrachten zijn dan deels ook opgenomen in de wetgeving, maar worden aangevuld met intern aangemaakte beschrijvingen van werkprocessen die vertrouwelijk zijn. ~~of tenzij ze vertrouwelijk van aard zijn.~~

Voor de belangrijkste taken (wat betreft ingezette uren) zijn de operationele processen in detail uitgewerkt

[17] Interviews EY met Vast Comité I
[18]

EY

Vast Comité I door het Vast Comité I:[20]

- **werking van het Beroepsorgaan**
  - Administratieve opname beroepsdossiers vanwege de eiser en van de veiligheidsoverheden ~~Nationale Veiligheidsoverheid~~
  - Organisatie consultaties en zittingen
  - Beslissing nemen
  - Administratieve voltooiing beroepsdossier
- **toezichtonderzoeken**
  - Aanvaarding dossier of zelf initiatief nemen
  - Onderzoek met input van voorzitter, raadsheren, griffier, secretariaat, dienst enquêtes, documentatie & juridische zaken (en Vast Comité P bij toezichtonderzoeken op de werking van het OCAD)
  - Afsluiting door middel van rapportering aan overheden en in jaarverslag

~~of~~ gerechtelijke onderzoeken
dit is volledig andere procedure en met andere participanten dan toezichtonderzoeken die er vereenvoudigd uit bestaat dat de dienst enquêtes de kantschriften van het parket uitvoert en processen-verbaal opstelt

- **onderzoeken van klachten een aangiften**
  - Intake
  - Verificatie
  - eindbeoordeling
- **controle op gemeenschappelijke databanken (samen met het C.O.C.)**
  - Gezamenlijke controle van de Dbase met het C.O.C.
  - Uitzenden gemeenschappelijk advies omtrent de oprichting van ~~een~~ elke gemeenschappelijke databank
  - Taken worden ~~afwisselend~~ gezamenlijk uitgevoerd door het Vast Comité I en het C.O.C.
- **toezicht op het gebruik van BIM door de inlichtingendiensten**
  - Administratieve opname BIM-dossiers ontvangen van de BIM Commissie
  - Verwerking met input van voorzitter, raadsheren, griffier, Documentatie & Juridische zaken, de Dienst Enquêtes en het Secretariaat
  - Administratieve voltooiing BIM-dossiers

Toezicht op de buitenlandse intercepties van de ADIV

- Bezoek van de interceptieplaatsen en verwerkingsplaatsen

- Nazicht van de lijsten een logboeken

- Rapportering aan de minister

Hierin wordt duidelijk de chronologische uitwerking van elke opdracht aan de hand van deelprocessen vastgelegd.
Bovendien is de betrokkenheid van externe partijen duidelijk omschreven.
Enkele aandachtspunten hieromtrent zijn:

- De werklast per deelproces en bijgevolg per opdracht is moeilijk te bepalen
  - in 2016 is gedurende één week een *timesheet-analyse* uitgevoerd waarbij elk personeelslid gevraagd werd het werkproces en de aard van het werk te specifiëren voor elk gepresteerd werkuur. De resultaten van deze analyse zijn echter niet representatief voor de eigenlijke werklast doorheen het jaar deels omdat het Vast Comité nauwelijks controle heeft over de inkomende opdrachten. Het Vast Comité I zal echter trachten deze analyse doorheen één maand uit te voeren teneinde meer representatieve resultaten te bekomen. Hiervoor wordt eerst een evaluatie opgemaakt van deze test time sheet
- De persoon verantwoordelijk voor elk deelproces is niet altijd bepaald in de procedureomschrijving, maar dient afgeleid te worden uit de individuele rollenbeschrijving per personeelslid.
  - Gebrekkig overzicht wat betreft de interdepartementale en persoonlijke werkrelaties.
  - Minder duidelijkheid inzake de nevenopdrachten gespecifieerd in de individuele rollenbeschrijving die gezamenlijk de werklast aanzienlijk kunnen verhogen.
    - Vb.: Opstellen van het dagelijks persoverzicht, intern magazine *Rechtstreeks* en Codex alsook het beheer van de website. Deze opdrachten worden door de afdeling Documentatie & Juridische zaken uitgevoerd dat bovendien kampt met een overmatige werklast.
- Voor de nieuwste opdrachten is nog geen procedureomschrijving vastgelegd en worden ad hoc uitgevoerd.
  - Dit bemoeilijkt de organisatie van werkmiddelen.
- Het aantal ontvangen Beroepsdossiers zou volgens het Vast Comité I aanzienlijk verlaagd kunnen worden indien de ~~Nationale Veiligheidsoverheid een eerste analyse zou uitvoeren van de beroepsdossiers, hetgeen in de huidige omstandigheden niet gebeurt.~~ de veiligheidsoverheden zelf in eerste aanleg ~~een~~ tegensprekelijke procedure zouden instellen
- De afdeling Documentatie & Juridische zaken zoals ook de andere afdelingen kampen ~~kampt~~ met ~~en~~ zwaar gestegen werklast
- De toezichtonderzoeken op de werking van het OCAD in samenwerking met het Vast Comité P ~~lopen meermaals~~ liepen in het verleden vertragingen op waardoor de resultaten hiervan ~~aanzienlijk dalen~~ soms daalden in nut. De samenwerking tussen het Vast Comité I en het Vast Comité P op dit vlak vereist daarom verdere analyse hetgeen werd aangevat met een nieuw gezamenlijk onderzoek.

Interne documentatie Vast Comité I

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van de processen

De ondersteunde werkprocessen die direct deel uitmaken van de uitvoering van de opdrachten zijn op juist dezelfde wijze gedocumenteerd als de operationele werkprocessen in de procedureomschrijving die intern is opgesteld. Wat betreft ondersteunende werkprocessen die geen deel uitmaken van de opdrachten bestaat er geen formele procedureomschrijving. Enkele voorbeelden van de ondersteunende werkprocessen die niet ~~intern gedocumenteerd zijn:~~ – onder vorm van uitgeschreven werkprocessen bestaan maar onder vormen van formats en modellen of dienstnota's (bv huisstijl of veiligheidsinstructies , zo bestaan er een tiental fardes gevuld met dienstnota's) of door een eenvoudige vermelding in de functiebeschrijvingen geregeld worden

- Opstellen van het jaarverslag (ongeveer 200 pagina's), het intern magazine *Rechtstreeks,* en de Codex
- Beheer website
- Boekhoudkundige en HR-werkzaamheden

Ondersteunende werkzaamheden worden in het geval van de afdelingen Documentatie & Juridische zaken en het Secretariaat uitgevoerd door personeelsleden die bovendien belast zijn met het uitvoeren van operationele werkzaamheden. In welke mate de operationele werkzaamheden prioriteit hebben op de ondersteunende is niet altijd duidelijk. Mogelijk maar het onderscheid is ons ook niet altijd duidelijk.

De voormelde kwaliteitscontroles en *timesheet-analyse* werden hier op dezelfde wijze toegepast. Net zoals voor de operationele processen ontbreken voor de kwaliteitscontroles documentatie betreffend de gebruikte werkwijze en parameters. Daarnaast waren de resultaten van de timesheet-analyse ook hier niet representatief waardoor er geen duidelijkheid is wat betreft het aantal ingezette werkuren per ondersteunend proces.[15] Daarom dient een grotere timesheet analyse te gebeuren , deze is geprogrammeerd voor april

Samengevat is er minder aandacht besteed aan de documentatie van de ondersteunende werkprocessen ten opzichte van de operationele. Dat is correct Het is bovendien niet altijd duidelijk hoe de prioriteit van operationele op de ondersteunende werkprocessen concreet georganiseerd is bij personeelsleden die beide soorten werkzaamheden dienen uit te voeren. Daarom is er dan ook permanent overleg omwille van de soms wisselende prioriteiten waarbij het voorkomt door de grote interactie van operationele en ondersteunende processen dat ondersteunende opdrachten voorrang krijgen.

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën

Het Vast Comité I verantwoordt de functieherhaling van secretaris. aangezien bij het secretariaat ondersteunde werkzaamheden uitvoeren die direct verband houden met de operationele werkzaamheden. Terwijl de secretaresse van de afdeling Boekhouding, Logistiek & HR ondersteunede werkzaamheden uitvoert die volledig geïsoleerd zijn van de operationele werkzaamheden Het Comité herhaalt dat het niet gaat om een functieherhaling maar een specifiek logistieke en administratieve functie die als secretaris werd aangeduid hoofdzakelijk omwille van de benoemingsgraad van betrokkene. Het is evenmin correct dit te bestempelen als volledig geïsoleerd. Ondersteunend en operationeel kunnen niet op kunstmatige wijze onderscheiden worden en zijn allesbehalve geïsoleerd, het is juist een grote sterkte van de organisatie dat iedereen zijn gespecialiseerde vaardigheden heeft maar ook heel flexibel meerdere functies uitoefent.

Verder zijn voor nagenoeg elke opdracht meerdere personen verantwoordelijk. Wat betreft de ondersteunende opdrachten is het echter niet duidelijk of deze overlap werd ingevoerd omdat de opdracht meer dan één persoon vereist of omdat in geval van afwezigheid een vervanger de opdracht nog kan uitvoeren. Opnieuw moet gesteld dat dit zowel gaat om capacteitsredenen als voor de vervangingen. Zo bestaat het secretariaat uit vier personeelsleden die samen vooral de griffietaken van het beroepsorgaan uitvoeren en die elkaar ook kunnen vervangen bij verlof of ziekte. De functiebeschrijvingen geven dit aan en zijn duidelijk voor de betrokken personeelsleden.

Voormelde elementen wijzen op mogelijke synergieën indien de zuiver ondersteunende opdrachten gecentraliseerd zou worden voor de dotatiegerechtigde instellingen. Zij staan immers los van de uitvoer van de operationele werkzaamheden waardoor er geen nood is aan proximiteit tussen de uitvoerders van enerzijds operationele werkzaamheden en anderzijds ondersteunende werkzaamheden. Dit is een vorm van cirkelredenering: de ondersteunende taken staan los van de operationele taken en zijn dus centraliseerbaar. Bij de meerderheid van de functies is dit duidelijk niet het geval en de meeste personeelsleden hebben gemengde takenpakketten. Bovendien hebben alle functies en de ondersteunende niet minder dan de operationele zonder uitzondering een hoge veiligheidsdimensie waardoor het vrijwel uitgesloten is deze taken te delen met leden van andere organisaties op gevaar van het verlies van de veiligheidshomologaties.

4 Infrastructuur en materieel

3.4 Gebouwen

Het gebouw waarin het Vast Comité gehuisvest is, voldeed oorspronkelijk niet aan de wettelijk bepaalde veiligheidsvereisten. Hierdoor moest het Vast Comité I de nodige investeringen in veiligheid (metaaldetectoren, beveiligde deuren, etc.) eigenhandig

[15] Interviews EY met Vast Comité I

uitvoeren hetgeen een aanzienlijke budgettaire impact had. Hoewel het huidige gebouw een centrale receptie heeft, beschikt de verdieping van het Vast Comité I over een eigen onthaalruimte met een verhoogde beveiliging. Deze aanpassingen inzake veiligheid gelden echter ook voor andere overheidsinstellingen; het huisvesten van zulke instellingen in eenzelfde gebouw zou daarom een mogelijke bron van schaalvoordelen zijn (bv.: BIM-commissie is gehuisvest in het gebouw van de VSSE dat reeds voldoet aan voormelde veiligheidsvereisten).

Het Comité kan onmogelijk deze weergave van de feiten goedkeuren. Het Comité heeft in overleg met de Kamer bij de transfert naar het FORUM gebouw het kale kantoorplateau uitgerust met de veiligheidsvoorzieningen zoals vereist door de normen. Een groot deel van de werken inzonderheid voor infrastructuur is eenmalig. Het is in beginsel denkbaar dat meerdere veiligheidsdiensten in een groter geheel zouden gehuisvest worden waardoor een zekere besparing kan gerealiseerd worden doordat de buitenzijde een eerste, gezamenlijke beveiligingsperimeter kan vormen maar het is ondenkbaar dat diensten met verschillende opdrachten en a fortiori met controleopdrachten dezelfde zones delen zonder even zware onderlinge perimeterbeveiliging als de externe perimeter. De auditor geeft met voorgaande bevindingen blijk van een gebrek aan kennis van beveiligingsnormen en beveiligingstechnieken. Het Comité kan met zijn veiligheidshomologaties aantonen dat het wel de normen haalt.

Het onderhoud van het gebouw wordt uitgevoerd door externen die zich enkel in het gebouw kunnen begeven Vast Comité I indien ze begeleid worden door een bevoegd personeelslid van het Vast Comité I. Voor het gebruik van het gebouw (en de
21 parkeerplaatsen) door het Vast Comité I wordt een vergoeding betaald aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.[16]

3.5 Bestaande informaticasystemen en -tools

In het huidige gebouw moest ook het tweeledige interne netwerk (één *offline* beveiligd netwerk, één *online* netwerk) specifiek voor het Vast Comité I geïnstalleerd worden. Het onderhoud van de ICT-infrastructuur wordt intern uitgevoerd door de twee informatici van de dienst Boekhouding, Logistiek & HR.[17] [18] In sommige gevallen dient echter externe expertise ingewonnen worden met de vereiste machtiging en onder begeleiding. Het Vast Comité I is bijgevolg belast met een aanzienlijke onderhoudskost voor zijn ICT-infrastructuur. Dit in tegenstelling tot de BIM Commissie die gehuisvest in het gebouw van de VSSE en hier een evenwaardige ICT-infrastructuur en personeel ter beschikking gesteld krijgt waarvoor het slechts een beperkte vergoeding dient te betalen. Een mogelijke denkpiste zou dus de gezamenlijke huisvestiging zijn van de gecontroleerde en de controlerende instellingen met betrekking tot de inlichtingen. Het is correct dat de beveiliging van de ICT belangrijke kosten genereert. Het Comité heeft zich niet uit te spreken over een andere dienst die als voorbeeld wordt genoemd en die trouwens heel andere en beperkte opdracht heeft, maar stelt dat het volstrekt onreglementair zou zijn en onaanvaardbaar als toezichthouder om ICT te delen met andere diensten. De eerbiediging van de beveiligingsvoorschriften is niet alleen in het belang van de eigen organisatie maar in het belang van de nationale veiligheidsinfrastructuur ! Onderstaande tabel biedt een kort overzicht van de geplande lopende uitgaven en kapitaalinvesteringen wat betreft informatica en bureautica over de 2016 - 2020.

Informatica en bureautica (2016 - 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Contracten en benodigdheden	110 000	107 000	90 000	90 000	90 000
Dienstverlening door externen	40 000	39 000	30 000	25 000	25 000
Leasing	0	0	0	0	0
Kapitaalinvesteringen	65 000	63 000	60 000	50 000	50 000

Bovendien biedt onderstaande tabel een duidelijk overzicht van de huidig aangewende ICT-middelen binnen het Vast Comité I, hetgeen reeds wijst op een ruime informatisering.

Huidig softwarepakket

Toepassingsgebied	Software
Bureautica	Microsoft Windows 7 en 10
	Microsoft Office 2010 en 2016 (Word, Excel, en Powerpoint)
	Adobe Professional
	Adobe Reader
Beheer	Microfocus Groupwise (mail)
	Microfocus Zenworks (IT management)
	SEP (back-up)
	Diverse anti-virussoftware
	Specifieke software IT veiligheid (vertrouwelijk)
Specifieke Software	BOB (boekhouding)
	Isabel 6 (betalingen)
	HrAccent (personeelsbeheer)

Interviews EY met Vast Comité I
[17] Interviews EY met Vast Comité I
[18] Interviews EY met Vast Comité I

De verdere toepassing van nieuwe ICT-systemen wordt echter bemoeilijkt door een aantal redenen.

- *Tradeoff* tussen enerzijds veiligheid en geheimhouding, en anderzijds efficiënte communicatie
  - Meer gedigitaliseerde bestanden vereist meer input ICT-medewerkers (bv. De mogelijke implementatie van "BINII2", een rechtstreekse beveiligde verbinding met de databanken van de inlichtingendiensten). Dit bewijst dat deze opdrachten niet volledig los staan van de operationele opdrachten.
- Variabele aard van de documentatie.
  - Onduidelijk of verdere standaardisatie efficiënt zou zijn (veel uitzonderingen)
- Onduidelijk in welke mate er een terugkoppeling is tussen de gebruikers (uitvoer operationele processen) en de ICT-medewerkers (kennis van nieuwe ICT-mogelijkheden). Dit kan altijd beter dat is correct. Er werd in recente jaren geen ICT-investeringsplan meer opgesteld Dat is onjuist en in tegenspraak met wat voorafgaat. Het meerjarenplan werd getoond aan de auditors.

[24]

[22] Dit is een belangrijk aandachtspunt gezien de overdracht van gegevens bij het Vast Comité I in bepaalde gevallen een aanzienlijke werklast impliceert voor het personeel zoals onder meer
- In ontvangst nemen van USBs, nazicht door ICT-personeel, Bewaring op veilig netwerk
- Fysieke overdracht via beveiligd transport hetgeen twee chauffeurs vereist

3.6 Organisatie van de aankopen

Voor het merendeel van de aankopen doet het Vast Comité I beroep op FORCMS-contractkaders bepaald door de Federale Staat. Het bepalen van de benodigde materialen en hun voorraadspeil, alsook het zoeken van geschikte leveranciers is in eerste instantie de bevoegdheid van de hoofdsecretaresse van de afdeling Boekhouding, Logistiek & HR, maar wordt voor deze taken ~~indien nodig vervangen~~ bijgestaan door de hoofdreceptioniste van de afdeling. Het goedkeuren van de aankopen heeft plaats in de vergadering REDIVER behalve voor kleinere aankopen voor bureaumateriaal waarvoor een delegatiebevoegdheid aan de hoofdboekhouder wordt verleend ~~en~~ ook het plaatsen van de bestellingen is de verantwoordelijkheid van de hoofdboekhouder die hiervoor indien nodig vervangen wordt door de hoofdsecretaresse.[25]

Samengevat kan er gesteld worden dat
- De aankoopprocedure de bevoegdheid is van de geschikte personen
- Duidelijke controle bestaat wat betreft de aangekochte middelen en gemaakte betalingen

5. Humanresources

a. Humanresourcesmanagement

i. Algemene politiek en personeelskader

Sinds de inwerkingtreding van de van art. 5 van de wet van 20 juli 2000 tot wijziging van artikel 28 van de wet van 18 juli 1991, is het Vast Comité I samengesteld uit drie in plaats van vijf werkende leden. De griffier werd in 1993 vast benoemd door ~~de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers~~ de Senaat~~.~~. De samenstelling van het administratief personeel alsook de Dienst Enquêtes wordt vrij bepaald door het Vast Comité I maar vereist goedkeuring van de Kamer minstens op vlak van begroting.. Elke aanwerving wordt voorafgegaan door een vacature die gepubliceerd wordt in het Belgisch Staatsblad. De evolutie van het personeelsbestand van het Vast Comité I wordt samengevat in onderstaande tabel

Evolutie personeelsbestand 2012 - 2017[26]

Periode	Vast Comité I + Griffier	Documentatie & Juridische zaken	Secretariaat	Boekhouding, Logistiek & HR	Dienst Enquêtes
2012	4	4	3	8	6
2013	4 (1 OUT + 1 IN)	4	3	8	5 (2 OUT + 1 IN)
2014	4	4	3	8	5 (1 OUT + 1 IN)
2015	4	4	3	8	5
2016	4	4	3	8	5
2017	4	5 (1 IN)	4 (1 IN)	8	5 (2 OUT + 2 IN)

Het personeelsbestand werd in 2017 uitgebreid met ~~twee~~ een administratieve bediende~~s~~ en één jurist (de laatste ~~één~~ bij de afdeling Documentatie & Juridische zaken en de bediende ~~één~~ bij het Secretariaat) vooral teneinde de toegenomen werklast met betrekking tot het Beroepsorgaan op te vangen. ~~Bovendien is sinds~~ In de loop van 2018 wordt een Commissaris-auditor aangeworven bij de Dienst Enquêtes met ICT-expertise inzake de inlichtingensector.

ii. Bestaande systemen en tools

Alle aanwervingen voor het Vast Comité I gebeuren ~~aan de hand van gesprekken~~ op basis van een examen met verschillende proeven voor een jury waarin ook externe experts worden opgenomen ~~van de met sollicitanten die gereageerd hebben op de vacature in het Belgisch Staatsblad~~ waarvan vooreerst wordt nagegaan ~~bovendien geacht wordt~~ dat hun profiel overeenstemt met de vooropgestelde eisen zoals bepaald in de oproep in het Staatsblad. Na het examen wordt door je jury een rangschikking opgesteld maar uiteindelijk is het na een mondeling assessment voor het Comité dat de beslissing wordt genomen. ~~Voor de aanwervingen met betrekking tot de Dienst Enquêtes dient de sollicitant te slagen op een intern opgesteld~~

~~tentamen teneinde vast te kunnen stellen dat diens expertise voldoende is om toe te treden tot deze afdeling.~~

Opleidingen van het bestaand personeelsbestand gebeuren telkens ~~uit~~ op initiatief van het personeelslid zelf of op

[25] Interne documentatie Vast Comité I.

[26] Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 8

vraag van het management. Indien het personeelslid zelf vragende partij is zal advies ingewonnen worden bij diens afdelingshoofd en zal de mogelijke opleiding verder besproken worden op de plenaire vergadering (REDIVER).

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethoden en bijwerking van de noden (competenties en capaciteit)

Volgens statistieken gepubliceerd door MEDEX, bedroeg in 2016 de gemiddelde afwezigheidsgraad bij Federale instellingen met minder dan 150 personeelsleden, 4,08% (Verhouding van afwezige werkdagen ten opzichte van het totaal aantal afwezigheden. Aangezien voor de jaren 2016 en 2017 de afwezigheidsgraad bij het Vast Comité I respectievelijk 4,68% en 4,31% bedroegen, is er hieromtrent geen verdere nuancering vereist.[19] Geen probleem maar valt dit onder bovenstaande titel?

Het Vast Comité I kan jaarlijks na een positieve evaluatie ~~(uitgevoerd door de griffier)~~ van een administratief personeelslid een premie toekennen van 1% a 5% van de brutowedde. Opmerkelijk is dat de laagste evaluatie van een personeelslid "zeer goed" was ~~(op één na hoogst mogelijke evaluatie), maar de hoogste premie bedroeg slechts 2%.~~ met toekenning van een premie van 2%. Geen enkel personeelslid ontvangt de maximale premie van 5%. De evaluatiemethode is statutair bepaald en gebruikt volgende evaluatiecriteria:

- Objectief van aard
  - kwaliteit, kwantiteit, snelheid
  - Subjectief van aard
- dienstbaarheid, initiatief, collegialiteit, attitude, communicatie, voorkomen, leiding

- Het Comité merkt op dat de notie subjectief kan geïnterpreteerd worden als willekeuring wat het stellig ontkent. Het Comité erkent dat het nagelaten heeft mee te delen dat bovenstaande eindcriteria zoals statutair bepaald en dus goedgekeurd door het Parlement, onderbouw worden met een lijst van parameters opgesteld naar voorbeeld van de evaluaties van de Vlaamse gemeenschap, Deze lijst wordt toegezonden aan de auditors. Bovendien worden de evaluaties trapsgewijs opgebouwd met een eerste advies van het afdelingshoofd, vervolgens een voorstel van evaluatie door de griffier en uiteindelijk de beslissing door het Comité. Het voorstel van evaluatie kan door het personeelslid worden aangevochten. Door dit mechanisme is willekeur vrijwel uitgesloten.

-

5.2.2 Allocatie van competenties en capaciteit

De wervingsprocedures, verloningen en ambtstermijnen voor het personeel van het Vast Comité I worden in onderstaande tabel samengevat.

Aanwervingen, verloningen en ambtstermijnen

Functie	Wervingsprocedure	Verloning	Maandelijkse premies	Ambtstermijn
Voorzitter en Raadsheren	Benoemd door de Kamer van Volksvertegen-woordigers	Statutair bepaald en in overeenstemming met de leden van het Rekenhof	~~Tweetaligheidspremie (cfr. Rekenhof)~~ deze wordt niet toegekend op basis van een negatief advies van het Rekenhof.Verplaatsingsvergoeding (cfr.	6 jaar (hernieuwbaar)
Griffier	Vast Benoemd door de Senaat	Statutair bepaald en in overeenstemming met de griffier van het Rekenhof	Idem Voorzitter en Raadsheren	Onbepaalde duur
Gedetacheerden Dienst Enquêtes	Intern bepaald Minimumleeftij d van 35 jaar Geslaagd voor intern opgesteld examen Ervaring binnen politionele of militaire diensten of inlichtingendienst en	Bepaald door de dienst van oorsprong	Detacheringspremie (EUR 1 014,16) Forfaitaire vergoeding voor buitengewone prestaties (EUR 267,58) Verplaatsingsvergoeding in overeenstemming met een eersteklasabonnement van de NMBS Dagelijkse onkostenvergoeding Vaste Telefoonkostenvergoeding (cfr. Officieren en agenten van het Parket) Scholingsgraadpremies (cfr. Rekenhof)	5 jaar (hernieuwbaar)
Administratieve Personeelsleden	Statutair bepaald	Statutair bepaald voor Vast Comité I en Vast Comité P	Premies zoals bepaald in artikels 193 - 201 (cfr. Annex VI van de statuten) Tweetaligheidspremie en andere (cfr. Personeel Federale Ministeries) Eventuele evaluatiepremie (1% a 5% brutoloon) Verplaatsingsvergoeding (cfr. Artikel 191 van de statuten) Scholingsgraadpremies (cfr. Rekenhof) Maaltijdcheques	Onbepaalde duur

Volgens het Vast Comité I zijn deze aanwervingen momenteel nipt voldoende om de toegenomen werklast op te vangen. ~~Toch~~ Zo hebben de recentelijke wetwijzigingen inzake inlichtingen ertoe geleid dat de twee juristen van de afdeling

Documentatie & Juridische zaken in de huidige toestand nog moeilijk hun expertise ~~op peil kunnen houden~~.[20] op tijdige en adequate wijze ter beschikking kunnen stellen.

Gelijkaardig aan de ingebouwde kwaliteitscontroles op de sleutelmomenten van de werkprocessen, ontbreekt er documentatie die duiding geeft inzake de gehanteerde parameters voor de meting van de objectieve evaluatiecriteria. Dit is niet correct maar het comité heeft inderdaad nagelaten deze parameters ter inzage te geven. De subjectieve evaluatiecriteria zijn per definitie open tot interpretatie. Het Comité verwerpt deze stelling , behoudens indien bedoeld wordt dat elke evaluatie een aantal moeilijker meetbare criteria bevat

Onderstaande figuur geeft een overzicht wat betreft de leeftijdsverdeling binnen het Vast Comité I, de onderstaande tabel geeft ook de verdeling weer van de verschillende statutaire niveaus van het administratief personeel van het Vast Comité I.

EY

29

30

Toelichting van Vast Comité I bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 12 - 13 Interviews EY met Vast Comité I

Leeftijdsverdeling Vast Comité I[31]



Statutaire niveaus[32]

	Aantal
Niveau 3	3
Niveau 2	3
Niveau 2+	5
Niveau 1	5

De gemiddelde leeftijd in 2016 was 51,64 jaar; het statutair niveau van de personeelsleden ligt dan ook relatief hoog. Teneinde de kennisoverdracht te verzekeren worden nieuwe personeelsleden persoonlijk opgeleid door de meest ervaren personeelsleden.[21]

De aandachtspunten met betrekking tot de gegevens in deze sectie (5. Humanresources) kunnen als volgt samengevat worden

- De objectiviteit van de evaluatiemethode zou gezien de ruime interpretatiemogelijkheid wat betreft de evaluatiecriteria inconsistent kunnen zijn. Idem voorgaande , het comité is het hier niet mee eens maar had de parameters moeten tonen.
- Er bestaat geen formeel evaluatieproces voor de leden van de Dienst Enquêtes Dit is correct als bedoeld wordt dat in het huidig statuut geen formele evaluatieprocedure bevat maar dit betekent niet dat er geen evaluaties worden opgesteld volgens de principes die gelden in alle besturen. De leden worden geëvalueerd door de Directeur, hijzelf door het Comité.
- Indien alle personeelsleden hoge evaluaties ontvangen zou de kans kunnen bestaan dat het Vast Comité I minder aandacht biedt aan mogelijke innovatieprojecten, efficiëntieverhoging, etc. omdat er geen verbeterpunten geïdentificeerd worden. Goede evaluaties sluiten niet uit dat er verbeterpunten aangewezen worden zoals nu wel degelijk het geval is maar de beste evaluaties hebben dit niet.
- Om een duurzame werking te waarborgen geeft het Vast Comité I bij nieuwe aanwervingen reeds de voorkeur aan jongere kandidaten in het geval van ~~gelijkaardige profielen~~. gelijke examenresultaten.
- Wat betreft de overdracht van het voorzitterschap ontbreekt er een overgangsperiode waarbij de oud-voorzitter de nieuwe voorzitter voldoende kan informeren over de algemene werking van het Vast Comité I. en het Beroepsorgaan waarvoor trouwens geen enkele continuïteit geregeld is..
- Zoals weergegeven in de tabel *Evolutie personeelsbestand 2012 - 2017* is de Dienst Enquêtes de afdeling met de hoogste rotatie binnen het Vast Comité I. Belangrijke aandachtspunten hieromtrent zijn:
  - Korte ambtstermijn van vijf jaar (verlengbaar) Dit is sta
  - Onduidelijkheid over hoe de aantrekkelijkheidspremie werd bepaald De premie werd in de beginjaren 90 ingevoerd bij vergelijking van andere detacheringspremies zoals voor de kabinetsmedewerkers.
  - Het ambt bevordert toekomstige carrièremogelijkheden binnen de inlichtingensector Dit is een mogelijkheid maar er is geen enkele garantie. Niet elke dienst van oorsprong stelt het op prijs dat een gedetacheerde de dienst tijdelijk verliet. Het Comité P heeft op dat vlak een andere reglementering dan het Comité I
  - Geen moeilijkheden inzake de instandhouding de samenstelling of expertise (20 a 50 sollicitaties per vacature afhankelijk van het gezochte profiel)

6. Toekomstige evoluties

Voor het Vast Comité I is het takenpakket voornamelijk afhankelijk van externe factoren waarover het weinig tot geen controle heeft. De juridische ontwikkelingen en de toename van de volumes zijn veruit de belangrijkste drijfveer wat betreft de stijging in werklast voor het Vast Comité I. Daarom is een inschatting van de mogelijke evoluties hieromtrent nodig teneinde de vereiste werkmiddelen op voorhand te bepalen. Het Comité schat in dat er nog meerdere hervormingen tot stand komen om de veiligheidssector te hervormen zoals ook aangegeven door de Parlementaire onderzoekscommissie Aanslagen maar heeft weinig predicatieve objectieve elementen, gezien dit grotendeels afhangt van de feitelijke situaties op nationaal en internationaal vlak en van politieke initiatieven. Wat de toename aan volumes aangaat voorziet het Comité blijvende stijgingen op vlak van BIM's en Beroepen maar deze stijgingen becijferen lijkt speculatief. ~~Onder meer wierf~~ het Vast Comité I rekruteerde in 2017 twee ~~administratieve bediende~~ personeelsleden aan om de gestegen werklast inzake de beroepsdossier

Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door Vast Comité I p. 8 - 9 Belgisch Staatsblad 03.09.2002 p. 38911 Interviews EY met Vast Comité I

op te vangen.
Bovendien ~~werd~~ wordt in 2018 een enquêteur aangeworven die beschikte ~~e~~ over een ~~zekere~~ ICT- en data-expertise binnen het

31
32
33

inlichtingengebied om ~~de Dienst Enquêtes bij haar~~ het Comité bij zijn toezichtonderzoeken een beter inzicht te geven omtrent gebruikte ICT-middelen.

In de nabije toekomst verwacht het Vast Comité I dat:

- Bijkomende wetten ingevoerd zullen worden inzake inlichtingen die bijgevolg het takenpakket van het Vast Comité kunnen verruimen
- De bevoegdheden van de reeds gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE, ADIV en OCAD) ~~telkens~~ verder uitgebreid zullen worden
- Bijkomende instanties en databanken gecontroleerd zullen moeten worden (bv.: gemeenschappelijke gegevensbanken inzake PNR, haatpredikers, *home grown terrorists*… of zelfs de kruispuntdatabank zoals voorgesteld door de parlementaire onderzoekscommissie)
- Het aantal sectoren waar moraliteitsonderzoeken *(screenings)* toegepast worden, enkel maar zullen stijgen, waardoor het aantal beroepsdossiers proportioneel mee zal stijgen.
- De loonkost eerder stabiel zal blijven gezien de loonsverhogingen ten gevolge van een stijging in statuut, gecompenseerd zal worden doordat andere personeelsleden de pensioensleeftijd bereikt hebben.
- Een continue ontwikkeling zich zal voortzetten wat betreft de mogelijke aanwending van ICT-tools binnen het inlichtingengebied.

7. Vaststellingen

De resultaten van de efficiëntieaudit zijn opgedeeld in vier dimensies, namelijk Organisatie, Processen, Infrastructuur, en Humanresources. Voor elke dimensie zijn er vaststellingen geformuleerd die enerzijds bestaan uit Sterktepunten (opgenomen in 7.1) en anderzijds uit Verbeterpunten (opgenomen in 7.2).

a. Sterktepunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews de volgende vaststellingen formuleren:

Op het niveau van de **organisatie**:

- Duidelijk gedocumenteerde hiërarchische structuur geïllustreerd in organigram
- Geen overlap inzake leidinggevende functies
- Wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
- ~~Plenaire~~ Wekelijkse vergadering REDIVER
- Sinds 2000 een vermindering van vijf naar drie effectieve leden binnen het Vast Comité I wat de efficiëntie van het beslissingsproces bevordert en de personeelskosten aanzienlijk verlaagt heeft
- ~~Onafhankelijke~~ Geïntegreerde werking van de Dienst Enquêtes binnen het Vast Comité I duidelijk geïllustreerd in het organigram

Op het niveau van de **processen**:

- Gedetailleerd overzicht van de verantwoordelijkheden duidelijk gecommuniceerd aan elk individueel personeelslid
- Gedetailleerd chronologisch overzicht van de deelprocessen alsook betrokken afdelingen voor de belangrijkste operationele werkzaamheden
- Duidelijke en consequente aansturing van de interdepartementale samenwerking op de wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
- Kwaliteitscontroles op sleutelmomenten van de werkprocessen
- Herhaling timesheet-analyse gepland met een verlengde observatieperiode van één maand in plaats van één week
- Bestaande synergieën met andere dotatiegerechtigde instellingen:
  - Schietonderricht en opleiding enquêteurs door Vast Comité P
  - Informele uitwisseling van juridische expertise
  - Het Comité heeft de leiding van het project beveiliging en classificatie

Op het niveau van de **infrastructuur**:

- Sterk beveiligde infrastructuur
  - ~~Tweede~~ Onafhankelijke beveiligde receptie op eigen verdieping
  - Tweeledig ICT-netwerk: online en offline onderhouden door twee interne ICT-medewerkers met eventuele inwinning van externe expertise
  - Fysiek transport van zeer geheime documenten telkens uitgevoerd door twee interne bodes /
  - Maandelijkse veiligheidsbriefing voor al het personeel

chauffeurs

Op het niveau van **humanresources**:

- Strenge vereisten inzake leeftijd en deskundigheid bij aanwervingen hebben geleid tot een zeer hoog expertiseniveau binnen het Vast Comité I
- Meerdere managementmodaliteiten waaronder
  - Vijfjarenplanning voor ICT en budget
  - Jaarverslag
  - Wekelijkse coördinatievergadering RECOVER
  - ~~Plenaire~~ Wekelijkse vergadering REDIVER
  - Jaarlijkse evaluatie van het administratief personeel en de dienst enquêtes
- Evaluatieresultaten consequent positief
- Ondanks rotatie personeelsleden van de Dienst Enquêtes kan het Vast Comité I de gewenste samenstelling behouden en zelfs waar nodig uitbreiden
- Mogelijkheid tot verdere relevante opleidingen uit eigen initiatief van het personeelslid of op vraag van een leidinggevend personeelslid

b. Verbeterpunten

Tot op heden kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en verschillende interviews de volgende vaststellingen formuleren:

op het niveau van de **organisatie**

- Ondanks dat het Beroepsorgaan een afzonderlijke instelling binnen het Vast Comité I is, is het niet als dusdanig opgenomen in het structureel organigram zie toegevoegd organigram hiervoor
- Beperkte toelichting inzake het aangewende budget dat betrekking heeft op de werking van het Beroepsorgaan

op het niveau van de **Processen**

- Ruimte voor verdere formalisering van het procesbeheer
- Overzicht van interdepartementale samenwerkingen zou duidelijker weergegeven kunnen worden
- Kwaliteitscontroles worden niet gedetailleerd opgenomen in de werkprocesomschrijving
- Resultaten van de *timesheet-analyse* zijn niet representatief omwille van hoge volatiliteit van de werkzaamheden zoals eerder gezegd: het Comité is maar in beperkte mate in staat zijn agenda op te leggen
- ~~Eerste analyse beroepsdossiers gebeurt bij het Beroepsorgaan niet Nationale Veiligheidsoverheid~~ Dit is wat kort door de bocht het Comité verkiest de voorgaande omschrijvingen dat de werklast van het Beroepsorgaan zou verminderen indien de veiligheidsoverheden in eerste aanleg een tegensprekelijke procedure zouden invoeren
- Toezichtonderzoeken op het OCAD in samenwerking met het Vast Comité P ~~lopen vaak~~ liepen in het verleden wel eens vertraging op waardoor de resultaten hiervan in nut dalen, een nieuw geopend onderzoek moet nagaan hoe dit beter kan
- Afdeling Documentatie & Juridische zaken wordt momenteel overbelast door snelle evolutie inzake wetgevingen en werklast van zowel operationele als ondersteunende aard, ook de andere afdelingen en de Dienst Enquêtes hebben moeite om de processen te voleinden binnen redelijke termijnen

op het niveau van de **Infrastructuur**

- Het Vast Comité I moet significante middelen aanwenden ter onderhoud van deze beveiligde infrastructuur en realiseert hierbij geen schaalvoordelen hoewel andere instellingen aan dezelfde veiligheidsvereisten dienen te voldoen Het Comité is zoals hierboven reeds meer gedetailleerd verwoord, met grote stelligheid gekant tegen deze voorstelling van zaken die geen rekening houdt met de bestaande normen en de principiële bezwaren Het laat ook opmerken dat grote eenmalige investeringen werden gedaan naar aanleiding van de overbrenging naar Forum die permanent renderen.
- *Tradeoff* bij ICT-gebruik tussen veiligheid en efficiëntie
- Onduidelijkheid in welke mate gebruikers van ICT-tools terugkoppelen met interne ICT-experten omtrent de mogelijke aanwending van nieuwe ICT-tools ter bevordering van de efficiëntie van de operationele en ondersteunende werkzaamheden Ook dit vormt het voorwerp van overleg in de processen Rediver en Recover en wordt systematisch geoptimaliseerd
- ICT-investeringsplan werd in recente jaren niet meer opgesteld Dit is niet correct, plan werd aan auditors getoond.

op het niveau van **Humanresources**

- Relatief hoge gemiddelde leeftijd binnen het Vast Comité I wijst op het mogelijke risico dat persoonsgebonden kennis de instelling verlaat zonder dat deze werd overgedragen
- Eenvoudige werkzaamheden worden uitgevoerd door zeer ervaren personeelsleden Het Comité weet niet waarop dit slaat.
- Statutair bepaalde evaluatiecriteria zijn veeleer van subjectieve aard of ten minste zeer open tot interpretatie
- Hoe is de hoogte van de aantrekkelijkheidspremie voor Dienst Enquêtes bepaald gezien het hoge aantal sollicitaties en bijgevolg moeiteloze vervanging van de personeelsleden Dit werd in 94 bepaald naar analogie met andere vormen van detachering in het publiek ambt.
- Geen formeel evaluatieproces voor de leden van de Dienst Enquêtes maar dit neemt niet weg dat formele evaluaties jaarlijks plaatsvinden.

8. Denkpistes

Rekening houdend met de vastgestelde elementen, kunnen we een aantal denkpistes naar voor brengen die van toepassing zijn op de structuur van de organisatie, de processen, de infrastructuur, en humanresources. Sommige van deze denkpistes zijn enkel op maat van het Vast Comité I geformuleerd, andere denkpistes zijn gelinkt aan meerdere dotatiegerechtigde instellingen.

Het Comité is zo vrij om op te merken dat er minstens op formele wijze geen antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen die in de inleiding van huidig rapport werden vermeld dit in tegenstelling tot het rapport van het Rekenhof.

op het niveau van de **organisatie**

- Een duidelijke weergave opstellen van het Beroepsorgaan inzake
  - betrokken personeelsleden
  - ingezette werkuren
  - aangewende budget

op het niveau van de **processen**

- Meer proactief procesbeheer:
  - Timemanagementtools
  - *Processowners* bepalen
- Omschrijving van de interdepartementale samenwerkingen ter identificatie van
  - Bottlenecks
  - Over- / Ondercapaciteit
  - Belangrijkste betrokken partijen qua input
- Parameters en standaarden gebruikt bij de kwaliteitscontroles duidelijk bepalen in werkprocesomschrijving en vervolgens communiceren en opvolgen.
- Betere samenwerking nastreven met
  - ~~de Nationale Veiligheidsoverheid inzake de eerste analyse van een beroepsdossiers teneinde de werklast hieromtrent te verminderen~~ zoals hier geformuleerd is dit niet correct , zie voorgaande opmerking hierover
  - het Vast Comité P inzake het verloop van de gezamenlijk uitgevoerde toezichtonderzoeken
- Verdere uitwerking van de samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer
  - Operationeel : kennis / competenties
  - Ondersteunend : samenwerking of flexibelere ter beschikking stelling / delen van ondersteunende diensten en medewerkers

    het Comité heeft hierbij fundamentele vragen om te vermijden dat het Comité niet meer beantwoord aan de formele vnl. veiligheidsnormen
- Specifieke analyse gericht op de huidige capaciteit van de afdeling Documentatie & Juridische zaken en de hieraan toegewezen opdrachten het Comité moet, misschien beter, de werklast en capaciteit van alle afdelingen monitoren niet alleen van Doc/jur waar momenteel een probleem is maar niet exclusief en permanent daar

op het niveau van de **infrastructuur**

- Indien mogelijk zou een gezamenlijke huisvestiging met de gecontroleerde diensten aanzienlijke schaalvoordelen kunnen bieden zoals de BIM Commissie reeds verwezenlijkt door gehuisvest te zijn in het gebouw van de VSSE Het Comité heeft hiertegen principiële bezwaren, normatieve bezwaren en betwijfelt of dit op korte of zelfs middellange termijn mogelijk of betaalbaar is laat staan besparingen kan meebrengen. Het Comité meent met alle respect en sympathie dat het voorbeeld van de BIM commissie totaal niet geschikt is als model. Zie hierboven voor meer uitgebreide motivering.
- Verdere uitwerking van samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer op vlak van aankopen, gebouw, opleidingen...
- Duidelijkere analyse en opvolging van mogelijke aanwending nieuwe ICT-tools ter ondersteuning van de operationele en ondersteunende werkzaamheden
- Opstelling van het ICT-investeringsplan op middellange termijn hervatten. Dit plan bestaat , werd getoond en wordt waar nodig geactualiseerd.

op het niveau van **Humanresources**

- Kennisoverdrachtsplan opstellen
- Evenwichtig personeelsbestand formeel nastreven bestaande uit enerzijds minder ervaren, jongere personeelsleden en anderzijds experten (informeel: voorkeur wordt reeds gegeven aan jongere kandidaten) Dit is moeilijk te verzoenen met het administratief recht en het openbaar ambt.
- Objectiviteit van het evaluatieproces verduidelijken door vastleggen van parameters Deze bestaan maar werden inderdaad niet getoond en *benchmarks*
- Formeel evaluatieproces opstellen voor de gedetacheerden van de Dienst Enquêtes
- Analyse van de toegekende aantrekkelijkheidspremie aan de leden van de Dienst Enquêtes
- Harmonisatie van statuten om, onder andere, inter-institutionele mobiliteit alsook carrièreperspectieven te versterken Zou ideale situatie zijn maar zeer moeilijk te realiseren om te beginnen bijvoorbeeld met de egalisering

van de barema's



9. APPENDIX

Interviews EY met Vast Comité I

Naam	Functie	Interviewdatum
DE RIDDER W.	Griffier	12/01/2018
RAPAILLE G.	Voorzitter	12/01/2018
CORNUT B.	Hoofdboekhouder	12/01/2018
DE RIDDER W.	Griffier	15/01/2018
DE RIDDER W.	Griffier	16/01/2018
SEGERSJ.	Hoofdsecretaresse	25/01/2018
CORNUT B.	Hoofdboekhouder	25/01/2018
FRANCEUS F.	Directeur van de Dienst Enquêtes	26/01/2018
VAN LAETHEM W.	Hoofdjurist	26/01/2018

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil . Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et / ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com / be

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Federale Ombudsman

Finaal en vertrouwelijk audit rapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.

Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018. De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse en vertrouwelijke versie van onderstaand rapport. het EY team heeft het rapport vervolgens, waar toepasselijk en noodzakelijk, aangepast om tot een finale versie te komen. Met zicht op transparantie werd de ontvangen feedback in elk rapport in bijlage toegevoegd.

Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstafel

1. Overzicht van de instelling 4
   1.1 Missies van de instelling 4
   1.2 Kerncijfers 4
      1.2.1 Financiering 4
      1.2.2 Personeel 6
      1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 6
   1.3 Historische evoluties 8
2. Organisatie van de instelling 10
   2.1 Algemeen organigram 10
   2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in verband met de opdrachten 11
   2.3 Partnerschappen en samenwerkingen 13
3. Processen en werkingsmodaliteiten 15
   3.1 Beheer en sturing 15
      3.1.1 Omschrijving van de sturings-/beheersmodaliteiten 15
      3.1.2 Geobserveerde prestatieniveaus 16
   3.2 Operationeel 16
      3.2.1 Identificatie van de processen 16
      3.2.2 Geobserveerde prestatieniveaus 17
   3.3 Ondersteuning 18
      3.3.1 Identificatie van de diensten/processen 18
      3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën 19
      3.3.3 Geobserveerde prestatieniveaus 19
4. Infrastructuren en materiaal 20
   4.1 Gebouwen 20
   4.2 Bestaande systemen en informaticatools 20
   4.3 Organisatie van de aankopen 21
5. Human Resources 22
   5.1 Humanresourcesmanagement 22
      5.1.1 Algemeen beleid & personeelskader 22
      5.1.2 Bestaande systemen en tools 23
   5.2 Allocatie 24
      5.2.1 Evaluatiemethoden en updaten van de noden (profielen en personeel) 24
      5.2.2 Afstemming van de resources 24
6. Toekomstige evoluties 26
7. Vaststellingen 28
   7.1 Sterktes 28
   7.2 Verbeterpunten 29
8. Denkpistes 30
9. Bijlagen 31
   9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de Federale Ombudsman 31
   9.2 Operationeel - Geobserveerde prestatieniveaus 32
   9.3 Ondersteuning - Geobserveerde prestatieniveaus 33

Building a better working world

1. Overzicht van de instelling

1.1 Missies van de instelling

De missies van de Federale Ombudsman zijn beschreven in de volgende teksten:

- de wet van 22 maart 1995 tot instelling van de Federale Ombudsmannen;
- de wet van 15 september 2013 betreffende "de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden"; en
- het Koninklijk Besluit van 9 oktober 2014 tot uitvoering van artikel 3 §2 van de wet van 15 september 2013 betreffende de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden.

Deze opdrachten zijn de volgende:

1) *"de klachten onderzoeken met betrekking tot de werking van de federale administratieve overheden;*
2) *"op vraag van de Kamer van Volksvertegenwoordigers, onderzoek voeren naar de werking van de federale administratieve diensten die ze aanwijst;*
3) *op basis van de vaststellingen gedaan tijdens de uitvoering van de in 1° en 2° bedoelde opdrachten, aanbevelingen doen en verslag uitbrengen over de werking van de administratieve overheden, conform artikelen 14, alinea 3, en 15, alinea 1.*
4) *de meldingen onderzoeken van veronderstelde integriteitsschendingen conform de wet van 15 september 2013 betreffende de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden.* »[1]

De 4de opdracht werd in 2014 ingevoerd bij de Federale Ombudsman en wordt ten laste genomen door het Centrum Integriteit (CINT).

Met andere woorden, de Ombudsman doet onderzoeken omtrent de werking van de administratieve overheden. Deze onderzoeken worden ingesteld, hetzij door indiening van een klacht door een klager, hetzij op verzoek van de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

De Federale Ombudsman behandelt een brede waaier van materies: regale, fiscale, sociale, enz. materies. Tenslotte betreft dit alle materies die op federaal niveau worden beheerd en die niet specifiek aan een andere instantie zijn toevertrouwd.

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Tussen 2012 en 2016 is de dotatie die het Federale Parlement toekent aan de Federale Ombudsman gedaald (-238 kEUR). In 2017 werd ze naar boven herzien (+ 320 kEUR), want het systeem van het gebruik van boni bereikte zijn limieten en er was een loonindexering gepland. Deze schommelingen van het bedrag van de dotatie zijn opgenomen in onderstaande tabel:

[1] Wet van 22 maart 1995 tot instelling van de Federale Ombudsmannen, Hoofdstuk 1

Building a better working world

Evolutie van de dotatie van de Federale Ombudsman[2] (in kEUR)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017[3]	2018[4]
Dotatie	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391	5.389

Wat de ontvangsten betreft, komen alle ontvangsten van de Federale Ombudsman van de dotatie toegekend door het Federaal Parlement, met uitzondering van niet-significante bedragen (<0,5% van het totale bedrag van de ontvangsten) afkomstig van de “eigen ontvangsten”.

De grootste uitgavenpost qua bedrag is de post met betrekking tot de personeelsuitgaven. In 2016 vertegenwoordigden de personeelsuitgaven (inclusief de leden van het College en alle medewerkers) 90,99% van de courante uitgaven. Globaal gezien registreert de Federale Ombudsman relatief stabiele bedragen, zoals vermeld in onderstaande tabel.

Evolutie van de belangrijkste uitgaven en ontvangsten[5] (uitvoeringsrekening van de begroting) (in kEUR)

(kEUR)	2012	2013	2014	2015	2016	2017[6]
Uitgaven						
Leden van het College	290	390	280	295	301	303
Personeel	4.036	4.226	4.153	4.457	4.532	4.617
Andere courante uitgaven	598	601	451	352	416	456
Totaal van de courante uitgaven	4.924	5.217	4.884	5.104	5.249	5.376
Totaal van de kapitaaluitgaven	72	204	105	48	63	35
Algemeen totaal van de uitgaven	4.996	5.421	4.989	5.152	5.312	5.411
Ontvangsten						
Dotatie	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391
Financiële ontvangsten	7	5	1	0	0	0
Andere ontvangsten	0	0	19	6	2	0
Algemeen totaal van de ontvangsten	5.316	5.314	5.170	5.119	5.073	5.391
Resultaat van het boekjaar	320	-107	181	-33	-239	-20

[2] Kamer van Volksvertegenwoordigers van België: Rekeningen van het begrotingsjaar 2014, Begrotingsaanpassingen van het jaar 2015, Begrotingsvoorstellen voor het jaar 2016, 5 december 2015
Kamer van Volksvertegenwoordigers van België: Rekeningen van het begrotingsjaar 2016, Begrotingsaanpassingen van het jaar 2017, Begrotingsvoorstellen voor het jaar 2018, donderdag 14 december 2017

[3] Nog niet goedgekeurde rekeningen

[4] Gebaseerd op de begrotingsramingen

[5] Kamer van Volksvertegenwoordigers van België: Rekeningen van het begrotingsjaar 2014, Begrotingsaanpassingen van het jaar 2015, Begrotingsvoorstellen voor het jaar 2016, 5 december 2015
Kamer van Volksvertegenwoordigers van België: Rekeningen van het begrotingsjaar 2016, Begrotingsaanpassingen van het jaar 2017, Begrotingsvoorstellen voor het jaar 2018, 14 december 2017

[6] Cijfers meegedeeld door de Federale Ombudsman

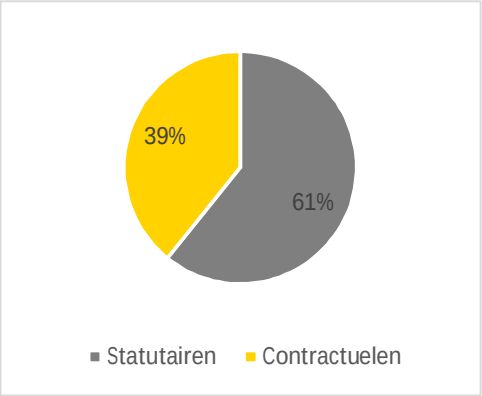
EY Building a better working world

1.2.2 Personeel

Om hun opdrachten uit te voeren, beschikken de Federale Ombudsmannen over ondersteunend personeel.

Op 1 januari 2017 bestond de instelling uit 51 medewerkers verdeeld over 3 niveaus (A, B en C), goed voor 48,3 VTE's.
De medewerkers van de Instelling zijn als volgt onderverdeeld:

- 31 medewerkers (zijnde 60,8%) zijn statutair;
- 20 medewerkers (zijnde 39,2%) zijn contractueel.



Wat de functies betreft, zijn 45 medewerkers aangesteld in zogenaamde operationele taken en 6 in zogenaamde ondersteunende taken. Dit onderscheid wordt geanalyseerd in de paragrafen 3.2 en 3.3 van dit rapport.

De niveaus stemmen overeen met de graden die van toepassing zijn binnen het openbare ambt. Het personeel van de Federale Ombudsman bestaat uit 33 medewerkers van niveau A, 16 van niveau B en 2 van niveau C.

Uit de analyse van de verdeling van het personeel blijkt dat de personeelsformatie van de instelling werd aangevuld met contractuele medewerkers, om te beantwoorden aan personeelsbehoeften die met de tijd duidelijk zijn geworden. De personeelsformatie telt immers slechts 24 medewerkers van niveau A, 12 medewerkers van niveau B en 2 medewerkers van niveau C.

Tijdens de gesprekken geeft de Federale Ombudsman aan dat de uitbreiding van het personeelsbestand is begonnen door de toepassing van artikel 4 van de personeelsformatie dat betrekking heeft op de toestemmingen voor aanwervingen om de (dringende en tijdelijke) behoeften van de dienst in te vullen. Het dringende en tijdelijke karakter is daarna veranderd in een permanente behoefte om de activiteiten en de opdrachten die aan de instelling zijn toegewezen, te vervullen.

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Evolutie van het klachtenbeheer

De belangrijkste indicatoren die we onthouden en die door de Federale Ombudsman worden gevolgd zijn:

- Het aantal binnenkomende dossiers (waaronder de klachten en de vragen naar informatie):
- Het aantal nieuwe klachten;
- Het aantal behandelde ontvankelijke dossiers (dit omvat naast de behandeling van de ontvankelijke klachten ontvangen in 201X, ook de klachten die in behandeling zijn maar die werden ingediend vóór 201X);
- De behandelingstermijn van de ontvankelijke klachten;
- De gegevens betreffende de behandeling van meldingen met betrekking tot de integriteit.

In onderstaande tabel staan de absolute waarden van de indicatoren zoals vermeld in de activiteitenverslagen 2013-2017:

EY Building a better working world

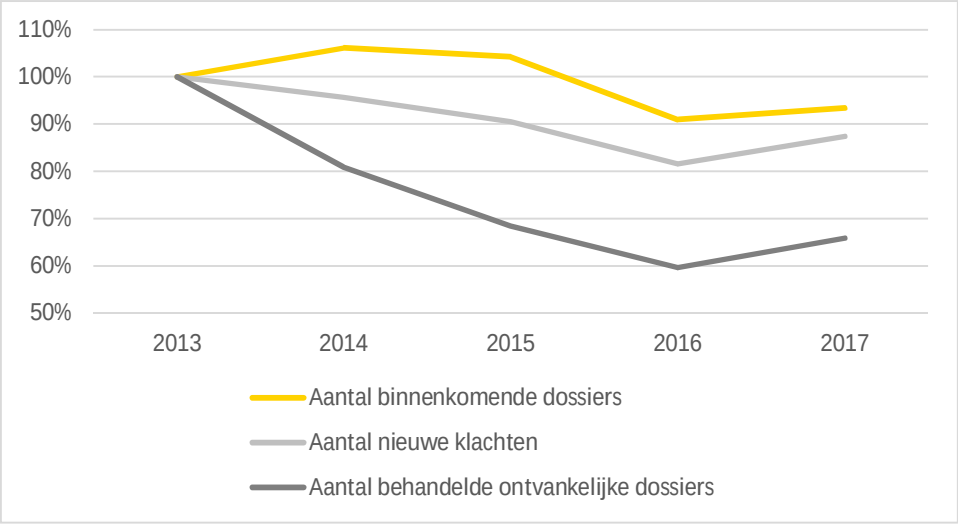
Evolutie van de binnenkomende aanvragen en de behandelde dossiers[7]

Indicatoren	2013	2014	2015	2016	2017[8]
Aantal binnenkomende dossiers waaronder:	6609	7018	6892	6008	6169
Aantal vragen om informatie	1367	2001	2145	1732	1582
Aantal nieuwe klachten	5242	5017	4747	4276	4587
Aantal behandelde ontvankelijke dossiers	6638	5370	4544	3957	4376

We stellen vast dat het aantal behandelde dossiers in 2013 hoger is dan het aantal binnenkomende dossiers. Dat komt doordat bepaalde dossiers die in 2013 werden behandeld, het jaar voordien werden geregistreerd en niet in datzelfde jaar konden worden behandeld, aangezien de behandelingstermijnen van de dossiers soms langer dan enkele maanden of zelfs een jaar duurden (zie grafiek “Evolutie van de behandelingstermijnen van de ontvankelijke klachten”).

Wat de evolutie betreft (basis = 2013) blijkt uit onderstaande grafiek dat het aantal binnenkomende dossiers, het aantal ingediende nieuwe klachten en het aantal behandelde ontvankelijke dossiers tot 2016 over het algemeen daalde. Voor 2017 kende het aantal dossiers ingediend bij de Federale Ombudsman en het aantal behandelde ontvankelijke dossiers een stijging.

Evolutie van de binnenkomende dossiers en de behandelde dossiers[9]



Hoewel het aantal behandelde dossiers qua aantal lijkt te dalen, wijst de Federale Ombudsman erop dat het de individuele vragen zijn die dalen terwijl de systeemonderzoeken talrijker zijn.

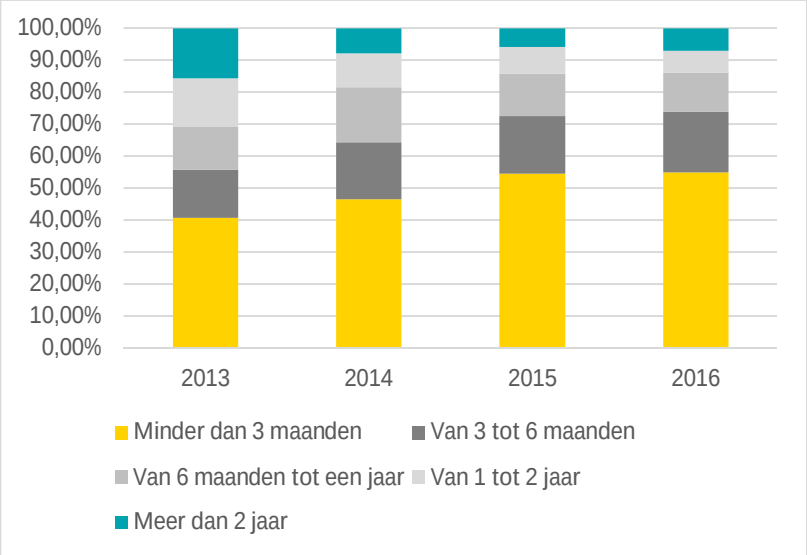
Wat de behandelingstermijn van de dossiers betreft, blijkt uit onderstaande grafiek dat de behandelingstermijnen jaar na jaar verbeteren. Het aantal dossiers dat in minder dan 3 maanden wordt behandeld, is in de laatste 4 jaar met 35% gestegen. Zo werd in 2016 74% van de dossiers behandeld in minder dan 6 maanden. Volgens de Federale Ombudsman is deze evolutie onder andere te verklaren door de sterker geworden relaties tussen de Federale Ombudsman en de overheidsdiensten, door middel van protocolakkoorden. Deze laatste zouden efficiënter en sneller reageren op de interventies van de

[7] Federale Ombudsman: Jaarverslag 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)
[8] Cijfers meegedeeld door de Federale Ombudsman op 15 maart 2018
[9] Federale Ombudsman: Jaarverslag 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)

EY Building a better working world

ombudsmannen.

Evolutie van de behandelingstermijnen van de ontvankelijke klachten[10]



Merk ook op dat wanneer de klacht (gedeeltelijk) gegrond is, de interventie van de Federale Ombudsman (in 90% van de gevallen) de betrokken overheidsdienst ertoe aanzet om zijn standpunt geheel of gedeeltelijk te herzien.

Herstelpercentage van de (gedeeltelijk) gegronde klachten[11]

	2014	2015	2016
Herstel	86,7%	85,95%	88,54%
Gedeeltelijk herstel	3,81%	4,4%	6,77%

Evolutie van het beheer van de meldingen met betrekking tot de integriteit (CINT)

De activiteit van het Centrum Integriteit werd opgestart in 2014. Over de eerste 3 jaar behandelt het gemiddeld een dertigtal dossiers. De behandeling van deze dossiers kan leiden tot een beslissing om de vraag om informatie af te sluiten, een vraag om voorafgaand advies aan het Centrum Integriteit, of zelfs een onderzoek.

1.3 Historische evoluties

Op organisatorisch vlak kende de Federale Ombudsman de laatste jaren twee belangrijke evoluties:

- Door de inwerkingtreding van de wet van 15 september 2013 kreeg de Federale Ombudsman een bijkomende opdracht toegewezen, namelijk het onderzoek van de meldingen "*van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden*"[12].

  Deze evolutie heeft geleid tot een reorganisatie binnen de structuur om het CINT op te richten

[10] Federale Ombudsman: Jaarverslag 2013 (p, III/14), 2014 (p, IV/14), 2015 (p, III/12), 2016 (p, 154)

[11] Jaarverslagen – 2014 tot 2016

[12] Wet van 15 september 2013 – Wet betreffende de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden

EY Building a better working world

(Centrum Integriteit bij de Federale Ombudsman). De Federale Ombudsman heeft ook sommige van zijn medewerkers moeten opleiden, om hen aan te stellen in het CINT. Dat ging ook gepaard met protocolakkoorden "*betreffende de relaties tussen de Federale Ombudsman en de vertrouwenspersonen Integriteit en de leidende ambtenaren van de federale administratieve overheden*[13]».

- Op het vlak van reputatie en erkenning zijn de relaties tussen de overheidsdiensten en de Federale Ombudsman de voorbije 10 jaar sterk geëvolueerd. Steeds meer overheidsdiensten hebben een efficiënte klachtenbeheersdienst of -systeem van de eerste lijn uitgewerkt, en hebben met de Federale Ombudsman een protocolakkoord ondertekend voor het beheer van klachten.

[13] Protocolakkoord betreffende de relaties tussen de Federale Ombudsman en de vertrouwenspersonen Integriteit en de leidende ambtenaren van de federale administratieve overheden

Building a better working world

2. Organisatie van de instelling

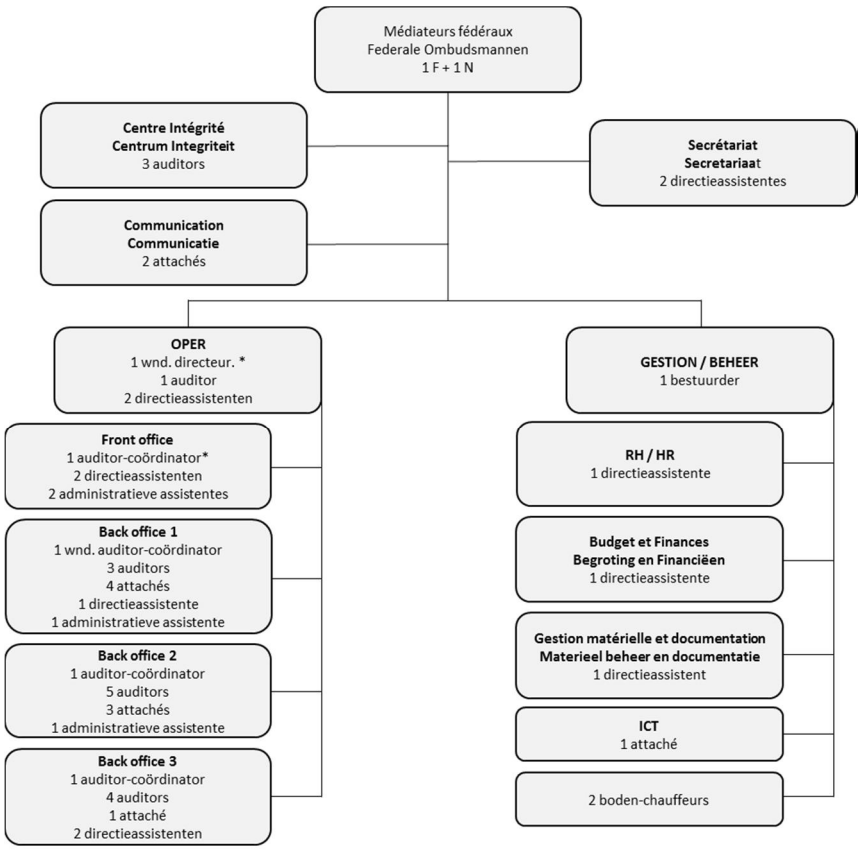
2.1 Algemeen organigram

Uit de analyse van het bijgewerkte organigram blijkt dat de instelling is samengesteld uit de volgende diensten:

- 1 college van Federale Ombudsmannen, bestaande uit de Nederlandstalige ombudsman en de Franstalige ombudsman;
- 1 Centrum Integriteit (CINT);
- 1 secretariaat;
- 1 Communicatiecel;
- Operationele diensten (directie OPER) die een groot deel van het personeel van de instelling vertegenwoordigen (88,24% van het totale personeel);
- Ondersteunende diensten (directie BEHEER) waarvan het gewicht in de instelling beperkter is (11,76% van het totale personeel).

Over het algemeen kunnen we bevestigen dat het organigram en de informatie meegedeeld door de Federale Ombudsman gedetailleerd zijn en een snelle identificatie van het aantal personen en het type functies met betrekking tot elke dienst mogelijk maken. Een minder gedetailleerde versie, zonder het aantal medewerkers per dienst, maar met de structuur van het organigram, zoals hieronder voorgesteld en met de thema's die behandeld worden door de operationele diensten, wordt publiek verspreid op de website van de Federale Ombudsman.

Gedetailleerd organigram op 01/01/2018[14]



[14] Gedetailleerd organigram op 01/01/2018 (Excel, Federale Ombudsman)

EY Building a better working world

Het organigram geeft dan ook een duidelijk beeld van de beroepen die bestaan in de instelling, en de organisatie van haar activiteiten en de groepering van de soortgelijke bevoegdheden. Het is bijvoorbeeld immers makkelijk op te merken dat de operationele diensten georganiseerd zijn in 1 frontoffice en 3 backoffices gestructureerd volgens de bevoegdheden van de dossiers die er worden behandeld. Het is belangrijk te noteren dat uit de gesprekken is gebleken dat deze 4 blokken niet in silo werken, maar transversale beslissingen kunnen behandelen en blijk geven van ontvankelijkheid in geval van grote werkoverlast bij een ervan.

Hoewel het Centrum Integriteit bovendien om vertrouwelijkheidsredenen duidelijk gescheiden van de directie OPER, verhindert dit niet dat er kennis en expertise wordt gedeeld tussen de directie OPER en het CINT, zoals de Federale Ombudsman noteert in zijn jaarverslag[15].

Deze grafische voorstelling geeft ook een overzicht van de omvang van de verantwoordelijkheden van de instelling. De operationele diensten worden gecontroleerd door een directeur en de ondersteunende diensten door een bestuurder. Bovendien werkt elke front/backoffice onder toezicht van een coördinator.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in verband met de opdrachten

De rollen en verantwoordelijkheden die aanwezig zijn in de instelling zijn bepaald en gedocumenteerd in de volgende belangrijkste documenten:

- De wet van 22 maart 1995 betreffende de rollen en verantwoordelijkheden van de ombudsmannen
- Het Statuut van het Personeel
- De functiebeschrijvingen
- Specifieke reglementen voor bepaalde materies (de boekhouding bijvoorbeeld).

In deze documenten worden de rollen en verantwoordelijkheden die verbonden zijn aan de in de instelling bestaande functies toegelicht. Deze laatste worden hieronder opgesplitst per niveau - graad in de openbare besturen.

Niveau A	Niveau B	Niveau C
Bestuurder	Directieassistent (directiesecretaris)	Bode-chauffeur
Directeur	Directieassistent in administratief beheer (met coördinatiefunctie)/Directieassistent in beheer HR	
Auditor-coördinator	Boekhouder	
Forensic auditor	Operationeel directieassistent	
Auditor	Operationeel administratief assistent	
Attaché		
Attaché communicatie		
Attaché ICT		

De hierboven opgesomde functies en de rollen beschreven in de functiebeschrijvingen lijken afgestemd op de structuur van de organisatie, zoals blijkt uit het organigram in het vorige hoofdstuk. Er bestaat ook een onderscheid tussen de aanwezige functies en de toezichts- en valideringsmechanismen verzekerd door de coördinatoren/bestuurder/directeur/bemiddelaars volgens een logische delegatie van verantwoordelijkheden die wordt gedocumenteerd en uitgelegd in de verschillende procedures die bestaan bij de Federale Ombudsman.

[15] Jaarverslag 2016 – Evaluatie van de werking van de meldprocedure p. 137 en volgende.

Building a better working world

Op basis van de geanalyseerde documenten en de gesprekken gevoerd bij de Federale Ombudsman lijken er geen ‘grijze zones’ te bestaan op het vlak van rollen en verantwoordelijkheden.

Building a better working world

2.3 Partnerschappen en samenwerkingen

De Federale Ombudsman beschikt over een beperkt aantal formeel geïdentificeerde samenwerkingen. De lijst van geformaliseerde samenwerkingen staat in onderstaande tabel:

Belangrijkste samenwerkingsakkoorden

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Niveau van formalisering	Type partnerschap	Implementatiestage
			- Wettelijke basis - Geformaliseerd - Informeel	- Ondersteuning - Operationeel	- Vastgesteld - Afgerond - Gepland - In bespreking - Te ontwikkelen
33 overheidsdiensten[16] op 23 februari 2017	Protocolakkoord voor de behandeling van klachten	Alle partijen	Geformaliseerd	Operationeel	Vastgesteld
19 overheidsdiensten[17]	Protocolakkoord betreffende de relaties tussen de Federale Ombudsman en de vertrouwenspersonen Integriteit en de leidende ambtenaren van de federale administratieve overheden	Alle partijen	Geformaliseerd	Operationeel	Vastgesteld
Multi-institutioneel akkoord[18]	Samenwerkingsprotocol tussen de instellingen die een mandaat uitoefenen als instelling belast met de naleving van de Mensenrechten geheel of gedeeltelijk	Alle partijen	Geformaliseerd	Operationeel	Vastgesteld
Permanent Overleg Ombudslieden	Lid van de Vereniging van Permanent Overleg Ombudslieden	Alle partijen	Geformaliseerd	Operationeel	Vastgesteld

[16] Federale Ombudsman: Jaarverslag 2016 p. 145
[17] Federale Ombudsman, Jaarverslag 2016 p. 139
[18] Het Interfederaal Gelijkekansencentrum, Het Federaal Migratiecentrum, De Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke levenssfeer, Het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, De Ombudsman van Wallonië en de Federatie Wallonië-Brussel, De Ombudsman der Deutschsprachigen Gemeinschaft, De Kinderrechtencommissaris, Het Comité R, Het Steunpunt tot bestrijding van armoede, bestaansonzekerheid, en sociale uitsluiting, De Nationale Commissie voor de rechten van het kind, De algemene afgevaardigde rechten van het kind (Federatie Wallonië-Brussel)

Kamer van Volksvertegenwoordigers	Gebouw/Onthaal/Taalopleidingen	Federale Ombudsman	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgesteld
PersoPoint	Sociaal secretariaat	Federale Ombudsman	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgesteld
Medex	Controles van ziekteverzuim	Federale Ombudsman	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgesteld
Benoemingscommissies voor het Notariaat	Boekhouding, terbeschikkingstelling (10%) van de boekhouder van de Federale Ombudsman	Benoemingscommissies voor het Notariaat	Geformaliseerd	Ondersteuning	Vastgesteld
Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke levenssfeer	DPO (deeltijdse terbeschikkingstelling)	Federale Ombudsman	Geformaliseerd	Ondersteuning / Operationeel	Vastgesteld

Naast deze “formele” synergieën bouwt de Federale Ombudsman, in de uitoefening van zijn functies ook talrijke “informele” partnerschappen uit met andere instellingen en spelers in zijn activiteitensector, zoals: de Europese Ombudsman, het netwerk van ombudsmannen in België, de netwerken van ombudsmannen in het buitenland, enz. De Federale Ombudsman neemt ook deel aan thematische samenwerkingen of meer specifieke samenwerkingen met bepaalde sectorale ombudsdiensten.

Tijdens de gevoerde gesprekken geeft de Federale Ombudsman aan dat hij weinig formele partnerschappen heeft met andere dotatiegerechtigde organen, terwijl er volgens hem een zekere vraag naar is. Als voorbeeld haalt de instelling het probleem aan van het tekort aan vertalers en ondersteunende diensten die onderbemand zijn. In 2017 werd een discussie gelanceerd met de andere dotatiegerechtigde organen om de synergieën te versterken. Een synergie die onlangs concreet werd, is de invoering van een “gedeelde” Data Protection Officer (DPO) voor alle instanties in de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer, om zich te houden aan de toepassing van de reglementering inzake gegevensbescherming (General Data Protection Regulation). Elke dotatiegerechtigde instantie zal bijdragen in de kosten voor deze DPO.

EY Building a better working world

3. Processen en werkingsmodaliteiten

3.1 Beheer en sturing

3.1.1 Omschrijving van de sturings-/beheersmodaliteiten

In artikel 1 en 2 van de wet van 22 maart 1995 staat dat het College van Ombudsmannen verantwoordelijk is voor de 4 opdrachten vermeld in punt 1.1 van dit verslag en in zijn functies bijgestaan wordt door het administratieve personeel.

Wat de sturing betreft, heeft de Federale Ombudsman een Directiecomité opgericht, bestaande uit twee Ombudsmannen, de Directeur en de Bestuurder. Om toezicht te houden op de operationele activiteiten worden de front- en backoffices gesuperviseerd door een coördinator.

De Federale Ombudsman heeft een reeks middelen uitgewerkt om te zorgen voor de sturing en de monitoring van zijn activiteiten. De belangrijkste middelen zijn:

- Een systeem voor de opvolging van de klachten die worden behandeld in de dagelijkse activiteiten van de coördinatoren en door het gebruik van Felicity; een systeem ontworpen vanuit een basissoftware "Case Management"
- Controlesystemen ingevoerd via de organisatie:
    - Een reeks vergaderingen met alle diensthoofden
    - Een reeks vergaderingen georganiseerd in de front- en backoffices (2 tot 4 per jaar)
    - (Maandelijkse) vergaderingen van het Directiecomité (de twee ombudsmannen, de directeur en de bestuurder)
    - Mechanisme van controle door de coördinatoren
- Een systeem voor controle van de kwaliteit van de uitgaande brieven in het kader van de klachtenbehandelingsprocedure, in Felicity en gedocumenteerd door een reeks workflows.
- Een systeem van rapportering aan de hand van een jaarverslag dat uiterlijk 31 maart moet worden verstuurd en dat moet worden voorgesteld aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.[19] Het rapporteringssysteem wordt ondersteund door de *"Beheerscyclus van het Jaarverslag Parlementair Document".*

De instelling moet het beheer van haar activiteiten ook aanpassen aan de door het Parlement goedgekeurde voorbegroting.

Bovendien zien we in dit beheersperspectief dat alle procedures gedocumenteerd, gedetailleerd en meegedeeld worden aan de verschillende diensten van de instelling, met het oog op een billijke behandeling van de klachten en de zekerheid van een transparantie in de dossierbehandeling.

Uit de geanalyseerde documenten en de gevoerde gesprekken blijkt dat de instelling zich inzet voor een permanente verbetering van zijn processen; verbetering gegarandeerd door:

- maandelijkse coördinatievergaderingen (met de ombudsmannen, de directeur, de coördinatoren en de vertegenwoordigers communicatie en logistiek);
- ontmoetingen met het netwerk van het Permanent Overleg Ombudslieden;
- seminaries in de internationale netwerken van ombudslieden (International Ombudsman Institute, Association des ombudsman et médiateurs de la Francophonie, het Europees netwerk van

[19] Volgens de wet van 22 maart 1995 tot instelling van de Federale Ombudsmannen (Hoofdstuk 3, Artikel 15) *"Kunnen ze bovendien driemaandelijkse tussentijdse verslagen uitbrengen, indien zij het nuttig achten. Deze verslagen bevatten de aanbevelingen die de ombudsmannen nodig achten en vermelden de eventuele moeilijkheden die zij ondervinden bij de uitoefening van hun ambt".*

EY Building a better working world

Ombudsmannen).

De Federale Ombudsman beschikt echter niet over een managementplan, meerjarenplan of strategisch plan. Tijdens de gevoerde gesprekken werd echter aangegeven dat de doelstellingen en sleutelprojecten van de instelling momenteel het voorwerp uitmaakten van een formalisering in een ontwerp van een strategisch plan. Bovendien, hoewel de instelling niet over een systeem beschikt om de resources te plannen, is het nuttig te herhalen dat het beroep van de Federale Ombudsman gebaseerd is op de vragen die geformuleerd worden bij zijn instelling; de werklast hangt dus af van het volume van geformuleerde aanvragen.

3.1.2 Geobserveerde prestatieniveaus

Het beheer en de sturing van de activiteiten bij de Federale Ombudsman gebeuren niet op basis van een precieze omschrijving van te bereiken doelstellingen. De activiteit van de Federale Ombudsman hangt sterk af van de vraag. De instelling volgt echter de evolutie van haar verwezenlijkingen en haar werklast op via analyses van sleutelindicatoren aan de hand waarvan het aantal behandelde dossiers, de evolutie van de behandelingstermijnen van de dossiers, de werklast per team enz. kan worden gemeten.

Deze gegevens en resultaten worden besproken in het Directiecomité, en tijdens de maandelijkse coördinatievergaderingen. Deze elementen worden ook geanalyseerd en becommentarieerd in het kader van de jaarlijkse reporting.

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van de processen

Zoals vermeld in afdeling 1.2.2 van dit verslag, zijn 45 medewerkers tewerkgesteld in de operationele diensten van de instelling.

De functies verbonden aan de operationele activiteiten zijn de functies:

- Beheerder van de operationele activiteiten (Directeur, Auditor-coördinator)
- Medewerker met een universitair of bachelorsdiploma die is aangesteld voor operationele activiteiten (Auditors, Attachés, Directieassistenten ...)
- Medewerker die een ondersteunende rol uitoefent in de uitvoering van de operationele activiteiten (administratieve assistenten, boden/chauffeurs).

De operationele activiteiten uitgevoerd door deze medewerkers houden verband met de behandeling van de dossiers die de Federale Ombudsman ontvangt. De "*modaliteiten voor de behandeling door de Ombudsmannen (i) van de klachten die bij hen worden ingediend; (ii) verzoekschriften die de Federale kamers hen bezorgen en die ook klachten bevatten in de zin van de wet; en (iii) vragen die de Kamer van Volksvertegenwoordigers hen stuurt om over te gaan tot onderzoeken*"[20] zijn beschreven in het Huishoudelijk Reglement van de Federale Ombudsman en zijn gebaseerd op een organisatie in fasen.

De klachtenbehandeling en het voeren van onderzoeken naar de werking van de overheidsdiensten gebeuren in een frontoffice en backoffices, die elk onder toezicht staan van 1 coördinator. De frontoffice behandelt alle vragen die binnenkomen via allerhande communicatiekanalen (elektronisch, telefonisch, fysiek aanmelden van de klager, enz.) Deze vragen worden ingevoerd in het casemanagementsysteem voor behandeling. Zodra een aanvraag wordt aangemaakt in het systeem, worden per type aanvraag workflows vooraf bepaald voor de frontoffice en/of de backoffice. Voor deze verschillende workflows zijn ook behandelingstermijnen of

[20] Huishoudelijk Reglement van de Federale Ombudsman

EY Building a better working world

antwoordtermijnen vooraf bepaald. Sommige workflows kunnen automatisch starten, andere met een manuele handeling van de dossierbeheerder of de coördinator.
Al deze workflows en taken voor de behandeling van een vraag zijn uitgelegd in een proceduregids (Felicity), die in 2016 werd bijgewerkt naar aanleiding van de lancering van een nieuwe versie van de software.

De activiteiten van het CINT, namelijk het beheer van de meldingen met betrekking tot de integriteit, zijn ondersteund door dezelfde casemanagementsoftware. Rekening houdend met de specificiteit van de vragen en de naleving van de vertrouwelijkheid werden de toegangen strikt beperkt. De activiteiten van het CINT zijn beschreven in afzonderlijke procedures via een afzonderlijke procedurehandleiding ("*Centrum Integriteit bij de federale Ombudsmannen: Procedurehandleiding"*). Om de procedure met betrekking tot de activiteiten van het CINT te vergemakkelijken, heeft de Federale Ombudsman ook een reeks modeldocumenten uitgewerkt die kunnen worden gebruikt door de medewerkers van het CINT. Bovendien, om het kader van de behandeling van CINT-dossiers meer af te bakenen, bestaat er ook:

- Een informatienota over de rechten en plichten van de personen die betrokken zijn bij een onderzoek;
- Een informatienota bestemd voor de experts.

Over het algemeen wordt in de geanalyseerde documenten en de gevoerde gesprekken vermeld dat de procedures met betrekking tot de operationele diensten gedocumenteerd zijn, met een detailniveau dat de uitvoering van de desbetreffende activiteiten mogelijk maakt. Bovendien wordt de uitvoering van de behandeling van de dossiers opgevolgd door onder andere het dagelijkse toezicht van de coördinatoren van de front- en backoffices, de vooraf in het systeem bepaalde uitvoeringstermijnen en de invoering van maandelijkse coördinatievergaderingen.

3.2.2 Geobserveerde prestatieniveaus

In 2016[21], ontving de Federale Ombudsman 4276 nieuwe klachten waarvan 2376 ontvankelijk werden verklaard en 1693 onontvankelijk – de ontvankelijkheid van 207 klachten werd op 30 december 2016 nog onderzocht. De Federale Ombudsman begon bovendien met de behandeling van 3957[22] klachten en daarvan waren er 2336 afgesloten tegen eind 2016. De Federale Ombudsman heeft ook 1732 vragen om informatie gekregen.

Op het vlak van prestatie is het nuttig om, zoals vermeld in punt 1.2.3 van dit verslag, te vermelden dat de behandelingstermijnen van de dossiers verbeteren, met een stijging van 35% van de dossiers behandeld in minder dan 3 maanden, in de voorbije 4 jaar. In 2016 werd 74% van de dossiers behandeld in minder dan 6 maanden.

Het Centrum Integriteit opende 31 dossiers in 2016 – "*waarvan 10 dossiers werden afgesloten in de vraag om informatie "*[23] *en "16 dossiers hebben geleid tot een vraag naar voorafgaand advies aan het Centrum Integriteit en heeft geleid tot vier gunstige adviezen en negen ongunstige adviezen"*[24].

Wat betreft de maturiteit van de aanwezige processen, noteren we dat de verwezenlijkingen van de Federale Ombudsman:

- gebaseerd zijn op gedetailleerde en bijgewerkte procedures - deze procedures worden ook ondersteund door schematische weergaven;

[21] Jaarverslag 2016, p 143-154
[22] Het verschil tussen het aantal ingediende dossiers en de dossiers in behandeling wordt verklaard door de behandeling van dossiers die de vorige jaren werden ingediend
[23] Jaarverslag 2016, p 131
[24] Jaarverslag 2016, p 131

EY Building a better working world

- ondersteund zijn door een casemanagementsoftware, fase per fase, van de indiening van de klacht tot de sluiting van het dossier.

De opvolging van de behandeling van de dossiers gebeurt onder andere door:

- de dagelijkse monitoring door de coördinatoren van de front- en backoffices
- de organisatie van maandelijkse coördinatievergaderingen.

Wat betreft de evaluatie van de tevredenheid van de klagers en andere betrokken partijen heeft de Federale Ombudsman eind 2017 een enquête gelanceerd, niet enkel om de tevredenheid te beoordelen, maar ook zijn rol en hoe hij zijn taak op een efficiënte manier zou kunnen blijven vervullen.

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van de diensten/processen

Zoals vermeld in paragraaf 1.2.2 zijn 6 medewerkers (11,76%) verantwoordelijk voor de ondersteunende activiteiten van de Federale Ombudsman en werken ze onder rechtstreeks toezicht van de bestuurder.

De belangrijkste ondersteunende activiteiten binnen de instelling zijn:

- De boekhouding: De boekhoudactiviteiten zijn onderverdeeld in 3 hoofdrollen:
    - Het dagelijkse beheer (facturen, aankopen, enz.) dat wordt opgenomen door de Cel Boekhouding. De Federale Ombudsman wijst erop dat de dienst in 2017 onder andere 624 boekhoudtransacties heeft behandeld (waarvan 52,2% recurrente transacties).
    - De interne controle geleid door de bestuurder
    - De ombudsmannen die handelen voor rekenplichtingen.

  Deze activiteiten zijn bepaald en georganiseerd in een intern document van de instelling: de “Boekhoudkundige organisatie van het College van de federale ombudsmannen”.

- IT: De dienst informatica zorgt voor het beheer van de infrastructuur (hardware en software) van de instelling waarvan een deel zich in een datacenter bevindt. Het beheer van de algemene problematiek van de casemanagementsoftware (Felicity) wordt verzorgd door de directie OPER. In de directie BEHEER bestaat een document dat de informaticaomgeving bij de Federale Ombudsman beschrijft. Dit beperkt zich tot een beschrijving van de hardware en bepaalde toepassingen die beschikbaar zijn in de instelling, waarbij de toepassing Felicity beheerd wordt door de directie OPER.

- Het beheer van de human resources: De BHR-activiteiten zijn beperkt tot het HR-beleid en het administratieve beheer van de resources. Het loonbeheer wordt uitgevoerd door PersoPoint, in opdracht van de dienst BHR.

- De Communicatie wordt verzorgd door 2 medewerkers die zich concentreren op de interne en externe communicatiestrategie.

- Het onthaal is georganiseerd volgens een interne procedure en maakt gebruik van de onthaalinfrastructuur van het gebouw FORUM. Daarbij wordt aan de bezoekers niet gevraagd naar hun identiteit wanneer ze aangeven dat ze naar de Federale Ombudsman willen.

- De activiteiten toegewezen aan de boden/chauffeurs.

Uit de geanalyseerde documenten en de gevoerde gesprekken blijkt dat de instelling procedures heeft ontwikkeld die een groot deel van de supportactiviteiten omvatten, zoals de boekhouding, het onthaal, IT, enz. en een reeks autocontroles inhouden (scheiding van taken, hiërarchische validering, bevoegdheidsdelegatie, enz.). Deze procedures zorgen ervoor dat er geen overlapping van activiteiten is, en omvatten alle activiteiten

EY Building a better working world

die nodig zijn voor de continuïteit van de activiteiten.

In tegenstelling tot bepaalde andere instellingen heeft de Federale Ombudsman geen interne vertalers. De instelling moet dus een beroep doen op externe vertalers of ervoor zorgen dat bepaalde medewerkers dit op zich nemen, vooral wanneer de dossiers heel gevoelig, lastig of dringend zijn. De woordenschat van de externe vertalers moet vaak worden gecontroleerd door de medewerkers van de Federale Ombudsman die zich de typische woordenschat van de bemiddeling eigen hebben gemaakt.

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën

Uit de informatie die de Federale Ombudsman heeft gekregen, blijkt dat bepaalde synergieën zijn opgezet met andere instellingen, in het kader van ondersteunende activiteiten.
Zoals vermeld in punt 2.3 van dit verslag bestaat er een mogelijkheid tot samenwerking door het beperkte aantal support-resources van de Federale Ombudsman (11,76%).

3.3.3 Geobserveerde prestatieniveaus

De boekhouding behandelt jaarlijks gemiddeld:

- 600 tot 700 transacties[25];
- 1-8 overheidsopdrachten.

De BHR-activiteiten spitsen zich vooral toe op het HR-beleid, en op het administratieve beheer van het personeel, namelijk de interconnecties met PersoPoint, het beheer van afwezigheden, vakantie, enz.

Wat de vertalingen betreft: de Federale Ombudsman heeft geen interne vertalers. Doorgaans zijn het de personeelsleden die de vertalingen doen, bovenop hun respectieve taken. Deze “interne” vertalingen vertegenwoordigen ongeveer 250 pagina’s per jaar[26]. Ter ondersteuning voor deze interne vertalingen doet de Federale Ombudsman af en toe een beroep op externe vertalers (gemiddeld 70 pagina’s).

Bijkomende informatie over de indicatoren die door de Federale Ombudsman worden doorgegeven, gaat als bijlage.

[25] In 2017: 326 recurrente transacties en 298 niet-recurrente transacties
[26] Deze cijfers houden geen rekening met vertalingen van documenten betreffende het dagelijkse beheer

EY Building a better working world

4. Infrastructuren en materiaal

4.1 Gebouwen

Volgens de verklaringen van de Federale Ombudsman stemt het gebouw overeen met de behoeften van de instelling. Het bezet 2 verdiepingen van het gebouw FORUM van de Kamer van Volksvertegenwoordigers en gebruikt enkele onthaalruimtes op de gelijkvloerse verdieping, om eventuele klagers te ontvangen die zich in persoon komen aanmelden.

Op de verdiepingen dient de ruimte die ter beschikking is gesteld van de instelling voor het samenbrengen van de teams naargelang hun competenties en de aard van hun beroep. Tijdens de gevoerde gesprekken is gebleken dat het feit dat ze ruimtes kunnen gebruiken binnen het gebouw van de Kamer van Volksvertegenwoordigers een meerwaarde betekende op het vlak van kosten en gebruik van de structuren (bijvoorbeeld, de vergaderzalen). Het onderhoud van de gebouwen is uitbesteed aan een privéfirma.

Wat de archivering van de dossiers betreft: als de instelling de dossiers bewaart, zijn ze meestal gedigitaliseerd. De Federale Ombudsman houdt de originele stukken niet bij. Wanneer originele stukken worden doorgestuurd, worden deze na het onderzoek terugbezorgd aan de klager. De instelling heeft een nota uitgewerkt met de bepalingen die moeten worden gevolgd met betrekking tot de archivering en het scannen van de documenten.

4.2 Bestaande systemen en informaticatools

Het geheel van de IT-omgeving is beschreven in de “Beschrijving van de IT-omgeving van de federale Ombudsman”.

Op het vlak van hardware is slechts een klein deel van de servers gehost in de lokalen van de instelling:

- 2 servers voor de telefooncentrale die worden beheerd door de leverancier;
- 1 server voor het beheer van de alarmcentale;
- 1 server met oude mailarchieven.

De andere servers bevinden zich in een datacenter.

Wat de toepassingen betreft, heeft de instelling de behandeling van de dossiers geïnformatiseerd via een casemanagementsysteem, Felicity, om op die manier op afstand te kunnen werken. Het onderhoud van de software kan gebeuren door de medewerkers van de Federale Ombudsman. Voor elke grote ontwikkeling is er echter een interventie van de leverancier nodig.

De risico’s die verbonden zijn aan het gebruik van informaticatools worden beheerd door middel van verschillende documenten zoals:

- De “Gedragscode voor het gebruik van e-mail en internet in het College van Federale Ombudsmannen”, een document dat dateert van 31/07/2006 en moet worden ondertekend door alle medewerkers;
- Het “Handvest van best practices voor het gebruik van Yammer bij de Federale Ombudsman”.

In dit streven naar IT-veiligheid heeft de instelling met de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer en andere instellingen een partnerschap uitgewerkt om de diensten van hun DPO (Data Protection Officer) te delen, tegen deelname in de loonkosten.

Disaster Recovery Plan

EY Building a better working world

Er is geen enkele procedure met betrekking tot het crisisbeheer of een “disaster recovery plan” gedocumenteerd bij de Federale Ombudsman.

Na herziening van de tussentijdse versie van dit verslag wijst de Federale Ombudsman er echter op dat indien de procedure niet formeel gedocumenteerd is, het plan gebaseerd is op de manier waarop het systeem werd uitgewerkt; bestaande uit een extern “datacenter” en performante back-ups, documentatie van het informaticanetwerk en de samenwerking met externe partners die indien nodig kunnen tussenkomen.

4.3 Organisatie van de aankopen

De aankopen worden gedaan door de vragende diensten, de cel Boekhouding en de bestuurder. In de procedure “Boekhoudkundige organisatie van het College van de federale ombudsmannen” is bepaald dat:

- De vragende diensten hun bestelling voorbereiden,
- De bestuurder de bestelling goedkeurt,
- De levering vervolgens in ontvangst wordt genomen en gecontroleerd door de vragende dienst,
- De cel Boekhouding en de vragende dienst controleren of de factuur in overeenstemming is met de geleverde goederen of verleende diensten.
- De bestuurder vervolgens de facturen en de boeking ervan goedkeurt (gedaan door de cel Boekhouding)
- De betaling vervolgens wordt goedgekeurd door de bestuurder (op papier) en door de twee federale ombudsmannen in het systeem Isabel.

De instelling maakt in het kader van haar activiteit ook gebruik van overheidsopdrachten.

Het aantal overheidsopdrachten bij de Federale Ombudsman verschilt van jaar tot jaar, gaande van 1 tot 8[27] overheidsopdrachten die op een jaar worden gegund.

Volgens de verzamelde informatie hebben de overheidsopdrachten betrekking op uiteenlopende onderwerpen zoals: de veiligheid van het gebouw, de inrichting, juridische studies, leasings van functiewagens, vertalingen, mobieletelefoniecontracten, enz.

[27] De Federale Ombudsman, 28. Staat van de overheidsopdrachten, 2017

Building a better working world

5. Human Resources

5.1 Humanresourcesmanagement

5.1.1 Algemeen beleid & personeelskader

Zoals vermeld in paragraaf 1.2.2 van dit verslag, bestaat de Federale Ombudsman uit 2 ombudsmannen, die in de uitoefening van hun functies worden bijgestaan door 51 medewerkers (39,2% contractuelen en 60,8% statutaire) verdeeld over 3 niveaus (A, B en C) zoals vermeld in onderstaande tabel:

Tabel van het personeelsbestand

	Personeelsformatie	Personeelsbestand op 01.01.2017[28]				
		Statutair personeel	Contractueel personeel	Totaal	Verschil t.o.v. het kader	Verschil t.o.v. het kader (%)
NIVEAU A	24	20	13	33	9	38%
NIVEAU B	12	11	5	16	4	33%
NIVEAU C	2	0	2	2	0	0%
TOTAAL	38	31	20	51	13	34%

Wat betreft de verdeling van de medewerkers van de instelling naargelang hun leeftijd, op 27 december 2017:

- was 24% van de medewerkers van de Federale Ombudsman tussen 45 en 49 jaar oud;
- was 30% ouder dan 50 jaar; en
- was 46% jonger dan 45 jaar waarvan 4,34% tussen 25 en 29 jaar.

Het personeel blijkt ook heel ervaren te zijn, - bijna de helft van het personeel heeft tussen 15 en 20 jaar ervaring en meer dan de helft heeft meer dan 10 jaar ervaring.

De personeelsbehoeften van de instelling worden geregeld door de “personeelsformatie” die al jaren niet meer werd aangepast. Zoals uitgelegd in paragraaf 1.2.2 van dit verslag baseert de instelling zich op artikel 4 van de personeelsformatie om aanwervingen te doen voor “dringende en tijdelijke” noden van de dienst - het gebruik van dit artikel zorgt er al enkele jaren voor dat de formatie met 34% wordt overschreven. Vandaag werden immers 14 personeelsleden geïntroduceerd in de instelling aan de hand van artikel 4 voor “dringende en tijdelijke” noden.

Wat de afwezigheidsgraad betreft: de Federale Ombudsman kent een afwezigheidsgraad van 7,39% met 38 werknemers die in 2017 minstens een keer afwezig waren. Gezien de grootte van de instelling heeft elke langdurige afwezigheid een grote impact op de totale afwezigheidsgraad die in 2016 slechts 5,86% bedroeg. Als we deze gegevens vergelijken met de statistieken gepubliceerd door Medex “Ziekteverzuim bij federale ambtenaren”, kende de Federale Ombudsman in 2016 een minder hoge afwezigheidsgraad dan die van de federale ambtenaren waarvan het totale ziekteverzuim 6,22% bereikte[29], en een hogere afwezigheidsgraad dan die in federale instellingen van min of meer vergelijkbare omvang (afwezigheidsgraad van 4,08% in federale instellingen van minder dan 150 personen, in 2016).

De Federale Ombudsman kent een zekere stabiliteit op het vlak van personeelsverloop. Hoewel het aantal medewerkers niet schommelt en sinds 2014 stabiel blijft op 51 personen, is het aantal voltijdse equivalenten

[28] Jaarverslag 2016 – Het beheer van het personeel en het personeelsbestand, p. 193

[29] De Federale Ombudsman wijst erop dat de afwezigheidsgraad van de ambtenaren in 2017 6,15% zou zijn, maar we hebben deze informatie niet kunnen controleren en nemen zijn commentaar dus niet op.

EY Building a better working world

echter gedaald (van 51 naar 48,3 personen in de laatste 4 jaar). Dat is voornamelijk te wijten aan de mogelijkheid voor sommige medewerkers om over te stappen naar een 4/5-regime.

Bovendien, hoewel de opdrachten van de instelling evolueren en het aantal klachten ingediend bij de organisatie afneemt, leidt dat niet tot een personeelsvermindering; deze reorganisatie maakt het mogelijk om bepaalde leden in te zetten voor de opdracht van het CINT.

5.1.2 Bestaande systemen en tools

Wat het wettelijk kader betreft:

- Artikel 20 van de wet van 22 maart 1995 bepaalt dat “De ombudsmannen hetzelfde statuut genieten als de raadsheren van het Rekenhof. De wedderegeling van de raadsheren van het Rekenhof, vervat in de wet van 21 maart 1964 betreffende de wedden van de leden van het Rekenhof, zoals gewijzigd bij de wetten van 14 maart 1975 en 5 augustus 1992, is van toepassing op de ombudsmannen.”[30]
- Het personeel op zich is onderworpen aan het “Statuut van het personeel van het College van de Federale Ombudsmannen”.

Aanwerving

Over het algemeen en op basis van de gevoerde gesprekken blijkt dat de instelling moeite heeft om personeel van hoog niveau aan te werven. Hoewel de basisbarema's en de loopbaanmogelijkheden interessant lijken, wordt benadrukt dat het moeilijker is om personeel aan te trekken dat al ervaring en expertise heeft opgebouwd. Bovendien wijst de Federale Ombudsman erop dat het gaat om een instelling en een beroep die nog weinig bekend zijn bij het grote publiek. Bijgevolg zou het voor de instelling moeilijk lijken om bepaalde functies aan te werven zoals coördinatoren of forensic auditors; voor deze functies bestaat er een sterke concurrentie op de arbeidsmarkt.

Wat het loonpakket betreft, dat stemt overeen met de toepassing van het statuut en de barema’s vastgelegd volgens de functiegraden en de geldelijke anciënniteit van de medewerker. Bovendien:

- wordt ook een gsm ter beschikking gesteld van de leden van wie de aard van het werk dit rechtvaardigt, namelijk de directieleden, de logistieke medewerkers, en de communicatie-attachés;
- is het internetabonnement voorzien voor de leden van de directie.

Opleiding

Er is binnen de instelling geen formeel opleidingsplan. De medewerkers hebben echter de mogelijkheid om specifieke opleidingen te volgen die de instelling alleen of samen met andere spelers organiseert, zoals leden van de academische wereld, de vereniging Droits quotidiens, enz. Bij wijze van voorbeeld, en volgens de informatie meegedeeld door de Federale Ombudsman in het kader van deze audit, kunnen de medewerkers modules volgen voor interne ontwikkeling en communicatie, georganiseerd door het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO).

Bovendien, en zoals vermeld in paragraaf 1.3 van dit verslag, hebben de auditors van de Federale Ombudsman interne en externe opleidingen gevolgd, gespecialiseerd in audittechnieken, naar aanleiding van de nieuwe opdracht voor het behandelen van meldingen van een veronderstelde integriteitsschending. Op de datum van de opstelling van dit verslag heeft het CINT meer bepaald 3 auditors in dienst die de certificatie hebben gekregen van “Registered Fraud Auditor”, waarvan één lid “Certified Fraud Examiner” is bij de ACFE.

[30] Wet van 22 maart 1995 tot instelling van de Federale Ombudsmannen, Hoofdstuk IV, Artikel 20

Building a better working world

Bovendien nemen de medewerkers van de instelling ook deel aan colloquia, seminaries naargelang de juridische en administratieve actualiteit.

Op termijn is de Federale Ombudsman van plan om een plan uit te werken met strategisch geplande opleidingen op basis van de beroepsevolutie van de instelling. Vandaag heeft de instelling echter een beperkt budget voor deze post (50K€).

Evaluatie

De Federale Ombudsman vermeldt dat het systeem van individuele evaluaties dat voorzien is in de statuten (zowel voor het statutaire als het contractuele personeel) wordt toegepast maar dat het een lichte vertraging heeft opgelopen (sinds 2014) die de instelling probeert in te halen.

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethoden en updaten van de noden (profielen en personeel)

De Federale Ombudsman heeft geen globaal plan voor het beheer of de planning van de resources. De organisatie van het personeel in de instelling is uiteengezet in de paragrafen 1.2.2 en 2.1 van dit verslag. De personeelsleden die tewerkgesteld zijn in de front- en backoffice werken niet in silo en organiseren zich naargelang de evolutie van de werklast - afhankelijk van de actualiteit en de behoeften.

5.2.2 Afstemming van de resources

Wat betreft de overeenstemming tussen aanbod en vraag

Eind 2017 werd een tevredenheidsenquête gevoerd bij de klagers. Tegelijk beoordeelde deze studie de verwachtingen van de burgers en de betrokken partijen.

De Federale Ombudsman wijst er ook op dat er geen enkele evaluatie tussen gelijken is gebeurd (netwerk van ombudsmannen). De Federale Ombudsman neemt echter deel aan het uitwisselen van best practices via het platform van ombudsmannen en zijn deelname aan de internationale vereniging van ombudsmannen.

Wat betreft de personeelsbehoeften

De activiteit van de instelling hangt sterk af van de vraag, het is niet makkelijk om mechanismen uit te werken die het mogelijk maken om vooraf de behoeften inzake resources in te schatten. Indien de Federale Ombudsman schommelingen vaststelt in de tijd, heeft hij het moeilijk om te voorzien in de behoeften op lange termijn. In dat aspect beschikt de Federale Ombudsman over een post in het budget waarmee hij, voor de opdracht integriteit, indien nodig een beroep kan doen op experts, wat hem een zekere flexibiliteit biedt.

Indien de Federale Ombudsman niet over methodes beschikt voor het geformaliseerd toewijzen van resources, organiseert hij echter de werklast onder de backoffices die niet in silo werken. We merken echter op dat de Federale Ombudsman de bijkomende opdracht inzake integriteit heeft kunnen opvangen door een interne reorganisatie en hertoewijzing van de resources.

Bovendien houdt de instelling een opvolgsysteem en statistische tools up to date, waarmee het mogelijk is om op maandbasis het aantal dossiers te volgen dat bij de backoffices en de frontoffice binnenkomt, behandeld en afgesloten wordt.

EY Building a better working world

Wat de ondersteunende diensten betreft, meldt de Federale Ombudsman dat het beperkte aantal personeelsleden soms de ontwikkeling van een dynamisch en strategisch beheer van de human resources en de instelling in de weg staat. Bijvoorbeeld: uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat de instelling een opleidingsplan wilde ontwikkelen en het huidige systeem van telewerk wilde uitbreiden, maar niet de nodige resources had om deze aspecten te ontwikkelen. Ook al heeft de Federale Ombudsman twee resources voor Communicatie, de instelling is vandaag weinig aanwezig op sociale media.

Building a better working world

6. Toekomstige evoluties

In de toekomst is het mogelijk dat het beroep en de organisatie van de Federale Ombudsman moeten evolueren naargelang de impact van bepaalde veranderingen of bepaalde evoluties die hieronder in 3 thema's zijn voorgesteld:

- De organisatie van het beroep ombudsman binnen de verschillende bevoegde instanties

  De Federale Ombudsman vreest de toename van de sectorale ombudsdiensten, waardoor het nodig zou zijn om coördinatiemaatregelen uit te werken om overlappingen en het bestaan van "grijze zones" te vermijden. Bovendien verhindert de toename van het aantal gespecialiseerde ombudsmannen in bepaalde sectoren om een holistische aanpak toe te passen in de behandeling van de klachten.

  De Federale Ombudsman zegt er echter open voor te staan om stappen te ondernemen om synergieën in hun beroep aan te stippen.

- Digitalisering

  Enerzijds zou de digitalisering in de overheidsdiensten de toegang van de Federale Ombudsmannen tot de informatie van de overheidsdiensten, zoals bepaald in de wet, kunnen bemoeilijken. De incompatibiliteit van de informatiesystemen zou immers kunnen leiden tot weigering van toegang tot bepaalde informatie en zou de procedures voor de behandeling van de dossiers kunnen verstoren.

  Anderzijds moet de Federale Ombudsman zijn systemen ontwikkelen om de evolutie van de technologie op te volgen, maar moet hij ook de procedures en systemen behouden waarmee de klagers zich fysiek kunnen aanmelden bij de ombudsmannen.

- De reorganisaties van de competenties in de overheid

  De staatshervormingen en reorganisaties in de overheid en hun bevoegdheden hebben een impact op het volume van vragen die bij de Federale Ombudsman worden geformuleerd en dus ook op zijn werklast. De geformuleerde klachten zijn afkomstig van:
  - Hetzij eventuele onregelmatigheden, aangegeven door de klagers, in de overheidsdiensten, te wijten aan het gebrek aan evenwicht dat zich kan voordoen tijdens overgangsperiodes,
  - Hetzij nieuwe bevoegdheden toegekend aan de federale overheid en dus aan de instelling.

  In die context stelt de Federale Ombudsman zich vragen bij zijn bevoegdheid om de aantastingen van de integriteit in het kader van de Federale Politie te behandelen. Die bevoegdheid vormt het voorwerp van een wetsontwerp op de datum van opstelling van dit verslag.

  Voor wat de centra voor vrijheidsberoving en de ontwikkeling van het beroep van ombudsman voor de supervisie in gevangenissen betreft, zou dit een opdracht kunnen zijn die is toegewezen aan de Federale Ombudsman die al een zekere bevoegdheid ter zake heeft verworven. Er moet op z'n minst rekening worden gehouden met deze mogelijkheid.

EY Building a better working world

Building a better working world

7. Vaststellingen

7.1 Sterktes

Momenteel kunnen we op basis van de geanalyseerde documenten en de verschillende gevoerde gesprekken het volgende vaststellen:

- Wat betreft de organisatie van de instelling:
  - Het organigram van de Federale Ombudsman is duidelijk en geeft zijn opdrachten en activiteiten weer; het geeft een duidelijk beeld van de beroepen die bestaan in de instelling en de scheiding van de activiteiten van het CINT. Daaruit blijkt duidelijk het aantal personen dat is aangesteld voor de verschillende taken en activiteiten, en hun functie.
  - De rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk beschreven bij de Federale Ombudsman en er lijken geen “grijze” zones of overlappingen te zijn, volgens de ontvangen informatie. De rollen beschreven in de functiebeschrijvingen lijken afgestemd op de structuur van de organisatie en tonen de supervisie- en valideringsmechanismen die aanwezig zijn in de instelling.
- Wat betreft de processen en werkingsmodaliteiten:
  - Wat de sturingsmiddelen betreft, baseert de Federale Ombudsman zich op middelen zoals het budget, de jaarverslagen, de opvolging van de activiteitsindicatoren, enz. De Federale Ombudsman heeft ook systemen uitgewerkt voor de supervisie en de permanente verbetering van zijn processen, door vergaderingen te organiseren met de diensthoofden, de coördinatoren, het directiecomité enz.
  - De operationele activiteiten worden ondersteund door procedurebeschrijvingen en door de documentatie van de opdrachten en beroepsactiviteiten. De beroepsactiviteiten worden ook ondersteund door een aangepaste informaticatool. De organisatie van het beheer in “front” en “backoffice” lijkt efficiënt, zowel voor de behandeling van de dossiers als voor de opvolging ervan. Wat de prestatie van de instelling betreft op het vlak van haar activiteit, zien we dat de Federale Ombudsman een bijkomende activiteit op zich kan nemen (Centrum Integriteit), niet door extra resources te voorzien, maar door het opnieuw toewijzen van personeel binnen zijn instelling.
  - De meeste ondersteunende activiteiten van de instelling zijn gedocumenteerd en er bestaan beschreven, bijgewerkte en meegedeelde processen voor.
  - Er werden synergieën, samenwerkingen en partnerschappen uitgewerkt, wat het beroep betreft. De Federale Ombudsman heeft talrijke (meestal formele) synergieën en samenwerkingen uitgewerkt met onder meer het platform mensenrechten, verenigingen van ombudsmannen, de FOD’s (voor eerstelijnsklachten). De Federale Ombudsman heeft ook samenwerkingen op poten gezet in verband met zijn supportactiviteiten (betaling van lonen, aankopen, opleidingen, enz.).
- Wat betreft de infrastructuur en het materiaal:
  - De infrastructuren beantwoorden aan de behoeften van de instelling en maken het mogelijk om de teams te groeperen naargelang hun competenties en de aard van hun beroep.
- Wat betreft het beheer van de human resources van de instelling:
  - De Federale Ombudsman kent een zekere stabiliteit in het aanwezige personeel (klein verloop) - ondanks een vermindering van de VTE’s - met weinig geregistreerde vertrekken, zonder toepassing van een specifiek beleid om talenten te behouden.
  - De Federale Ombudsman heeft intern een sterke ervaring, met meer dan de helft van het personeel dat meer dan 15 jaar ervaring heeft.

EY Building a better working world

7.2 Verbeterpunten

Momenteel kunnen we op basis van de informatie die ons werd meegedeeld, het volgende vaststellen:

- Wat betreft de organisatie van de instelling:
  - Het kader van de instelling lijkt niet meer overeen te stemmen met haar huidige behoeften. De Federale Ombudsman doet een beroep op 14 “buitengewone behoeften” die al enkele jaren aanwezig zijn.
- Wat betreft de processen en werkingsmodaliteiten:
  - Op het vlak van sturingsmiddelen heeft de Federale Ombudsman momenteel geen managementplan, meerjarenplan of strategisch plan. Er werd echter aangegeven dat de doelstellingen en sleutelprojecten van de instelling momenteel werden geformaliseerd in een ontwerp van een strategisch plan. De instelling beschikt niet over een systeem om de resources te plannen of activiteiten te prioriteren, maar het is nuttig te herhalen dat het beroep van de Federale Ombudsman gebaseerd is op de vragen die bij zijn instelling worden ingediend.
  - In de uitvoering van zijn operationele activiteiten heeft de Federale Ombudsman nog geen steun gekregen van alle federale overheidsdiensten (bijv. de FOD Binnenlandse Zaken), wat betreft de noodzaak om efficiënte diensten op te richten voor eerstelijnsklachten en het door de Federale Ombudsman voorgestelde protocolakkoord goed te keuren.
  - Voor de uitvoering van zijn ondersteunende activiteiten beschikt de Federale Ombudsman slechts over een beperkt aantal resources - wat een hindernis blijkt voor bepaalde ontwikkelingen van de instelling, meer bepaald inzake beheer van de human resources en communicatie.
- Wat betreft het humanresourcesmanagement van de instelling:
  - De Federale Ombudsman heeft geen personeelsplan of een systeem voor het plannen van de resources.
  - De Federale Ombudsman heeft geen opleidingsplan dat het mogelijk maakt de competenties van zijn personeel te beheren.
  - Het statuut van het personeel van de Federale Ombudsman is eigen aan zijn instelling, waardoor het momenteel niet mogelijk is om bruggen te creëren tussen de dotatiegerechtigde instanties.

Building a better working world

8. Denkpistes

Rekening houdend met de vastgestelde elementen, stellen we de uitwerking voor van activiteiten, middelen of analyses op verschillende niveaus. Bepaalde suggesties voor verbeteringen zijn specifiek voor de Federale Ombudsman en andere hebben betrekking op verschillende dotatiegerechtigde instellingen of moeten worden gevoerd met andere instellingen.

- Wat betreft de organisatie van de instelling:
    - De personeelsformatie herzien om ze aan te passen aan de huidige behoeften van de instelling en bepaalde functies voor het leven benoemen.
- Wat betreft de processen en werkingsmodaliteiten:
    - Voor de aspecten met betrekking tot het beheer en de sturing:
        - § Een strategisch beheersplan uitwerken met het oog op de prioritering van de activiteiten, een beheer volgens doelstellingen en de toewijzing van de resources, met een zekere marge voor crisisbeheer en noodgevallen.
    - Voor de operationele activiteiten:
        - § Het akkoord verkrijgen van alle FOD's over de toegevoegde waarde om een efficiënte coördinator (of dienst) op te richten voor eerstelijnsklachten, samen te werken met de Federale Ombudsman in het kader van de behandeling van klachten en vooral in te stemmen met de positieve dynamiek van dit klachtenbeheer.
    - Voor de ondersteunende activiteiten:
        - § Een denkoefening doen met alle dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement over de mogelijkheden om bepaalde ondersteunende diensten gemeenschappelijk te maken (boekhouding, vertalers, tolken, IT, enz) via de oprichting van een gemeenschappelijk shared service center voor de instellingen en het Parlement en via de ontwikkeling van tools die een dergelijke mutualisering mogelijk maken (bijv. invoering en gebruik van de federale ERP - FEDCOM).
- Wat betreft het humanresourcesmanagement:
    - Een tool ontwikkelen voor "resource planning", op basis van kennis van de werklast en de capaciteiten die worden ingezet bij elke activiteit, bijvoorbeeld door zich te baseren op timemanagement.
    - Een kennisbeheer uitwerken om de continuïteit van de activiteiten te waarborgen bij vertrek (of afwezigheid) van een personeelslid.
    - Een opleidingsplan uitwerken - waarmee de Federale Ombudsman de toekomstige veranderingen kan begrijpen en zich kan aanpassen aan de behoeften en aan de omgeving - en de invoering van synergieën in het kader van de opleidingen (met het Rekenhof voor de audittechnieken bijvoorbeeld).
    - Een denkoefening doen met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement betreffende de mogelijkheden tot harmonisatie van de statuten van het administratieve personeel om een betere interinstitutionele mobiliteit mogelijk te maken, de loopbaanmogelijkheden en -vooruitzichten te verbeteren en bepaalde supportfuncties gemeenschappelijk te kunnen maken.

Niet alle suggesties zullen onmiddellijk kunnen worden geïmplementeerd en er moet een zekere prioritering worden georganiseerd door de Federale Ombudsman. De mutualisering van bepaalde activiteiten en functies vereist ook investeringen in tools en toepassingen om een elektronisch beheer op afstand van bepaalde processen en activiteiten mogelijk te maken.

EY Building a better working world

9. Bijlagen

9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de Federale Ombudsman

Naam	Functie	Datum van het gesprek
CARDON D.	Directeur	26/01/2018
DE BRUECKER C.	Federale Ombudsvrouw	26/01/2018
DE MESMAEKER M.	Bestuurder	26/01/2018
HERMAN G.	Federale Ombudsman	26/01/2018

Building a better working world

9.2 Operationeel - Geobserveerde prestatieniveaus

Indicatoren			
	Waarden	Indicator	Opmerking
Operationeel			
Frontoffice + Backoffices	4276 klachten 1732 vragen om informatie	# dossiers	2376 ontvankelijke klachten 1693 niet-ontvankelijke klachten 207 waarvan het onderzoek van de onontvankelijkheid op 31 december 2016 nog niet was afgerond
Centrum Integriteit	10 vragen om informatie 16 vragen om advies	# vragen	
Kenniscentrum	30	# verzoeken	Complexe vragen (binnen OPER)
Archivering	6526	# dossiers	
Leden	2	# leden	

EY Building a better working world

9.3 Ondersteuning - Geobserveerde prestatieniveaus

Indicatoren			
	Waarden	Indicator	Opmerking
Ondersteunende diensten			
Vertalingen	Externe dienstverleners: 70 Intern: 250	# pagina's	Deze waarden houden geen rekening met vertalingen van documenten betreffende het dagelijkse beheer
Boekhouding	326	Recurrente transacties	Abonnementen, lopende contracten Informatie 2017 (nog niet goedgekeurd)
	298	Niet-recurrente transacties	Informatie 2017 (nog niet goedgekeurd)
HR-administratie	48,3	VTE	
IT	Incidenten/verzoeken IT: 310	tickets	300 geformuleerd bij de interne dienst 10 geformuleerd bij een externe dienstverlener
	68	PC's	55 thin clients + 13 laptops (+ 56 printers)
	- Extern datacenter - 4 intern	Servers	Datacenter SMALS
Aankopen	7	# opdrachten aan de gang	Overheidsopdrachten gelanceerd in 2016 en 2017 + diverse aankopen met prijsvergelijking
	3	# gesloten opdrachten	
Logistiek	1602,18	m²	
	2	# wagens	In leasing
	30.653	# km/jaar	In totaal
	10	# parkeerplaatsen	In het gebouw FORUM
Drukwerk	Niet meegedeeld	# pagina's	
	Niet meegedeeld	# documenten	Types documenten: jaarverslag, synopsis, verslagen, communicatiemiddelen, visitekaartjes, …
	€ 9.875, 30	Kosten	
Preventieadviseur	0,15 VTE	# medewerkers	1 interne medewerker + van de externe dienst + samenwerking met de Kamer
Data Protection Officer		# medewerkers	Samenwerkingsakkoord met de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke levenssfeer

EY Building a better working world

Indicatoren			
	Waarden	Indicator	Opmerking
Opleidingen	11.211,97	Bedrag	
	Niet meegedeeld	# uren opleiding	
	- 66 externe/ Individueel - 17 intern/collectief	Types opleidingen	Enkel betaalopleidingen: - Individueel (66) - Voor 5-50 medewerkers (17) + gratis opleidingen
Externe communicatie (sociale media, pers, enz.)	2	Functies	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

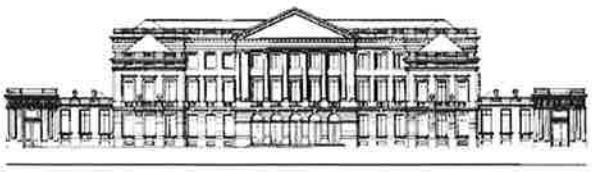
EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be



BELGISCH FEDERAAL PARLEMENT
PARLEMENT FÉDÉRAL DE BELGIQUE

Parlement Fédéral

Audit d'efficience - Le Médiateur Fédéral

Rapport provisoire
Février 2018

EY
Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par le Parlement au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation du Parlement. Afin de réaliser cette analyse, le Parlement a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. Le rapport final d'audit est attendu pour la fin du mois de mars 2018.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.
Le rapport présenté ci-dessous constitue le rapport provisoire soumis à la procédure contradictoire confidentielle. Il concerne uniquement la partie organisationnelle, processus et synergies.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Table des matières

Introduction 2
Table des matières 3
1. Aperçu de l'institution 4
1.1 Missions de l'institution 4
1.2 Chiffres-clé 4
1.2.1 Financement 4
1.2.2 Personnel 6
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats 6
1.3 Evolutions historiques 8
2. Organisation de l'institution 10
2.1 Organigramme général 10
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions 11
2.3 Partenariats & collaborations 12
3. Processus et modalités de fonctionnement 14
3.1 Gestion et pilotage 14
3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion 14
3.1.2 Niveaux de performance observés 15
3.2 Opérationnel 15
3.2.1 Identification des processus 15
3.2.2 Niveaux de performance observés 16
3.3 Support 17
3.3.1 Identification des services/processus 17
3.3.2 Description des synergies en place 18
3.3.3 Niveaux de performance observés 18
4. Infrastructures et matériel 19
4.1 Bâtiments 19
4.2 Systèmes et outils informatiques en place 19
4.3 Organisation des achats 20
5. Ressources humaines 21
5.1 Gestion des ressources humaines 21
5.1.1 Politique générale & cadre de référence 21
5.1.2 Dispositifs et outils en place 22
5.2 Allocation 23
5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs) 23
5.2.2 Adéquation des ressources 23
6. Evolutions prospectives 25
7. Constats 26
7.1 Points forts 26
7.2 Points d'amélioration 27
8. Pistes de réflexion 28
ANNEXES 29
Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du Médiateur Fédéral 29
Opérationnel - Niveaux de performance observés 30
Support - Niveaux de performance observés 31

EY Building a better working world

1. Aperçu de l'institution

1.1 Missions de l'institution

Les missions du Médiateur Fédéral sont décrites dans les textes suivants :

- la loi du 22 mars 1995 instaurant les Médiateurs Fédéraux ;
- la loi du 13 septembre 2013 relative à « la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel » ; et
- l'Arrêté Royal du 9 Octobre 2014 portant exécution de l'article 3, §2 de la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre du personnel.

Ces missions sont les suivantes :

1) *« examiner les réclamations relatives au fonctionnement des autorités administratives fédérales;*
2) *mener, à la demande de la Chambre des représentants, toute investigation sur le fonctionnement des services administratifs fédéraux qu'elle désigne;*
3) *en se basant sur les constatations faites à l'occasion de l'exécution des missions visées aux 1° et 2°, de formuler des recommandations et de faire rapport sur le fonctionnement des autorités administratives, conformément aux articles 14, alinéa 3, et 15, alinéa 1er.*
4) *examiner les dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité conformément à la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité dans une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel. »*[2]

La 4ème mission a été mise en place au sein du Médiateur Fédéral en 2014 et est prise en charge par le Centre d'Intégrité (CINT).

En d'autres termes, le Médiateur réalise des enquêtes et des investigations sur le fonctionnement des autorités administratives. Ces enquêtes sont initiées soit par l'introduction d'une réclamation de la part d'un plaignant, soit sur demande de la Chambre des Représentants.

Le Médiateur Fédéral traite un large spectre de matières : matières régaliennes, fiscales, sociales, etc. En définitive, cela concerne toutes les matières gérées au niveau fédéral et qui n'ont pas été confiées spécifiquement à une autre instance.

1.2 Chiffres-clé

1.2.1 Financement

Entre 2012 et 2016, la dotation attribuée par le Parlement fédéral au Médiateur Fédéral a diminué (-238 kEUR). En 2017, elle a été revue à la hausse (+ 320 kEUR), car le système d'utilisation des bonis atteignait ses limites et qu'une indexation des salaires était prévue. Ces variations du montant de la dotation sont reprises dans le tableau ci-dessous :

[2] Loi du 22 mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux, Chapitre 1er

EY Building a better working world

Evolution de la dotation du Médiateur Fédéral[3] (en kEUR)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017[4]	2018[5]
Dotation	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391	~~5.388~~ 5.389

En termes de recettes, l'intégralité des recettes du Médiateur Fédéral provient de la dotation attribuée par le Parlement fédéral, à l'exception de montants non significatifs (<0,5% du montant total des recettes) provenant des « recettes propres ».

Le poste de dépenses le plus important en termes de montant est le poste relatif aux dépenses de personnel. En 2016, les dépenses de personnel (incluant les membres du Collège et l'ensemble des collaborateurs) représentent 90,99% des dépenses courantes. Globalement, le Médiateur Fédéral enregistre des montants relativement stables, comme repris dans le tableau ci-dessous.

Evolution des principales dépenses et recettes[6] (compte d'exécution du budget) (en kEUR)

(kEUR)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses						
Membres du Collège	290	390	280	295	301	303
Personnel	4.036	4.226	4.153	4.457	4.532	4.617
Autres dépenses courantes	598	601	451	352	416	456
Total des dépenses courantes	**4.924**	**5.217**	**4.884**	**5.104**	**5.249**	5.376
Total des dépenses de capital	**72**	**204**	**105**	**48**	**63**	35
Total général des dépenses	**4.996**	**5.421**	**4.989**	**5.152**	**5.312**	5.411
Recettes						
Dotation	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391
Recettes financières	7	5	1	0	0	0
Autres recettes	0	0	19	6	2	0
Total général des recettes	**5.316**	**5.314**	**5.170**	**5.119**	**5.073**	5.391
~~Boni~~ Résultat de l'exercice	**320**	**-107**	**181**	**-33**	**-239**	-20

[3] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

[4] Comptes non encore approuvés

[5] Basé sur les prévisions budgétaires

[6] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

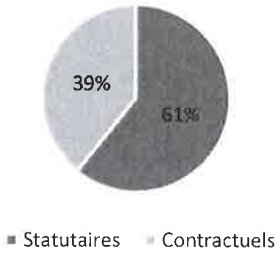
EY Building a better working world

1.2.2 Personnel

Afin de remplir leurs missions, les Médiateurs Fédéraux disposent d'un personnel de soutien.

En date du 1er janvier 2017, l'institution était composée de 51 collaborateurs répartis en 3 niveaux (A, B et C) et représentant 48,3 ETP.
Les collaborateurs de l'institution sont répartis de la façon suivante :

- 31 collaborateurs (soit 60,8%) sont statutaires ;
- 20 collaborateurs (soit 39,2%) sont contractuels.



En termes de fonctions, 45 collaborateurs sont assignés à des tâches dites opérationnelles et 6 à des tâches dites de support. Cette distinction fait l'objet d'une analyse aux sections 3.2 et 3.3 du présent rapport.

Les niveaux correspondent aux grades applicables au sein de la fonction publique. Le personnel du Médiateur Fédéral est constitué de 33 collaborateurs de niveau A, 16 de niveau B, et 2 de niveau C.

L'analyse de la répartition du personnel indique que le cadre organique de l'institution a été étendu, afin de répondre à des besoins en termes de personnel qui se sont fait ressentir au fil du temps. En effet, le cadre ne prévoit que 24 collaborateurs de niveau A, 12 collaborateurs de niveau B et 2 collaborateurs de niveau C.

Lors des entretiens, le Médiateur Fédéral indique que l'extension du cadre a été initiée par l'application de l'article 4 du cadre organique qui concerne les autorisations d'engagements pour les besoins (urgents et temporels) du service. Le caractère urgent et temporel s'est mué ensuite en besoin permanent dans le but de remplir les activités et missions dévolues à l'institution.

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats

Evolution de la gestion des plaintes

Les principaux indicateurs que nous retenons et qui sont suivis par le Médiateur Fédéral sont :

- Le nombre de dossiers entrants (couvrant les réclamations et les demandes d'informations) ;
- Le nombre de nouvelles réclamations ;
- Le nombre de dossiers recevables traités (qui inclut, en plus du traitement des réclamations recevables introduites en 201X, les réclamations qui sont en cours de traitement mais qui ont été introduites avant 201X) ;
- Le délai de traitement des réclamations recevables ;
- Les données relatives au traitement de plaintes liées à l'intégrité.

Le tableau ci-dessous reprend les valeurs absolues des indicateurs telles que reprises dans les rapports d'activités 2013-2017 :

EY Building a better working world

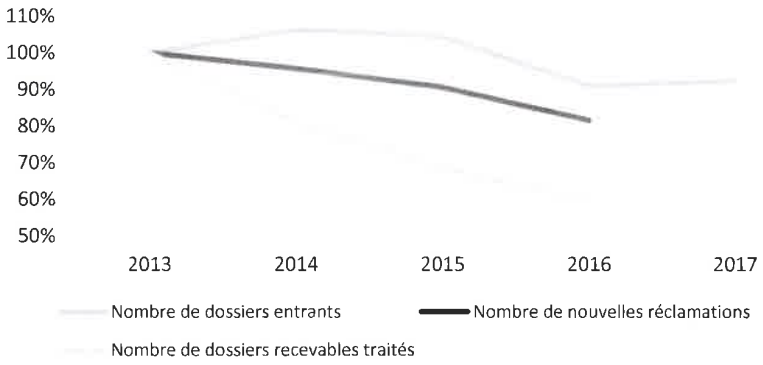
Evolution des demandes entrantes et des dossiers traités[7]

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017[8]
Nombre de dossiers entrants dont :	6609	7018	6892	6008	~~6107~~ 6169
Nombre de demandes d'information	1367	2001	2145	1732	1582
Nombre de nouvelles réclamations	5242	5017	4747	4276	4587
Nombre de dossiers recevables traités	6638	5370	4544	3957	4376

On observe que le nombre de dossiers traités est supérieur au nombre de dossiers entrants en 2013. Ceci s'explique par le fait que certains dossiers traités en 2013 avaient été enregistrés au cours de l'année précédente et n'avaient pu être traités au cours de cette même année, les délais de traitement des dossiers excédant parfois plusieurs mois, voire une année (voir graphique « Evolution des délais de traitement des réclamations recevables »).

En termes d'évolution (base = 2013), le graphique ci-dessous indique que de manière générale, le nombre de dossiers entrants, le nombre de nouvelles réclamations introduites et le nombre de dossiers recevables traités étaient en diminution au cours des 4 dernières années. Pour 2017, le nombre de dossiers introduits auprès du Médiateur Fédéral connait une augmentation de près de 2,5%.

Evolution des dossiers entrants et des dossiers traités[9]



Si le nombre de dossiers traités tend à diminuer en termes quantitatifs, le Médiateur Fédéral précise que ce sont les demandes individuelles qui diminuent alors que les enquêtes systémiques sont, quant à elles, plus nombreuses.

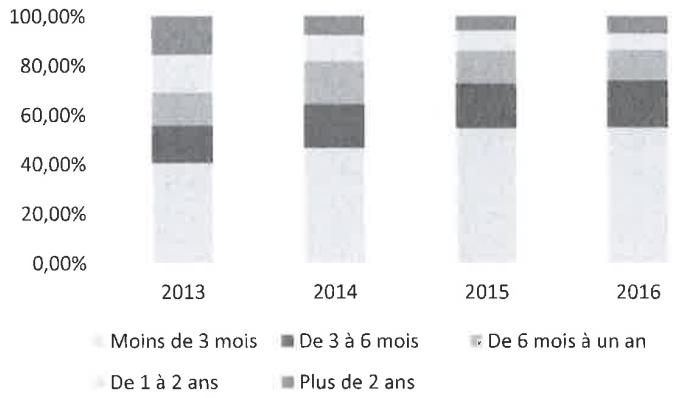
En ce qui concerne le délai de traitement des dossiers, le graphique ci-dessous indique que les délais de traitement s'améliorent d'année en année. Le nombre de dossiers traités en moins de 3 mois a augmenté de 35% au cours des 4 dernières années. C'est ainsi qu'en 2016, 74% des dossiers ont été traités en moins de 6 mois. Selon le Médiateur Fédéral, une des explications qui peut être donnée à cette évolution est le renforcement des relations entre le Médiateur Fédéral et les administrations. Ces dernières réagiraient de manière plus efficace et plus rapide par rapport aux interventions des médiateurs.

au moyen de protocoles d'accord.

[7] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)
[8] Chiffres communiqués par le Médiateur Fédéral, n'ayant pas encore fait l'objet d'une validation
[9] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)

EY Building a better working world

Evolution des délais de traitement des réclamations recevables[10]



Il faut également noter que lorsque la réclamation est (partiellement) fondée, l'intervention du Médiateur Fédéral mène (dans 90% des cas) l'administration concernée à revoir, de manière partielle ou totale, sa position.

Taux de correction des plaintes (partiellement) fondées[11]

	2014	2015	2016
Correction	86,7%	85,95%	88,54%
Correction partielle	3,81%	4,4%	6,77%

signalements

Evolution de la gestion des ~~plaintes~~ en rapport à l'intégrité (CINT)

En ce qui concerne le Centre d'Intégrité, son activité a démarré en 2014. Sur ses 3 premières années d'existence, il traite en moyenne une trentaine de dossiers. Le traitement de ces dossiers peut mener à une décision de clôture au niveau de la demande d'informations, une demande d'avis préalable au Centre d'Intégrité, voire à une enquête.

1.3 Evolutions historiques

En matière organisationnelle, le Médiateur Fédéral a connu deux évolutions majeures au cours des dernières années :

- Par l'entrée en vigueur de la loi du 13 septembre 2013, le Médiateur Fédéral s'est vu attribuer une mission supplémentaire à savoir l'examen des dénonciations « *d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel* »[12].

  Cette évolution a engendré une réorganisation au sein de la structure afin de mettre en place le CINT (Centre d'Intégrité auprès du Médiateur Fédéral). Le Médiateur Fédéral a également dû former certains de ses collaborateurs, afin de les assigner au CINT. Cela a été également accompagné de protocoles d'accord « *concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de*

[10] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/14), 2014 (p. IV/14), 2015 (p. III/12), 2016 (p. 154)

[11] Rapports annuels - 2014 à 2016

[12] Loi du 13 septembre 2013 - Loi relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel

confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales [13]».

- En termes de réputation et de reconnaissance, les relations entre les administrations et le Médiateur Fédéral ont beaucoup évolué au cours des 10 dernières années. De plus en plus d'administrations ont mis en place un service ou système de gestion des plaintes, dit de première ligne, efficace et ont signé un protocole d'accord pour la gestion des plaintes avec le Médiateur Fédéral.

[13] Protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales

2. Organisation de l'institution

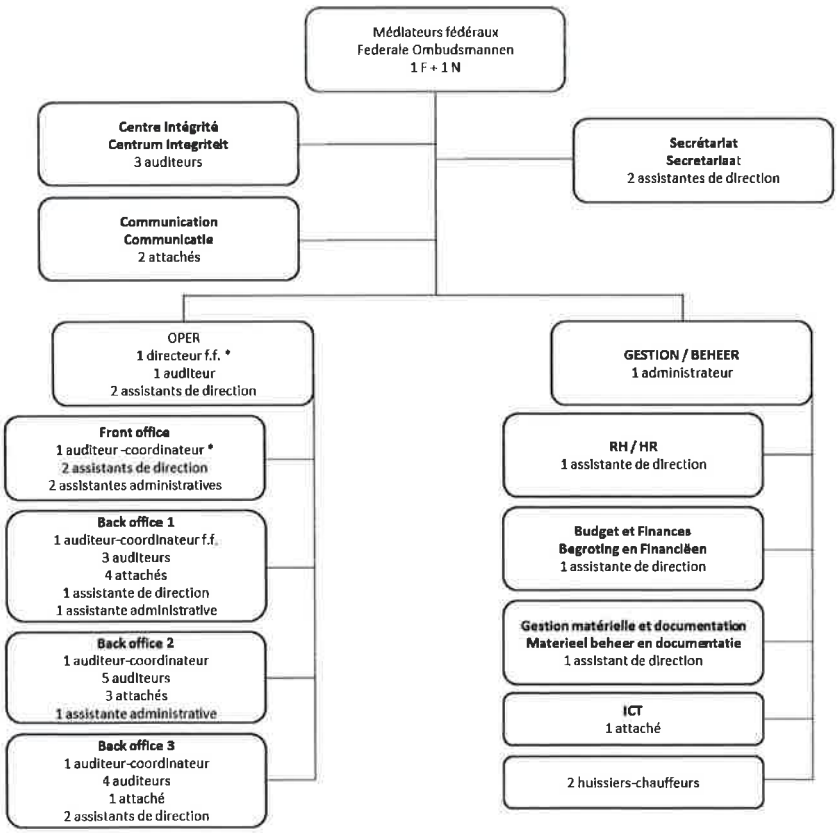
2.1 Organigramme général

L'analyse de l'organigramme, mis à jour, indique que l'institution est composée des services suivants :

- 1 collège de Médiateurs Fédéraux, constitué du médiateur néerlandophone et du médiateur francophone ;
- 1 Centre Intégrité (CINT) ;
- 1 secrétariat ;
- 1 Cellule communication ;
- Des services opérationnels (direction OPER), qui représentent une part importante du personnel de l'institution (88,24% du total du personnel) ;
- Des services de support, dont le poids (11,76% du total du personnel) est plus restreint au sein de l'institution. (direction GESTION)

De manière générale, nous pouvons affirmer que l'organigramme et les informations communiquées par le Médiateur Fédéral sont détaillés et permettent d'identifier aisément le nombre de personnes et le types de fonctions relatifs à chaque service. Une version moins détaillée, ne reprenant pas le nombre de collaborateurs par service, mais conservant la structure de l'organigramme, présentée ci-dessous et présentant les thématiques couvertes par les services opérationnels est diffusée publiquement sur le site internet du Médiateur Fédéral.

Organigramme détaillé au 01/01/2018[14]



[14] Organigramme détaillé au 01/01/2018 (Excel, Médiateur Fédéral)

EY Building a better working world

L'organigramme donne dès lors une image claire des métiers existant au sein de l'institution, ainsi que de l'organisation de ses activités et du regroupement des compétences similaires. En effet, il est par exemple aisé de remarquer que les services opérationnels sont organisés en 1 front office et 3 back office structurés en fonction des compétences des dossiers qui y sont traités. Il est important de noter que, d'après les entretiens menés, ces 4 blocs ne travaillent pas en silo, mais peuvent traiter des décisions transversales et faire preuve de perméabilité en cas de surcharge de travail importante subie par l'un d'eux.

Par ailleurs si le Centre d'Intégrité est clairement séparé de la direction OPER pour des raisons de confidentialité, cela n'empêche pas le partage de connaissance et d'expertise entre la Direction OPER et le CINT, tel que le note le Médiateur Fédéral dans son rapport annuel[15].

Cette représentation graphique permet également d'avoir un aperçu de l'étendue des responsabilités de l'institution. Les services opérationnels sont supervisés par un directeur et les services supports par un administrateur. De plus, chaque front/back office fonctionne sous la supervision d'un coordinateur.

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Les rôles et responsabilités en place au sein de l'institution sont définis et documentés dans les principaux documents suivants :

- La loi du 22 mars 1995, en ce qui concerne les rôles et responsabilités des médiateurs
- Le Statut du Personnel
- Les descriptions de fonctions
- Des règlements spécifiques à certaines matières (la comptabilité par exemple).

Ces documents explicitent les rôles et responsabilités associés aux fonctions existantes au sein de l'institution. Ces dernières sont ventilées ci-dessous par niveau - grade au sein des administrations publiques.

Niveau A	Niveau B	Niveau C
Administrateur	Assistant de direction (secrétaire de direction)	Huissier-chauffeur
Directeur	Assistant de direction en gestion administrative (avec fonction de coordination)/Assistant de direction en gestion RH	
Auditeur-coordinateur	Comptable	
Forensic auditor	Assistant de direction opérationnel	
Auditeur	Assistant administratif opérationnel	
Attaché		
Attaché communication		
Attaché ICT		

Les fonctions énumérées ci-dessus et les rôles décrits dans les descriptions de fonctions semblent alignés à la structure de l'organisation, illustrée par l'organigramme à la section précédente. Il existe également une distinction claire entre les fonctions en place, ainsi que les mécanismes de supervision et de validation assurés par les coordinateurs/administrateur/directeur/médiateurs selon une délégation logique de responsabilités qui est documentée et explicitée dans les différentes procédures existant au sein du Médiateur Fédéral.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés auprès du Médiateur Fédéral, il ne semble pas y avoir de « zones grises » en termes de rôles et responsabilités.

[15] Rapport annuel 2016 - Evaluation du fonctionnement de la procédure de signalement p. 137 et suivantes.

EY Building a better working world

2.3 Partenariats & collaborations

Le Médiateur Fédéral dispose d'un nombre limité de collaborations formellement identifiées. La liste des collaborations formalisées est reprise dans le tableau ci-dessous :

Principaux « accords » de collaboration

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalisation	Type de partenariat	Stage d'implémentation
			- Base légale - Formalisé - Informel	- Support - Opérationnel	- Établi - Fini - Planifié - En discussion - À développer
33 administrations[16] à la date du 23 février 2017	Protocole d'accord pour le traitement des plaintes	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
19 administrations[17]	Protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Accord multi institutionnel[18]	Protocole de coopération entre les institutions exerçant partiellement ou entièrement un mandat d'institution chargée du respect des droits de l'Homme	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsman (CPMO)	Membre de l'Association de Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsman	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Chambre	Bâtiment/Accueil/Formations en langues	Médiateur fédéral	Formalisé Formalisé	Support	Etabli
PersoPoint	Secrétariat social	Médiateur Fédéral	~~Informel~~	Support	Etabli
Medex	Contrôle des absences pour maladie	Médiateur fédéral	Formalisé	Support	Etabli
Commissions de nomination réunies pour le notariat	Comptabilité, mise à disposition (10%) du comptable du Médiateur fédéral	Commission de nomination réunies pour le notariat	Formalisé	Support	Etabli
Commission de la protection de la vie privée	DPO (mise à disposition en temps partiel)	Médiateur fédéral	Formalisé	Opérationnel/ Support	Etabli

[16] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2016 p. 145

[17] Médiateur Fédéral, Rapport annuel 2016 p. 139

[18] Le Centre interfédéral pour l'égalité des chances, Le Centre fédéral Migration, La Commission de Protection de la vie Privée, L'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, L'Ombudsman der Deutschsprachigen Gemeinschaft, Le Kinderrechtencommissaris, Le Comité R, Les services de Lutte contre la pauvreté, la précarité, et l'exclusion sociale, La Commission nationale pour les droits de l'enfant, Le Délégué généraux droits de l'enfant (Fédération Wallonie-Bruxelles)

Outre ces synergies « formelles », le Médiateur Fédéral met également en place, dans l'exercice de ses fonctions, de nombreux partenariats « informels » avec d'autres institutions et acteurs dans son secteur d'activités tels que : le Médiateur européen, le réseau des médiateurs en Belgique, les réseaux des médiateurs à l'étranger etc. Le Médiateur Fédéral prend également part à des collaborations thématiques ou des collaborations plus pointues avec certains services de médiations sectorielles.

Lors des entretiens menés, le Médiateur Fédéral indique avoir peu de partenariats formels avec d'autres organes à dotation, alors que selon lui il y a une certaine demande. A titre d'exemple, l'institution soulève la problématique de manque de traducteurs et des services de support peu pourvus en personnel. En 2017, une discussion a été initiée avec les autres institutions à dotation ~~mais n'a pas encore abouti à un résultat concret~~. ~~Le seul projet de~~ synergie ~~en voie de~~ concrétisation est la mise en place d'un ~~Digital Privacy~~ Officer (DPO) « partagé » pour toutes les instances au sein de la Commission de la Vie Privée, afin de se conformer à la mise en œuvre de la règlementation sur la protection des données (General Data Protection Regulation). Chaque instance à dotation ~~devra~~ participer au coût de ce DPO.

EY Building a better working world

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion

Les articles 1er et 2nd de la loi du 22 mars 1995, indiquent que le Collège des Médiateurs est responsable des 4 missions reprises au point 1.1 du présent rapport et est assisté dans ses fonctions par le personnel administratif.

En matière de pilotage, le Médiateur Fédéral a mis en place un Comité de Direction composé des deux Médiateurs, du Directeur et de l'Administrateur. Afin de superviser les activités opérationnelles, les front- et back-offices sont supervisés par un coordinateur.

Le Médiateur Fédéral a mis en place une série d'outils afin d'assurer le pilotage et le monitoring de ses activités. Les principaux outils sont les suivants :

- Un système de suivi des plaintes pris en charge par les activités journalières des coordinateurs et par l'utilisation de Felicity ; un système conçu à partir d'un logiciel de base « Case Management »
- Des systèmes de supervision mis en place par l'intermédiaire de l'organisation :
    - D'une série de réunions rassemblant les chefs de service
    - D'une série de réunions organisées au sein des front et back office (2 à 4 par an)
    - De réunions (mensuelles) rassemblant le Comité de Direction (les deux médiateurs, le directeur et l'administrateur)
    - Mécanisme de supervision par les coordinateurs
- Un système de vérification de la qualité des courriers sortant dans le cadre de la procédure de traitement des plaintes, assuré dans Felicity et documenté par un ensemble de workflows.
- Un système de rapportage par l'intermédiaire d'un rapport annuel à adresser au plus tard le 31 mars, et à présenter à la Chambre des représentants.[19] Le système de rapportage est soutenu par le « *Cycle de gestion du Rapport annuel Document parlementaire* ».

L'institution se doit également d'adapter la gestion de ses activités en respect du budget prévisionnel approuvé par le Parlement.

De plus, dans cette perspective de gestion, on observe que l'ensemble des procédures sont documentées, détaillées et communiquées aux différents services de l'institution ; permettant un traitement équitable des plaintes et l'assurance d'une transparence dans le traitement des dossiers.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés, il ressort que l'institution s'investit dans une amélioration continue de ses processus ; amélioration assurée par l'intermédiaire de :

- réunions mensuelles de coordination (rassemblant les médiateurs, le directeur, les coordinateurs ainsi que les représentants en communication et logistique) ;
- rencontres avec le réseau de la Concertation permanente des médiateurs et ombudsman ;
- séminaires au sein des réseaux internationaux de médiateurs et ombudsman (Institut international de l'Ombudsman, Association des ombudsman et médiateurs de la Francophonie, le Réseau européen des Médiateurs).

[19] Selon la loi du 22 mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux (Chapitre 3, Article 15) *« Ils peuvent en plus présenter des rapports trimestriels intermédiaires s'ils l'estiment utile. Ces rapports contiennent les recommandations que les médiateurs jugent utiles et exposent les éventuelles difficultés que ceux-ci rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions ».*

Le Médiateur Fédéral ne dispose toutefois pas de plan de management, de plan pluriannuel ou de plan stratégique. Lors des entretiens menés, il a cependant été indiqué que les objectifs et projets-clés de l'institution faisaient actuellement l'objet d'une formalisation dans un projet de plan stratégique. De plus, si l'institution ne dispose pas d'un système de planification des ressources, il est utile de rappeler que le métier du Médiateur Fédéral est basé sur les demandes qui sont formulées auprès de son institution ; sa charge de travail étant donc tributaire du volume de demandes formulées.

3.1.2 Niveaux de performance observés

La gestion et le pilotage des activités au sein du Médiateur Fédéral ne se réalisent pas sur base d'une définition précise d'objectifs à atteindre. L'activité du Médiateur Fédéral est fortement dépendante de la demande. Cependant, l'institution suit l'évolution de ses réalisations et de sa charge de travail par le biais d'analyses d'indicateurs-clés qui permettent de mesurer le nombre de dossiers traités, l'évolution des délais de traitement des dossiers, la charge de travail par équipe etc.

Ces données et résultats font l'objet d'une discussion au sein du Comité de direction, ainsi qu'au cours de réunions de coordination mensuelles. Ces éléments sont également analysés et commentés dans le cadre du rapportage annuel.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Comme mentionné à la section 1.2.2 du présent rapport, 45 collaborateurs sont affectés aux services opérationnels de l'institution.

Les fonctions attachées aux activités opérationnelles sont les fonctions de :

- Gestionnaire des activités opérationnelles (Directeur, Auditeur-coordinateur)
- Collaborateur ayant un diplôme universitaire et étant assigné à des activités opérationnelles (Auditeurs, Attachés)
- Collaborateur exerçant un rôle de support dans la réalisation des activités opérationnelles (assistants de direction, huissiers/chauffeurs).

Les activités opérationnelles prises en charge par ces collaborateurs sont liées au traitement des dossiers reçus par le Médiateur Fédéral. Les « *modalités de traitement par les Médiateurs (i) des réclamations introduites auprès d'eux ; (ii) des pétitions que les Chambres fédérales leur transmettent et qui contiennent également des réclamations au sens de la loi ; et (iii) des demandes que la Chambre des représentants leur adresse afin de procéder à des investigations* »[20] sont décrites dans le Règlement d'Ordre Intérieur du Médiateur fédéral et reposent sur une organisation en phases.

Le traitement des réclamations est réalisé au sein d'un front office et des back offices, chacun supervisé par 1 coordinateur. Le Front office traite toutes les demandes entrantes par l'intermédiaire des divers canaux de communication (voie électronique, téléphonique, présentation physique du plaignant, etc.). Ces demandes sont introduites dans le système Case Management afin d'être traitées. A partir de la création d'une demande dans le système, des workflows sont prédéterminés par type de demande pour le front-office et/ou le back office. Pour ces différents workflows, des délais de traitement ou de réponse sont également prédéterminés. Certains workflows peuvent démarrer de manière automatisée, d'autres par des actions manuelles effectuées par le gestionnaire de dossiers ou le coordinateur.

[20] Règlement d'Ordre Intérieur du Médiateur Fédéral

EY Building a better working world

L'ensemble de ces workflows et tâches à réaliser pour le traitement d'une demande sont explicités dans un guide de procédure (Felicity) qui a été mis à jour en 2016 suite au lancement d'une nouvelle version du logiciel.

Les activités du CINT, à savoir la gestion des ~~plaintes~~ signalements relatifs à l'intégrité, sont soutenues par le même logiciel Case Management. Compte tenu de la spécificité des demandes et du respect de la confidentialité, une stricte limitation des accès a été mise en place. Les activités du CINT sont décrites dans des procédures distinctes au travers d'un manuel de procédure distinct (« *Centrum Integriteit bij de federale Ombudsmannen : Procedurehandleiding* »). Afin de faciliter la procédure relative aux activités du CINT, le Médiateur Fédéral a également mis en place toute une série de documents modèles qui peuvent être utilisés par les collaborateurs CINT. De plus, afin de baliser davantage le cadre du traitement de dossiers CINT, il existe également :

- Une note d'information sur les droits et obligations des personnes impliquées dans une enquête ;
- Une note d'information à l'intention des experts.

De manière générale, les documents analysés et les entretiens menés, tendent à indiquer que les procédures relatives aux services opérationnels sont documentées, avec un niveau de détail permettant la réalisation des activités y afférentes. De plus, un suivi de la réalisation du traitement des dossiers est assuré par, entre autres, la supervision quotidienne des coordinateurs des front et back offices, des délais de réalisation prédéfinis dans le système et la mise en place de réunions de coordination mensuelles.

3.2.2 Niveaux de performance observés

En 2016[21], le Médiateur Fédéral a reçu 4276 nouvelles réclamations dont 2376 ont été jugées recevables et 1693 irrecevables – la recevabilité de 207 réclamations était encore en cours d'examen au 30 décembre 2016. Le Médiateur Fédéral a par ailleurs initié le traitement de 3957[22] réclamations et de celles-ci 2336 ont été closes à fin 2016. Le Médiateur Fédéral a également reçu 1732 demandes d'informations.

En termes de performance, il est utile de relever, comme mentionné au point 1.2.3 du présent rapport, que les délais de traitement des dossiers s'améliorent avec une augmentation de 35% des dossiers traités en moins de 3 mois, au cours des 4 dernières années. En 2016, 74% des dossiers ont été traités en moins de 6 mois.

Le Centre d'Intégrité à quant à lui ouvert 31 dossiers en 2016 – « *dont 10 dossiers ont été clôturés au niveau de la demande d'informations* »[23] et « *16 dossiers ont donné lieu à une demande d'avis préalable au Centre Intégrité et débouché sur quatre avis favorables et neuf avis défavorables* »[24].

Au niveau de la maturité des processus en place, nous notons que les réalisations du Médiateur Fédéral sont :

- basées sur des procédures détaillées et mises à jour - ces procédures sont également supportées par des représentations schématiques ;
- soutenues par un logiciel de case management, phase par phase, de l'introduction de la plainte à la clôture du dossier.

Le suivi du traitement des dossiers est assuré, entre autres, par :

- le monitoring journalier opéré par les coordinateurs de front et back offices
- l'organisation de réunions mensuelles de coordination.

[21] Rapport annuel 2016, p 143-154

[22] La différence entre le nombre de dossiers introduits et les dossiers en traitement s'explique par le traitement de dossiers introduits les années précédentes

[23] Rapport annuel 2016, p 131

[24] Rapport annuel 2016, p 131

EY Building a better working world

En termes d'évaluation de la satisfaction des plaignants et autres parties prenantes, ~~aucune enquête n'a été menée depuis plusieurs années~~. Le Médiateur Fédéral a lancé une enquête fin 2017 afin d'évaluer son rôle et comment il pourrait continuer à remplir sa mission de manière efficace.

3.3 Support

3.3.1 Identification des services/processus

Comme indiqué à la section 1.2.2, 6 collaborateurs (11,76%) prennent en charge les activités de support du Médiateur Fédéral et travaillent sous la supervision directe de l'administrateur.

Les activités principales de support au sein de l'institution sont :

- La **comptabilité** : Les activités comptables sont subdivisées en 3 rôles principaux :
  - La gestion journalière (factures, achats, etc.) prise en charge par la Cellule Comptabilité. Le Médiateur Fédéral indique qu'en 2017, le service a entre autres traité 626 transactions comptables (dont 52,2% sont des transactions récurrentes).
  - Le contrôle interne conduit par l'administrateur
  - Les médiateurs agissant pour ordonnateurs.

  Ces activités sont définies et organisées dans un document interne à l'institution : l'« Organisation comptable du Collège des médiateurs fédéraux ».

- L'**IT** : Le service informatique prend en charge la gestion de l'infrastructure (hardware) de l'institution dont une partie ~~des services~~ se trouve ~~nt~~ dans un data center, ~~ainsi que~~ la gestion des problématiques générales du logiciel de Case Management (Felicity). Il existe, au sein de ~~l'institution~~, un document décrivant l'environnement informatique au sein du Médiateur Fédéral, celui-ci se limite ~~toutefois~~ à une description du hardware et de certaines applications disponibles au sein de l'institution.

- La **gestion des ressources humaines** : Les activités de GRH se limitent à la gestion administrative des ressources. La gestion de la paie étant exercée par PersoPoint.

- La **Communication** est prise en charge par 2 collaborateurs qui se concentrent sur la stratégie de communication interne et externe.

- **L'accueil** est organisé selon une procédure interne et fait intervenir ~~les dispositions~~ d'accueil du bâtiment FORUM en prenant soin de ne pas demander aux visiteurs de décliner leur identité lorsqu'ils indiquent vouloir se rendre au Médiateur Fédéral.

- Les activités assignées aux **huissiers/chauffeurs**.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés, il ressort que l'institution a développé des procédures couvrant une bonne partie des activités de support telles que la comptabilité, l'accueil, l'IT, etc., et intégrant une série d'autocontrôles (séparation des tâches, validation hiérarchique, délégations de pouvoir, etc.). Ces procédures évitent toute duplication d'activités et couvrent les activités nécessaires à la continuité des activités.

Le Médiateur Fédéral, au contraire de certaines autres institutions, ne dispose pas de traducteurs en interne. L'institution doit donc faire appel à des traducteurs externes ou organiser une prise en charge par certains collaborateurs quand les dossiers s'avèrent être sensibles ~~ou~~ épineux. ~~Les réalisations~~ des traducteurs externes doivent souvent être vérifiées par les collaborateurs du Médiateur Fédéral qui se sont appropriés le vocable propre à la médiation.

EY Building a better working world

3.3.2 Description des synergies en place

Sur base des informations reçues par le Médiateur Fédéral, il ~~semblerait qu'il n'y ait aucune synergie~~ apparaît que des synergies sont mises en place, avec d'autres institutions, dans le cadre de la prise en charge des activités de support.

Comme mentionné au point 2.3 du présent rapport, il existe ~~cependant~~ un ~~réel besoin~~ potentiel de collaboration dû au nombre limité de ressources « support » du Médiateur Fédéral (11,76%).

3.3.3 Niveaux de performance observés

La comptabilité traite en moyenne par an :

- 600 à 700 transactions[25] ;
- 1-8 marchés publics.

Les activités de GRH se focalisent principalement sur la gestion administrative du personnel à savoir les interconnections avec PersoPoint, la gestion des absences, congés, etc. la politique des RH, ainsi que sur

Au niveau des traductions, le Médiateur Fédéral ne dispose pas de traducteurs en interne. Généralement, c'est le personnel qui fait les traductions en plus de ses tâches respectives. Ces traductions « internes » représentent environ 250 pages par an[26]. En support à ces traductions internes, le Médiateur Fédéral fait ponctuellement appel à des traducteurs externes (70 pages en moyenne).

Des informations supplémentaires relatives aux indicateurs transmis par le Médiateur Fédéral sont reprises en annexe.

[25] En 2017 : 326 transactions récurrentes et 298 transaction non-récurrentes

[26] Ces valeurs n'intègrent pas les traductions de documents relatifs à la gestion quotidienne

EY Building a better working world

4. Infrastructures et matériel

4.1 Bâtiments

Selon les déclarations du Médiateur Fédéral, le bâtiment correspond aux besoins de l'institution. Il occupe 2 étages du bâtiment FORUM de la Chambre des Représentants et bénéficie de locaux d'accueil situés au rez-de-chaussée, lui permettant de recevoir les éventuels plaignants qui se présenteraient physiquement.

Au niveau des étages, l'espace mis à la disposition de l'institution, permet de regrouper les équipes en fonction de leurs compétences et de la nature de leur métier. Lors des entretiens menés, il a été soulevé que bénéficier de locaux au sein du bâtiment de la Chambre des Représentants représentait une plus-value au niveau des coûts et de l'utilisation des structures (par exemple, les salles de réunion). L'entretien des bâtiments est externalisé à une firme privée.

Au niveau de l'archivage des dossiers, si l'institution conserve les dossiers, ceux-ci sont généralement digitalisés. Le Médiateur Fédéral ne conserve pas les pièces originales qui, lorsque des originaux ont été transmis, sont restitutées au plaignant à l'issue de l'investigation. L'institution a mis en place une note présentant les dispositions à suivre par rapport à l'archivage et au scannage des documents.

4.2 Systèmes et outils informatiques en place

L'ensemble de l'environnement IT est décrit dans le « Beschrijving van de IT-omgeving van de federale Ombudsman ».

En termes de hardware, ne sont hébergés dans les locaux de l'institution, qu'une petite partie de ses serveurs dont :

- 2 serveurs qui servent de centrale téléphonique et qui sont gérés par le fournisseur ;
- 1 serveur utile pour la gestion de la centrale d'alarme ;
- 1 serveur contenant d'anciennes archives d'email.

Les autres serveurs se trouvent dans un data center.

En ce qui concerne les applications, l'institution a informatisé le traitement des dossiers par l'intermédiaire d'un Case Management System Felicity permettant de travailler à distance. La maintenance du logiciel peut être opérée par les collaborateurs du Médiateur Fédéral. Cependant, tout développement majeur nécessite l'intervention du fournisseur.

Les risques liés au recours de l'informatique sont gérés par l'intermédiaire de divers documents tels que :

- Le « Code de conduite pour l'utilisation de l'email et d'internet au sein du Collège des Médiateurs Fédéraux », document datant du 31/07/2006 et devant être signé par l'ensemble des collaborateurs ;
- La « Charte de bonnes pratiques pour l'utilisation de Yammer au sein du Médiateur Fédéral ».

Dans cette perspective de sécurité IT, l'institution ~~étudie~~ a élaboré avec la Commission de la Protection de la Vie Privée et d'autres institutions, ~~la possibilité d'~~un ~~éventuel~~ partenariat afin de partager les services de leur DPO (Data protection Officer), contre participation aux coûts salariaux.

Disaster Recovery Plan

~~Aucune~~ La procédure relative à la gestion de crise ou à un « disaster recovery plan » n'est pas formellement documentée au sein du Médiateur Fédéral. Le plan est fondé sur la manière dont le système a été mis en place, composé d'un "datacenter" externe et de sauvegardes performantes, de la documentation du réseau informatique et de la collaboration de partenaires externes qui peuvent intervenir si nécessaire.

EY Building a better working world

4.3 Organisation des achats

Les achats sont pris en charge par les services demandeurs, la Cellule Comptabilité et l'administrateur. La procédure « Organisation comptable du Collège des médiateurs fédéraux » indique que :

- Les services demandeurs préparent leur commande,
- L'administrateur approuve la commande,
- La livraison est ensuite réceptionnée et contrôlée par le service demandeur,
- La Cellule Comptabilité et le service demandeur vérifient la conformité de la facture par rapport aux biens livrés ou aux services prestés
- L'administrateur approuve ensuite les factures et leur comptabilisation (réalisée par la Cellule Comptabilité)
- Le paiement est ensuite approuvé par l'administrateur (sur papier) ainsi que par les deux médiateurs fédéraux dans le système Isabel.

L'institution passe également par l'intermédiaire de marchés publics dans le cadre de son activité.

Le nombre de marchés publics au sein du Médiateur Fédéral varie d'une année à l'autre, allant de 1 à 8[27] marchés publics passés sur une année.

D'après les informations récoltées, les marchés publics concernent des sujets divers tels que : la sécurité du bâtiment, l'aménagement, des études juridiques, des leasings de voitures de fonction, des traductions, des contrats de téléphones mobiles etc.

[27] Le Médiateur Fédéral, 28. Etat des marchés publics, 2017

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & cadre de référence

Le Médiateur Fédéral est, comme indiqué à la section 1.2.2 du présent rapport, composé de 2 médiateurs, accompagnés dans l'exercice de leurs fonctions par 49 collaborateurs (39,2% de contractants et 60,8% statutaires) répartis en 3 niveaux (A, B et C) comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau des effectifs

	Cadre Organique	Effectifs au 01.01.2017[28]				
		Personnel statutaire	Personnel contractuel	Total	Diff. p/r au cadre	Diff. p/r au cadre (%)
NIVEAU A	24	20	13	**33**	9	38%
NIVEAU B	12	11	5	**16**	4	33%
NIVEAU C	2	0	2	**2**	0	0%
TOTAL	**38**	**31**	**20**	**51**	**13**	**34%**

En termes de répartition des collaborateurs de l'institution en fonction de leur âge, en date du 27 décembre 2017 :

- 24% des collaborateurs du Médiateur Fédéral étaient âgés de 45 à 49 ans ;
- 30% d'entre eux étaient âgés de plus de 50 ans ; et
- 46% de moins de 45 ans dont 4,34% âgés de 25 à 29 ans.

Il ressort également que le personnel est très expérimenté - près de la moitié du personnel a entre 15 et 20 ans d'expérience et plus de la moitié plus de 10 ans d'expérience.

Les besoins en personnel de l'institution sont régis par le « cadre organique » qui n'a pas été ajusté depuis de nombreuses années. Comme explicité à la section 1.2.2 du présent rapport, l'institution applique l'article 4 du cadre organique afin d'initier des engagements pour besoins « urgents et temporaires » du service - le recours à cet article depuis quelques années a pour effet un dépassement du cadre de 34%. En effet, à ce jour, 14 membres du personnel ont été introduits au sein l'institution par le biais de l'article 4 pour besoins « urgents et temporels ».

En termes de taux d'absence, le Médiateur Fédéral connait un absentéisme de 7,39% avec 38 employés absents au moins une fois en 2017. Etant donné la taille de l'institution, toute absence de longue durée impacte fortement le taux d'absentéisme total qui n'atteignait que 4,96% en 2016. Si l'on compare ces données avec les statistiques publiées par Medex « Absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux », le Médiateur Fédéral connait un taux d'absentéisme plus élevé que celui des fonctionnaires fédéraux en 2016 dont l'absentéisme total pour maladie atteignait 6,22%, et un taux plus élevé que le taux d'absentéisme enregistré dans les institutions fédérales de taille plus ou moins équivalente (taux de 4,08% d'absentéisme dans les institutions fédérales de moins de 150 personnes).

Le Médiateur Fédéral connait une certaine stabilité, en termes de rotation, au sein de son personnel. En effet, si le nombre de collaborateurs ne varie pas et se maintient à 51 personnes depuis 2014, le nombre d'équivalents temps plein diminue quant à lui (de 51 à 48,3 au cours des 4 dernières années) cela est

[28] Rapport annuel 2016 - La gestion du personnel et des effectifs, p. 193

EY Building a better working world

principalement dû à l'ouverture d'une possibilité de passer en 4/5ème pour certains collaborateurs.

En outre, si les missions de l'institution évoluent et si le nombre de plaintes formulées auprès de l'organisation diminue, ceci n'entraine pas de diminution du personnel en son sein ; cette réorganisation en soi a permis de réallouer certains membres à la mission du CINT.

5.1.2 Dispositifs et outils en place

En termes de cadre légal :

- L'article 20 de la loi du 22 mars 1995 indique que « Les médiateurs jouissent d'un statut identique à celui des conseillers de la Cour des comptes. Les règles régissant le statut pécuniaire des conseillers de la Cour des comptes, contenues dans la loi du 21 mars 1964 relative aux traitements des membres de la Cour des comptes, telle qu'elle a été modifiée par les lois des 14 mars 1975 et 5 août 1992, sont applicables aux médiateurs.»[29]
- Le personnel est quant à lui soumis au « Statut du personnel du Collège des Médiateurs Fédéraux ».

Recrutement

De manière générale, et sur base des entretiens menés, il apparait que l'institution a des difficultés à recruter du personnel de haut niveau. Si les barèmes de base et les évolutions de carrière semblent être intéressants, il est souligné qu'il est plus difficile d'attirer du personnel ayant déjà acquis de l'expérience et de l'expertise. De plus, le Médiateur Fédéral indique qu'il s'agit d'une institution et d'un métier encore peu connus du grand public. Par conséquent, il semblerait difficile pour l'institution de recruter certaines fonctions telles que des coordinateurs ou des auditeurs forensic ; fonctions pour lesquelles il existe une forte concurrence sur le marché du travail.

En termes de « **package salariaux** », ceux-ci correspondent à l'application du statut et des barèmes fixés en fonction des grades de fonction et de l'ancienneté pécuniaire du collaborateur. En outre :

- un téléphone mobile est également mis à la disposition des membres dont la nature de leur travail le justifie, à savoir les membres de la direction, les collaborateurs logistiques, ainsi que les attachés « communication » ;
- l'abonnement internet est prévu pour les membres de la direction.

Formation

Au sein de l'institution, il n'y a pas de plan de formation formel mis en place. Cependant, les collaborateurs ont l'opportunité de suivre certaines formations spécifiques que l'institution organise seule ou en partenariat avec d'autres acteurs tels que des membres du monde académique, l'association Droits quotidiens, etc. A titre d'exemple, et selon les informations communiquées par le Médiateur Fédéral dans le cadre de cet audit, les collaborateurs peuvent suivre des modules de développement interne et de communication organisés par l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA).

De plus, et tel que mentionné à la section 1.3 du présent rapport, suite à la nouvelle mission de traitement des plaintes liées à l'atteinte suspectée à l'intégrité, les auditeurs du Médiateur Fédéral ont suivi des formations internes et externes spécialisées en techniques d'audit. En date de la rédaction du présent rapport, le CINT occupe notamment 3 auditeurs ayant obtenu la certification de « Registered Fraud Auditor », dont un membre étant « Certified Fraud Examiner » auprès de l'ACFE.

[29] Loi du 22 Mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux, Chapitre IV, Article 20

D'autre part, les collaborateurs de l'institution prennent également part à des colloques, séminaires en fonction de l'actualité juridique et administrative.

A terme, le Médiateur Fédéral a l'intention de mettre en place un plan de formations planifiées de manière stratégique sur base de l'évolution « métier » de l'institution. A ce jour, l'institution a cependant un budget limité à consacrer à ce poste (50K€).

Evaluation

Le Médiateur Fédéral a indiqué que le système d'évaluations individuelles prévu dans les statuts (tant à l'égard du personnel statutaire que du personnel contractuel) est mis en œuvre et a cependant accusé un léger retard (depuis 2014) que l'institution tente de résorber.

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)

Le Médiateur Fédéral ne dispose pas de plan global de gestion ou de planification des ressources. L'organisation du personnel au sein de l'institution est présentée aux sections 1.2.2 et 2.1 du présent rapport. Les membres du personnel, affectés aux front et back office, ne travaillent pas en silo et s'organisent en fonction de l'évolution de la charge de travail – tributaires de l'actualité et des besoins.

5.2.2 Adéquation des ressources

Au niveau de l'adéquation entre l'offre et la demande

Aucune enquête de satisfaction auprès des plaignants n'a été menée ~~au cours des 5 dernières années~~. ~~Cependant,~~ une étude a ~~été lancée fin 2017 afin d'entre autres évaluer~~ évalué les attentes des citoyens et des parties prenantes.

Le Médiateur Fédéral indique également qu'aucune évaluation entre pairs (réseau de médiateurs) n'a été réalisée. Toutefois, le Médiateur Fédéral participe à des échanges de bonnes pratiques via la plateforme des médiateurs et sa participation à l'association internationale des médiateurs.

Au niveau des besoins en termes de personnel

L'activité de l'institution est fortement tributaire de la demande, il n'est pas aisé de mettre en place des mécanismes capables de d'évaluer anticipativement les besoins en termes de ressources. Si le Médiateur Fédéral constate des variations sur le temps, il a des difficultés à prévoir les besoins à long terme. C'est dans cette perspective que le Médiateur Fédéral dispose d'un poste dans le budget lui permettant de faire appel à des experts en cas de nécessité et qui lui offre une certaine flexibilité.

Si le Médiateur Fédéral ne dispose pas de méthodes d'allocation de ressources formalisée, il organise cependant la charge de travail parmi les back offices qui ne travaillent pas en silo. Nous notons également que le Médiateur fédéral a pu faire face à la mission supplémentaire relative à l'intégrité grâce à une réorganisation et une réallocation interne des ressources.

En outre, l'institution tient à jour un système de suivi et des outils statistiques qui permettent de suivre, sur base mensuelle, le nombre de dossiers entrants, traités et clos par les back offices.

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

En ce qui concerne les services de support, le Médiateur Fédéral indique que les limites en personnel entravent parfois le développement d'une gestion dynamique et stratégique des ressources humaines et de l'institution. A titre d'exemple, il est ressorti des entretiens menés, que l'institution avait la volonté de développer un plan de formations et ~~de mettre en place le~~ télétravail, mais ne bénéficiait pas des ressources nécessaires pour développer ces aspects. Egalement, si le Médiateur Fédéral dispose de deux ressources pour la Communication, à ce jour l'institution ~~n'est pas~~ est peu présente sur les réseaux sociaux.

actuel

X

X

d'élargir le système de

EY Building a better working world

6. Evolutions prospectives

A l'avenir, le métier et l'organisation du Médiateur Fédéral pourront être amenés à évoluer en fonction de l'impact de certains changements ou de certaines évolutions présentées ci-dessous en 3 thématiques :

- **L'organisation du métier de médiateur au sein des différentes instances compétentes**

  Le Médiateur Fédéral craint la multiplication des services de médiateurs sectoriels, ce qui impliquerait la nécessité de mettre en en place des mesures de coordination afin d'éviter toute duplication et l'existence de « zones grises ». De plus, la multiplication de médiateurs spécialisés à certains secteurs empêchera d'adopter une approche holistique dans le traitement de ces réclamations.

  Le Médiateur Fédéral indique cependant être ouvert aux démarches d'identification de synergies au niveau de leur métier.

- **La digitalisation**

  D'une part, la digitalisation au sein des administrations, pourrait complexifier l'accès des Médiateurs Fédéraux aux informations des administrations, prévue dans la loi. En effet, l'incompatibilité des systèmes d'information pourrait causer des refus d'accès à certaines informations et venir troubler les procédures de traitements des dossiers.

  D'autre part, le Médiateur Fédéral doit développer ses systèmes afin de suivre l'évolution des technologies, mais doit également conserver les procédures et les systèmes qui permettent aux plaignants de venir s'adresser physiquement aux médiateurs.

- **Les réorganisations des compétences au niveau des pouvoirs publics**

  Les réformes d'Etat et réorganisations des pouvoirs publics et de leurs compétences impactent le volume de demandes formulées auprès du Médiateur Fédéral et dès lors sa charge de travail. Les plaintes formulées sont issues :
  - Soit des irrégularités éventuelles, identifiées par les plaignants, au sein des administrations, dues au déséquilibre pouvant apparaître lors des périodes de transition,
  - Soit de nouvelles compétences attribuées au fédéral et dès lors à l'institution.

  Dans ce contexte, le Médiateur Fédéral s'interroge sur sa compétence à traiter les atteintes à l'intégrité dans le cadre de la Police Fédérale, compétence faisant l'objet d'un projet de loi à la date de rédaction du présent rapport.

  Pour ce qui concerne les centres de privation de liberté et le développement du métier de médiateur pour la supervision des prisons, cela pourrait être une mission assignée au Médiateur Fédéral qui a déjà acquis une certaine compétence en la matière. A tout le moins, cette possibilité devrait être prise en considération.

7. Constats

7.1 Points forts

A ce jour, sur base des documents analysés et des différents entretiens menés, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de **l'organisation de l'institution** :
  - L'organigramme du Médiateur Fédéral est clair et traduit ses missions et activités ; donnant une image claire des métiers existant au sein de l'institution et de la séparation des activités du CINT. Il laisse apparaître clairement le nombre et la fonction des personnes assignées aux différentes tâches et activités.
  - Les rôles et responsabilités sont clairement décrits au sein du Médiateur Fédéral et il ne semble pas y avoir de zones « grises », ni de duplication, selon les informations reçues. Les rôles décrits dans les descriptions de fonction semblent être alignés à la structure de l'organisation et laissent apparaître des mécanismes de supervision et de validation en place au sein de l'institution.
- Au niveau **des processus et modalités de fonctionnement** :
  - En termes d'**outils de pilotage**, le Médiateur Fédéral s'appuie sur des outils tels que le budget, les rapports annuels, le suivi des indicateurs d'activités, etc. Le Médiateur Fédéral a également mis en place des systèmes de supervision et d'amélioration continue de ses processus, par l'organisation de réunions rassemblant les chefs de service, les coordinateurs, le Comité de Direction etc.
  - Les **activités opérationnelles** sont supportées par des descriptions de procédures et par la documentation des missions et activités « métiers ». Les activités « métiers » sont également supportées par un outil informatique adapté. L'organisation de la gestion en « front » et « back offices » semble efficace, tant pour le traitement des dossiers que pour le suivi de celles-ci. Au niveau de la performance de l'institution du point de vue de son activité, on observe que le Médiateur Fédéral est capable d'absorber une activité supplémentaire (Centre d'Intégrité), en ne mettant pas en place davantage de ressources, mais en opérant une réallocation au sein de son institution.
  - Les **activités de support** de l'institution, sont pour la plupart elles aussi, documentées et disposent de processus décrits, mis à jour et communiqués.
  - Des **synergies, collaborations et partenariats** ont été mis en place, au niveau « métier ». Le Médiateur Fédéral a noué de nombreuses synergies et collaborations (formelles pour la plupart) avec notamment la plateforme droits de l'homme, des associations des médiateurs, les SPF (pour les plaintes de 1ère ligne). Le Médiateur Fédéral a également mis en place des collaborations en lien avec ses activités de support (paiement des salaires, achats, formations, etc.).
- Au niveau de **l'infrastructure et du matériel** :
  - Les infrastructures répondent aux besoins de l'institution et permettent de regrouper les équipes en fonction de leurs compétences et de la nature de leur métier.
- Au niveau de la **gestion des ressources humaines** de l'institution :
  - Le Médiateur Fédéral connait une certaine stabilité du personnel en place (faible rotation) - malgré une diminution des ETP - avec peu de départs enregistrés, sans l'application d'une politique de rétention des talents particulière.
  - Le Médiateur Fédéral détient une forte expérience en interne, avec plus de la moitié du personnel qui dispose de plus de 15 années d'expérience.

7.2 Points d'amélioration

A ce jour, sur base des informations qui nous ont été communiquées, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de **l'organisation de l'institution** :
  - Le cadre de l'institution ne semble plus correspondre à ses besoins actuels. Le Médiateur Fédéral fait appel à 14 « besoins extraordinaires » qui sont en place depuis plusieurs années.
- Au niveau **des processus et modalités de fonctionnement** :
  - En termes d'**outils de pilotage**, le Médiateur Fédéral ne dispose, pour le moment, pas de : plan de management, plan pluriannuel ou plan stratégique. Il a cependant été indiqué que les objectifs et projets-clés de l'institution faisaient actuellement l'objet d'une formalisation dans un projet de plan stratégique. L'institution ne dispose pas d'un système de planification des ressources ou de priorisation des activités, mais il est utile de rappeler que le métier du Médiateur Fédéral est basé sur les demandes qui sont formulées auprès de son institution.
  - Dans la réalisation de ses **activités opérationnelles**, le Médiateur Fédéral n'a pas encore obtenu l'adhésion de l'ensemble des administrations fédérales (p.ex. le SPF Intérieur) quant à la nécessité de mettre en place des services de plainte de 1ère ligne efficaces et d'adhérer au protocole d'accord proposé par le Médiateur Fédéral.
  - Pour la réalisation de ses **activités de support**, le Médiateur Fédéral ne dispose que d'un nombre limité de ressources – ce qui semble entraver certains développements de l'institution, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de communication.
- Au niveau de la **gestion des ressources humaines** de l'institution :
  - Le Médiateur Fédéral ne dispose pas d'un plan de personnel ou d'un système de planification des ressources.
  - Le Médiateur Fédéral ne dispose pas d'un plan de formations lui permettant une gestion des compétences de son personnel.
  - Le Statut du personnel du Médiateur Fédéral est ~~unique et~~ propre à son institution, ~~ce qui ne permet pas~~ la mise en place de passerelles ~~avec d'autres~~ instances à dotations.

X une harmonisation permettrait entre les bien qu'il a été largement repris par la commission de la vie privée.

EY Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés, nous suggérons la mise en œuvre d'activités, d'outils et ou d'analyses à différents niveaux. Certaines suggestions d'amélioration sont spécifiques au Médiateur Fédéral et d'autres concernent diverses institutions à dotations ou devront être menées avec d'autres institutions.

- Au niveau de **l'organisation de l'institution :**
  - Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution et de pérenniser certaines fonctions.
- Au niveau **des processus et modalités de fonctionnement :**
  - Pour les aspects liés à la **gestion et au pilotage :**
    - Mettre en place un plan de gestion stratégique permettant la priorisation des activités, une gestion par objectifs et l'allocation des ressources tout en laissant une marge pour la gestion de crise et des urgences.
  - Pour les **activités opérationnelles :**
    - Obtenir l'adhésion de l'ensemble des SPF quant à la valeur ajoutée de mettre en place un coordinateur (ou service) des plaintes de 1ère ligne efficace, de collaborer avec le Médiateur Fédéral dans le cadre du traitement des plaintes et surtout d'adhérer à la dynamique positive de cette gestion de plaintes.
  - Pour les **activités de support :**
    - Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions à dotation et le Parlement sur les possibilités de mutualisation de certains services de support (comptabilité, traducteurs, interprètes, IT etc.) via la création d'un centre de services partagés (« shared service center ») commun aux institutions ou au niveau du Parlement et via le déploiement des outils permettant une telle mutualisation (p.ex. mise en place et utilisation de l'ERP fédéral - FEDCOM).
- Au niveau de la **gestion des ressources humaines :**
  - Développer un outil de « ressource planning », reposant sur une connaissance des charges de travail et des capacités déployées sur chacune des activités, en se basant par exemple sur le « time management ».
  - Mettre en place une gestion des connaissances afin d'assurer la continuité des activités en cas de départ d'un membre du personnel (ou d'absence).
  - Mettre en place un plan de formation - permettant au Médiateur Fédéral d'appréhender les changements futurs et de s'adapter aux besoins et à l'environnement - ainsi que la mise en place de synergies dans le cadre des formations (avec la Cour des Comptes pour les techniques d'audit par exemple).
  - Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité inter institutionnelle, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser certaines fonctions de support.

L'ensemble des suggestions ne pourra être implémenté directement et une certaine priorisation devra être organisée par le Médiateur Fédéral. En ce qui concerne la mutualisation de certaines activités et fonctions, cela nécessitera également des investissements en outils et en applications afin de permettre une gestion électronique et à distance des certains processus et activités.

ANNEXES

Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du Médiateur Fédéral

Nom	Fonction	Date de l'entretien
CARDON D.	Directeur	26/01/2018
DE BRUECKER C.	Médiatrice Fédéral	26/01/2018
DE MESMAEKER M.	Administrateur	26/01/2018
HERMAN G.	Médiateur Fédéral	26/01/2018

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

Opérationnel – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Opérationnel			
Front office + back offices	4276 réclamations 1732 demandes d'informations	# dossiers	2376 réclamations recevables 1693 réclamations non recevables 207 dont l'irrecevabilité était encore en cours d'examen au 31 décembre 2016
Centre d'Intégrité	10 demandes d'informations 16 demandes d'avis	# demandes	
Centre de connaissances	30	# requêtes	demandes complexes (au sein d'OPEK)
Archivage	6526	# dossiers	
Membres	2	# membres	

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

Support – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Services de support			
Traductions	Prestataires externes: 70 Interne : 250	# pages	Ces valeurs n'intègrent pas les traductions de documents relatifs à la gestion quotidienne
Comptabilité	326	Transactions récurrentes	Abonnements, contrats en cours Informations 2017 (pas encore approuvées)
	298	Transactions non récurrentes	Informations 2017 (pas encore approuvées)
Administration RH	48,3	ETP	
IT	Incidents/requêtes IT: 310	tickets	300 formulées auprès du service interne 10 formulées auprès d'un prestataire externe
	68	PC's	55 thin clients + 13 laptops (+ 56 imprimantes)
	- data center externe - 4 en interne	Servers	data center SMALS
Achats	~~7~~	# marchés en cours	
	3	# marchés clos	Marchés publics lancés en 2016 et 2017
	~~1~~	~~# marchés suspendus~~	+ achats divers avec comparaison des prix
Logistique	1602,18	m²	
	2	# voitures	En leasing
	30.653	# km/an	Au total
	10	# places de parking	Dans le bâtiment FORUM
Impressions	Non Communiqué	# pages	
	Non Communiqué	# de documents	Types de documents : rapport annuel, synopsis, rapports, outils de communication, cartes de visite,...
	€ 9.875, 30	Coût	
Conseiller en prévention	0,15 ETP	# collaborateurs	1 collaborateur interne + du service externe + coopération avec la Chambre
Data ~~Privacy~~ Protection Officer		# collaborateurs	~~Projet d~~'accord de collaboration avec la Commission de la protection de la vie privée

EY Building a better working world

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Formations	11.211,97	Montant	
	Non communiqué	# d'heures de formations	
	66 externes/individuelles 17 Interne/collectif ~~par collaborateur~~	Types de formations	Uniquement les formations payantes: - Individuelle (66) - Pour 5-50 collaborateurs (17) + les formations gratuites
	Combinaison	Interne, externe ~~ou~~ ~~combinaison~~	
Communication externe (médias sociaux, presse, etc.)	2	Fonctions	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

Chambre des représentants

Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

Rapport final et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Building a better working world

Table des matières

1. Aperçu de l'institution 4
1.1 Missions de l'institution 4
1.2 Chiffres-clé 4
1.2.1 Financement 4
1.2.2 Personnel 6
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats 6
1.3 Evolutions historiques 8
2. Organisation de l'institution 10
2.1 Organigramme général 10
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions 11
2.3 Partenariats & collaborations 12
3. Processus et modalités de fonctionnement 14
3.1 Gestion et pilotage 14
3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion 14
3.1.2 Niveaux de performance observés 15
3.2 Opérationnel 15
3.2.1 Identification des processus 15
3.2.2 Niveaux de performance observés 16
3.3 Support 17
3.3.1 Identification des services/processus 17
3.3.2 Description des synergies en place 18
3.3.3 Niveaux de performance observés 18
4. Infrastructures et matériel 19
4.1 Bâtiments 19
4.2 Systèmes et outils informatiques en place 19
4.3 Organisation des achats 20
5. Ressources humaines 21
5.1 Gestion des ressources humaines 21
5.1.1 Politique générale & cadre de référence 21
5.1.2 Dispositifs et outils en place 22
5.2 Allocation 23
5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs) 23
5.2.2 Adéquation des ressources 23
6. Evolutions prospectives 25
7. Constats 26
7.1 Points forts 26
7.2 Points d'amélioration 27
8. Pistes de réflexion 28
9. Annexes 29
9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du Médiateur Fédéral 29
9.2 Opérationnel – Niveaux de performance observés 30
9.3 Support – Niveaux de performance observés 31

EY Building a better working world

1. Aperçu de l'institution

1.1 Missions de l'institution

Les missions du Médiateur Fédéral sont décrites dans les textes suivants :

- la loi du 22 mars 1995 instaurant les Médiateurs Fédéraux ;
- la loi du 15 septembre 2013 relative à « la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel » ; et
- l'Arrêté Royal du 9 Octobre 2014 portant exécution de l'article 3, §2 de la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre du personnel.

Ces missions sont les suivantes :

1) « *examiner les réclamations relatives au fonctionnement des autorités administratives fédérales;*
2) *mener, à la demande de la Chambre des représentants, toute investigation sur le fonctionnement des services administratifs fédéraux qu'elle désigne;*
3) *en se basant sur les constatations faites à l'occasion de l'exécution des missions visées aux 1° et 2°, de formuler des recommandations et de faire rapport sur le fonctionnement des autorités administratives, conformément aux articles 14, alinéa 3, et 15, alinéa 1er.*
4) *examiner les dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité conformément à la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité dans une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel.* »[2]

La 4ème mission a été mise en place au sein du Médiateur Fédéral en 2014 et est prise en charge par le Centre d'Intégrité (CINT).

En d'autres termes, le Médiateur réalise des enquêtes et des investigations sur le fonctionnement des autorités administratives. Ces enquêtes sont initiées soit par l'introduction d'une réclamation de la part d'un plaignant, soit sur demande de la Chambre des Représentants.

Le Médiateur Fédéral traite un large spectre de matières : matières régaliennes, fiscales, sociales, etc. En définitive, cela concerne toutes les matières gérées au niveau fédéral et qui n'ont pas été confiées spécifiquement à une autre instance.

1.2 Chiffres-clé

1.2.1 Financement

Entre 2012 et 2016, la dotation attribuée par le Parlement fédéral au Médiateur Fédéral a diminué (-238 kEUR). En 2017, elle a été revue à la hausse (+ 320 kEUR), car le système d'utilisation des bonis atteignait ses limites et qu'une indexation des salaires était prévue. Ces variations du montant de la dotation sont reprises dans le tableau ci-dessous :

[2] Loi du 22 mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux, Chapitre 1er

EY Building a better working world

Evolution de la dotation du Médiateur Fédéral[3] (en kEUR)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017[4]	2018[5]
Dotation	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391	5.389

En termes de recettes, l'intégralité des recettes du Médiateur Fédéral provient de la dotation attribuée par le Parlement fédéral, à l'exception de montants non significatifs (<0,5% du montant total des recettes) provenant des « recettes propres ».

Le poste de dépenses le plus important en termes de montant est le poste relatif aux dépenses de personnel. En 2016, les dépenses de personnel (incluant les membres du Collège et l'ensemble des collaborateurs) représentent 90,99% des dépenses courantes. Globalement, le Médiateur Fédéral enregistre des montants relativement stables, comme repris dans le tableau ci-dessous.

Evolution des principales dépenses et recettes[6] (compte d'exécution du budget) (en kEUR)

(kEUR)	2012	2013	2014	2015	2016	2017[7]
Dépenses						
Membres du Collège	290	390	280	295	301	303
Personnel	4.036	4.226	4.153	4.457	4.532	4.617
Autres dépenses courantes	598	601	451	352	416	456
Total des dépenses courantes	4.924	5.217	4.884	5.104	5.249	5.376
Total des dépenses de capital	72	204	105	48	63	35
Total général des dépenses	4.996	5.421	4.989	5.152	5.312	5.411
Recettes						
Dotation	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391
Recettes financières	7	5	1	0	0	0
Autres recettes	0	0	19	6	2	0
Total général des recettes	5.316	5.314	5.170	5.119	5.073	5.391
Résultat de l'exercice	320	-107	181	-33	-239	-20

[3] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

[4] Comptes non encore approuvés

[5] Basé sur les prévisions budgétaires

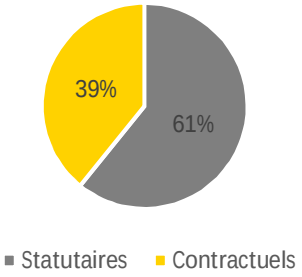
[6] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

[7] Chiffres communiqués par le Médiateur Fédéral

EY Building a better working world

1.2.2 Personnel

Afin de remplir leurs missions, les Médiateurs Fédéraux disposent d'un personnel de soutien.



En date du 1er janvier 2017, l'institution était composée de 51 collaborateurs répartis en 3 niveaux (A, B et C) et représentant 48,3 ETP.
Les collaborateurs de l'institution sont répartis de la façon suivante :

- 31 collaborateurs (soit 60,8%) sont statutaires ;
- 20 collaborateurs (soit 39,2%) sont contractuels.

En termes de fonctions, 45 collaborateurs sont assignés à des tâches dites opérationnelles et 6 à des tâches dites de support. Cette distinction fait l'objet d'une analyse aux sections 3.2 et 3.3 du présent rapport.

Les niveaux correspondent aux grades applicables au sein de la fonction publique. Le personnel du Médiateur Fédéral est constitué de 33 collaborateurs de niveau A, 16 de niveau B, et 2 de niveau C.

L'analyse de la répartition du personnel indique que le cadre organique de l'institution a été complété de collaborateurs contractuels, afin de répondre à des besoins en termes de personnel qui se sont fait ressentir au fil du temps. En effet, le cadre ne prévoit que 24 collaborateurs de niveau A, 12 collaborateurs de niveau B et 2 collaborateurs de niveau C.

Lors des entretiens, le Médiateur Fédéral indique que l'accroissement des effectifs a été initié par l'application de l'article 4 du cadre organique qui concerne les autorisations d'engagements pour les besoins (urgents et temporels) du service. Le caractère urgent et temporaire s'est mué ensuite en besoin permanent dans le but de remplir les activités et missions dévolues à l'institution.

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats

Evolution de la gestion des plaintes

Les principaux indicateurs que nous retenons et qui sont suivis par le Médiateur Fédéral sont :

- Le nombre de dossiers entrants (couvrant les réclamations et les demandes d'informations) ;
- Le nombre de nouvelles réclamations ;
- Le nombre de dossiers recevables traités (qui inclut, en plus du traitement des réclamations recevables introduites en 201X, les réclamations qui sont en cours de traitement mais qui ont été introduites avant 201X) ;
- Le délai de traitement des réclamations recevables ;
- Les données relatives au traitement de signalements liés à l'intégrité.

Le tableau ci-dessous reprend les valeurs absolues des indicateurs telles que reprises dans les rapports d'activités 2013-2017 :

EY Building a better working world

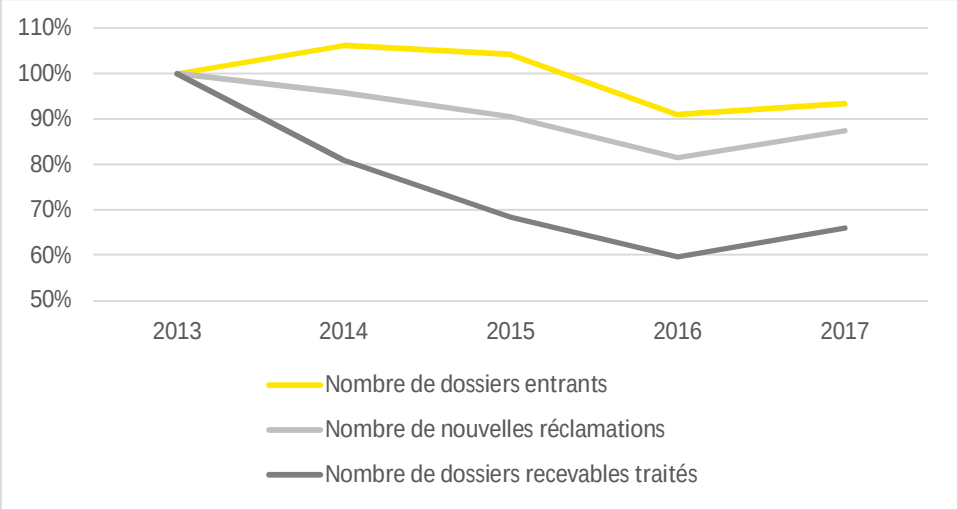
Evolution des demandes entrantes et des dossiers traités[8]

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017[9]
Nombre de dossiers entrants dont :	6609	7018	6892	6008	6169
Nombre de demandes d'information	1367	2001	2145	1732	1582
Nombre de nouvelles réclamations	5242	5017	4747	4276	4587
Nombre de dossiers recevables traités	6638	5370	4544	3957	4376

On observe que le nombre de dossiers traités est supérieur au nombre de dossiers entrants en 2013. Ceci s'explique par le fait que certains dossiers traités en 2013 avaient été enregistrés au cours de l'année précédente et n'avaient pu être traités au cours de cette même année, les délais de traitement des dossiers excédant parfois plusieurs mois, voire une année (voir graphique « Evolution des délais de traitement des réclamations recevables »).

En termes d'évolution (base = 2013), le graphique ci-dessous indique que de manière générale, le nombre de dossiers entrants, le nombre de nouvelles réclamations introduites et le nombre de dossiers recevables traités étaient en diminution jusqu'en 2016. Pour 2017, le nombre de dossiers introduits auprès du Médiateur Fédéral et le nombre de dossiers recevables traités connait une augmentation.

Evolution des dossiers entrants et des dossiers traités[10]



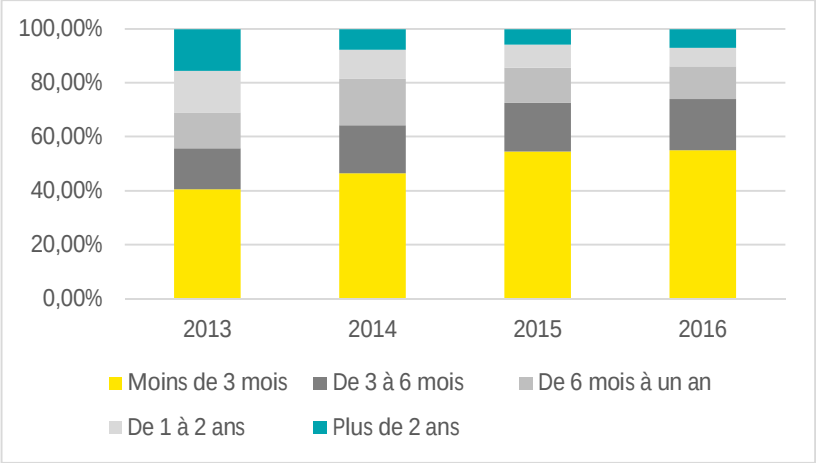
Si le nombre de dossiers traités tend à diminuer en termes quantitatifs, le Médiateur Fédéral précise que ce sont les demandes individuelles qui diminuent alors que les enquêtes systémiques sont, quant à elles, plus nombreuses.

En ce qui concerne le délai de traitement des dossiers, le graphique ci-dessous indique que les délais de traitement s'améliorent d'année en année. Le nombre de dossiers traités en moins de 3 mois a augmenté de 35% au cours des 4 dernières années. C'est ainsi qu'en 2016, 74% des dossiers ont été traités en moins de 6 mois. Selon le Médiateur Fédéral, une des explications qui peut être donnée à cette évolution est le renforcement des relations entre le Médiateur Fédéral et les administrations, au moyen de protocoles d'accord. Ces dernières réagiraient de manière plus efficace et plus rapide par rapport aux interventions des médiateurs.

[8] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)
[9] Chiffres communiqués par le Médiateur Fédéral en date du 15 mars 2018
[10] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)

EY Building a better working world

Evolution des délais de traitement des réclamations recevables[11]



Il faut également noter que lorsque la réclamation est (partiellement) fondée, l'intervention du Médiateur Fédéral mène (dans 90% des cas) l'administration concernée à revoir, de manière partielle ou totale, sa position.

Taux de correction des plaintes (partiellement) fondées[12]

	2014	2015	2016
Correction	86,7%	85,95%	88,54%
Correction partielle	3,81%	4,4%	6,77%

Evolution de la gestion des signalements en rapport à l'intégrité (CINT)

En ce qui concerne le Centre d'Intégrité, son activité a démarré en 2014. Sur ses 3 premières années d'existence, il traite en moyenne une trentaine de dossiers. Le traitement de ces dossiers peut mener à une décision de clôture au niveau de la demande d'informations, une demande d'avis préalable au Centre d'Intégrité, voire à une enquête.

1.3 Evolutions historiques

En matière organisationnelle, le Médiateur Fédéral a connu deux évolutions majeures au cours des dernières années :

- Par l'entrée en vigueur de la loi du 15 septembre 2013, le Médiateur Fédéral s'est vu attribuer une mission supplémentaire à savoir l'examen des dénonciations « *d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel* »[13].

  Cette évolution a engendré une réorganisation au sein de la structure afin de mettre en place le CINT (Centre d'Intégrité auprès du Médiateur Fédéral). Le Médiateur Fédéral a également dû former certains de ses collaborateurs, afin de les assigner au CINT. Cela a été également accompagné de protocoles d'accord « *concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de*

[11] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/14), 2014 (p. IV/14), 2015 (p. III/12), 2016 (p. 154)
[12] Rapports annuels – 2014 à 2016
[13] Loi du 15 septembre 2013 – Loi relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel

EY Building a better working world

confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales [14]».

- En termes de réputation et de reconnaissance, les relations entre les administrations et le Médiateur Fédéral ont beaucoup évolué au cours des 10 dernières années. De plus en plus d'administrations ont mis en place un service ou système de gestion des plaintes, dit de première ligne, efficace et ont signé un protocole d'accord pour la gestion des plaintes avec le Médiateur Fédéral.

[14] Protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales

EY Building a better working world

2. Organisation de l'institution

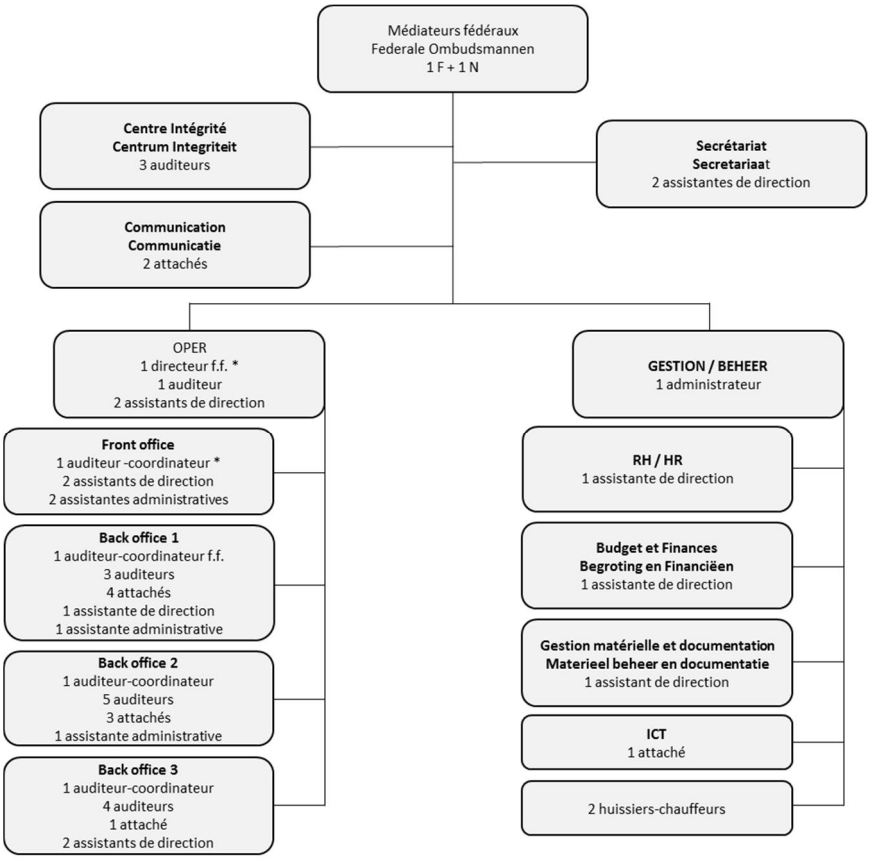
2.1 Organigramme général

L'analyse de l'organigramme, mis à jour, indique que l'institution est composée des services suivants :

- 1 collège de Médiateurs Fédéraux, constitué du médiateur néerlandophone et du médiateur francophone ;
- 1 Centre Intégrité (CINT) ;
- 1 secrétariat ;
- 1 Cellule communication ;
- Des services opérationnels (direction OPER), qui représentent une part importante du personnel de l'institution (88,24% du total du personnel) ;
- Des services de support (direction GESTION), dont le poids (11,76% du total du personnel) est plus restreint au sein de l'institution.

De manière générale, nous pouvons affirmer que l'organigramme et les informations communiquées par le Médiateur Fédéral sont détaillés et permettent d'identifier aisément le nombre de personnes et le types de fonctions relatifs à chaque service. Une version moins détaillée, ne reprenant pas le nombre de collaborateurs par service, mais conservant la structure de l'organigramme, présentée ci-dessous et présentant les thématiques couvertes par les services opérationnels est diffusée publiquement sur le site internet du Médiateur Fédéral.

Organigramme détaillé au 01/01/2018[15]



[15] Organigramme détaillé au 01/01/2018 (Excel, Médiateur Fédéral)

EY Building a better working world

L'organigramme donne dès lors une image claire des métiers existant au sein de l'institution, ainsi que de l'organisation de ses activités et du regroupement des compétences similaires. En effet, il est par exemple aisé de remarquer que les services opérationnels sont organisés en 1 front office et 3 back office structurés en fonction des compétences des dossiers qui y sont traités. Il est important de noter que, d'après les entretiens menés, ces 4 blocs ne travaillent pas en silo, mais peuvent traiter des décisions transversales et faire preuve de perméabilité en cas de surcharge de travail importante subie par l'un d'eux.

Par ailleurs si le Centre d'Intégrité est clairement séparé de la direction OPER pour des raisons de confidentialité, cela n'empêche pas le partage de connaissance et d'expertise entre la Direction OPER et le CINT, tel que le note le Médiateur Fédéral dans son rapport annuel[16].

Cette représentation graphique permet également d'avoir un aperçu de l'étendue des responsabilités de l'institution. Les services opérationnels sont supervisés par un directeur et les services supports par un administrateur. De plus, chaque front/back office fonctionne sous la supervision d'un coordinateur.

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Les rôles et responsabilités en place au sein de l'institution sont définis et documentés dans les principaux documents suivants :

- La loi du 22 mars 1995, en ce qui concerne les rôles et responsabilités des médiateurs
- Le Statut du Personnel
- Les descriptions de fonctions
- Des règlements spécifiques à certaines matières (la comptabilité par exemple).

Ces documents explicitent les rôles et responsabilités associés aux fonctions existantes au sein de l'institution. Ces dernières sont ventilées ci-dessous par niveau – grade au sein des administrations publiques.

Niveau A	Niveau B	Niveau C
Administrateur	Assistant de direction (secrétaire de direction)	Huissier-chauffeur
Directeur	Assistant de direction en gestion administrative (avec fonction de coordination)/Assistant de direction en gestion RH	
Auditeur-coordinateur	Comptable	
Forensic auditor	Assistant de direction opérationnel	
Auditeur	Assistant administratif opérationnel	
Attaché		
Attaché communication		
Attaché ICT		

Les fonctions énumérées ci-dessus et les rôles décrits dans les descriptions de fonctions semblent alignés à la structure de l'organisation, illustrée par l'organigramme à la section précédente. Il existe également une distinction claire entre les fonctions en place, ainsi que les mécanismes de supervision et de validation assurés par les coordinateurs/administrateur/directeur/médiateurs selon une délégation logique de responsabilités qui est documentée et explicitée dans les différentes procédures existant au sein du Médiateur Fédéral.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés auprès du Médiateur Fédéral, il ne semble pas y avoir de « zones grises » en termes de rôles et responsabilités.

[16] Rapport annuel 2016 – Evaluation du fonctionnement de la procédure de signalement p. 137 et suivantes.

EY Building a better working world

2.3 Partenariats & collaborations

Le Médiateur Fédéral dispose d'un nombre limité de collaborations formellement identifiées. La liste des collaborations formalisées est reprise dans le tableau ci-dessous :

Principaux « accords » de collaboration

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalisation	Type de partenariat	Stage d'implémentation
			- Base légale - Formalisé - Informel	- Support - Opérationnel	- Établi - Fini - Planifié - En discussion - À développer
33 administrations[17] à la date du 23 février 2017	Protocole d'accord pour le traitement des plaintes	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
19 administrations[18]	Protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Accord multi institutionnel[19]	Protocole de coopération entre les institutions exerçant partiellement ou entièrement un mandat d'institution chargée du respect des droits de l'Homme	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsman (CPMO)	Membre de l'Association de Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsman	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Chambre des Représentants	Bâtiment/Accueil/Formations en langues	Médiateur Fédéral	Formalisé	Support	Etabli

[17] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2016 p. 145

[18] Médiateur Fédéral, Rapport annuel 2016 p. 139

[19] Le Centre interfédéral pour l'égalité des chances, Le Centre fédéral Migration, La Commission de Protection de la vie Privée, L'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, L'Ombudsman der Deutschsprachigen Gemeinschaft, Le Kinderrechtencommissaris, Le Comité R, Les services de Lutte contre la pauvreté, la précarité, et l'exclusion sociale, La Commission nationale pour les droits de l'enfant, Le Délégué généraux droits de l'enfant (Fédération Wallonie-Bruxelles)

EY Building a better working world

PersoPoint	Secrétariat social	Médiateur Fédéral	Formalisé	Support	Etabli
Medex	Contrôles des absences pour maladie	Médiateur Fédéral	Formalisé	Support	Etabli
Commissions de nomination réunies pour le Notariat	Comptabilité, mise à disposition (10%) du comptable du Médiateur Fédéral	Commissions de nomination réunies pour le Notariat	Formalisé	Support	Etabli
Commission de la Protection de la vie privée	DPO (mise à disposition en temps partiel)	Médiateur Fédéral	Formalisé	Support / Opérationnel	Etabli

Outre ces synergies « formelles », le Médiateur Fédéral met également en place, dans l'exercice de ses fonctions, de nombreux partenariats « informels » avec d'autres institutions et acteurs dans son secteur d'activités tels que : le Médiateur européen, le réseau des médiateurs en Belgique, les réseaux des médiateurs à l'étranger etc. Le Médiateur Fédéral prend également part à des collaborations thématiques ou des collaborations plus pointues avec certains services de médiations sectorielles.

Lors des entretiens menés, le Médiateur Fédéral indique avoir peu de partenariats formels avec d'autres organes à dotation, alors que selon lui il y a une certaine demande. A titre d'exemple, l'institution soulève la problématique de manque de traducteurs et des services de support peu pourvus en personnel. En 2017, une discussion a été initiée avec les autres institutions à dotation afin de renforcer les synergies. Une synergie concrétisée récemment est la mise en place d'un Data Protection Officer (DPO) « partagé » pour toutes les instances au sein de la Commission de la Vie Privée, afin de se conformer à la mise en œuvre de la règlementation sur la protection des données (General Data Protection Regulation). Chaque instance à dotation participera au coût de ce DPO.

EY Building a better working world

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion

Les articles 1er et 2nd de la loi du 22 mars 1995, indiquent que le Collège des Médiateurs est responsable des 4 missions reprises au point 1.1 du présent rapport et est assisté dans ses fonctions par le personnel administratif.

En matière de pilotage, le Médiateur Fédéral a mis en place un Comité de Direction composé des deux Médiateurs, du Directeur et de l'Administrateur. Afin de superviser les activités opérationnelles, les front- et back-offices sont supervisés par un coordinateur.

Le Médiateur Fédéral a mis en place une série d'outils afin d'assurer le pilotage et le monitoring de ses activités. Les principaux outils sont les suivants :

- Un système de suivi des plaintes pris en charge par les activités journalières des coordinateurs et par l'utilisation de Felicity ; un système conçu à partir d'un logiciel de base « Case Management »
- Des systèmes de supervision mis en place par l'intermédiaire de l'organisation :
    - D'une série de réunions rassemblant les chefs de service
    - D'une série de réunions organisées au sein des front et back office (2 à 4 par an)
    - De réunions (mensuelles) rassemblant le Comité de Direction (les deux médiateurs, le directeur et l'administrateur)
    - Mécanisme de supervision par les coordinateurs
- Un système de vérification de la qualité des courriers sortant dans le cadre de la procédure de traitement des plaintes, assuré dans Felicity et documenté par un ensemble de workflows.
- Un système de rapportage par l'intermédiaire d'un rapport annuel à adresser au plus tard le 31 mars, et à présenter à la Chambre des représentants.[20] Le système de rapportage est soutenu par le « *Cycle de gestion du Rapport annuel Document parlementaire* ».

L'institution se doit également d'adapter la gestion de ses activités en respect du budget prévisionnel approuvé par le Parlement.

De plus, dans cette perspective de gestion, on observe que l'ensemble des procédures sont documentées, détaillées et communiquées aux différents services de l'institution ; permettant un traitement équitable des plaintes et l'assurance d'une transparence dans le traitement des dossiers.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés, il ressort que l'institution s'investit dans une amélioration continue de ses processus ; amélioration assurée par l'intermédiaire de :

- réunions mensuelles de coordination (rassemblant les médiateurs, le directeur, les coordinateurs ainsi que les représentants en communication et logistique) ;
- rencontres avec le réseau de la Concertation permanente des médiateurs et ombudsman ;
- séminaires au sein des réseaux internationaux de médiateurs et ombudsman (Institut international de l'Ombudsman, Association des ombudsman et médiateurs de la Francophonie, le Réseau européen des Médiateurs).

[20] Selon la loi du 22 mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux (Chapitre 3, Article 15) *« Ils peuvent en plus présenter des rapports trimestriels intermédiaires s'ils l'estiment utile. Ces rapports contiennent les recommandations que les médiateurs jugent utiles et exposent les éventuelles difficultés que ceux-ci rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions »*.

EY Building a better working world

Le Médiateur Fédéral ne dispose toutefois pas de plan de management, de plan pluriannuel ou de plan stratégique. Lors des entretiens menés, il a cependant été indiqué que les objectifs et projets-clés de l'institution faisaient actuellement l'objet d'une formalisation dans un projet de plan stratégique. De plus, si l'institution ne dispose pas d'un système de planification des ressources, il est utile de rappeler que le métier du Médiateur Fédéral est basé sur les demandes qui sont formulées auprès de son institution ; sa charge de travail étant donc tributaire du volume de demandes formulées.

3.1.2 Niveaux de performance observés

La gestion et le pilotage des activités au sein du Médiateur Fédéral ne se réalisent pas sur base d'une définition précise d'objectifs à atteindre. L'activité du Médiateur Fédéral est fortement dépendante de la demande. Cependant, l'institution suit l'évolution de ses réalisations et de sa charge de travail par le biais d'analyses d'indicateurs-clés qui permettent de mesurer le nombre de dossiers traités, l'évolution des délais de traitement des dossiers, la charge de travail par équipe etc.

Ces données et résultats font l'objet d'une discussion au sein du Comité de direction, ainsi qu'au cours de réunions de coordination mensuelles. Ces éléments sont également analysés et commentés dans le cadre du rapportage annuel.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Comme mentionné à la section 1.2.2 du présent rapport, 45 collaborateurs sont affectés aux services opérationnels de l'institution.

Les fonctions attachées aux activités opérationnelles sont les fonctions de :

- Gestionnaire des activités opérationnelles (Directeur, Auditeur-coordinateur)
- Collaborateur ayant un diplôme universitaire ou de bachelier et étant assigné à des activités opérationnelles (Auditeurs, Attachés, Assistants de direction)
- Collaborateur exerçant un rôle de support dans la réalisation des activités opérationnelles (assistants administratifs, huissiers/chauffeurs).

Les activités opérationnelles prises en charge par ces collaborateurs sont liées au traitement des dossiers reçus par le Médiateur Fédéral. Les « *modalités de traitement par les Médiateurs (i) des réclamations introduites auprès d'eux ; (ii) des pétitions que les Chambres fédérales leur transmettent et qui contiennent également des réclamations au sens de la loi ; et (iii) des demandes que la Chambre des représentants leur adresse afin de procéder à des investigations* »[21] sont décrites dans le Règlement d'Ordre Intérieur du Médiateur fédéral et reposent sur une organisation en phases.

Le traitement des réclamations et la réalisation d'enquêtes sur le fonctionnement des administrations sont réalisés au sein d'un front office et des back offices, chacun supervisé par 1 coordinateur. Le Front office traite toutes les demandes entrantes par l'intermédiaire des divers canaux de communication (voie électronique, téléphonique, présentation physique du plaignant, etc.). Ces demandes sont introduites dans le système Case Management afin d'être traitées. A partir de la création d'une demande dans le système, des workflows sont prédéterminés par type de demande pour le front-office et/ou le back office. Pour ces différents workflows, des délais de traitement ou de réponse sont également prédéterminés. Certains workflows peuvent démarrer de manière automatisée, d'autres par des actions manuelles effectuées par le

[21] Règlement d'Ordre Intérieur du Médiateur Fédéral

EY Building a better working world

gestionnaire de dossiers ou le coordinateur.
L'ensemble de ces workflows et tâches à réaliser pour le traitement d'une demande sont explicités dans un guide de procédure (Felicity) qui a été mis à jour en 2016 suite au lancement d'une nouvelle version du logiciel.

Les activités du CINT, à savoir la gestion des signalements relatifs à l'intégrité, sont soutenues par le même logiciel Case Management. Compte tenu de la spécificité des demandes et du respect de la confidentialité, une stricte limitation des accès a été mise en place. Les activités du CINT sont décrites dans des procédures distinctes au travers d'un manuel de procédure distinct (*« Centrum Integriteit bij de federale Ombudsmannen : Procedurehandleiding »*). Afin de faciliter la procédure relative aux activités du CINT, le Médiateur Fédéral a également mis en place toute une série de documents modèles qui peuvent être utilisés par les collaborateurs CINT. De plus, afin de baliser davantage le cadre du traitement de dossiers CINT, il existe également :

- Une note d'information sur les droits et obligations des personnes impliquées dans une enquête ;
- Une note d'information à l'intention des experts.

De manière générale, les documents analysés et les entretiens menés, tendent à indiquer que les procédures relatives aux services opérationnels sont documentées, avec un niveau de détail permettant la réalisation des activités y afférentes. De plus, un suivi de la réalisation du traitement des dossiers est assuré par, entre autres, la supervision quotidienne des coordinateurs des front et back offices, des délais de réalisation prédéfinis dans le système et la mise en place de réunions de coordination mensuelles.

3.2.2 Niveaux de performance observés

En 2016[22], le Médiateur Fédéral a reçu 4276 nouvelles réclamations dont 2376 ont été jugées recevables et 1693 irrecevables – la recevabilité de 207 réclamations était encore en cours d'examen au 30 décembre 2016. Le Médiateur Fédéral a par ailleurs initié le traitement de 3957[23] réclamations et de celles-ci 2336 ont été closes à fin 2016. Le Médiateur Fédéral a également reçu 1732 demandes d'informations.

En termes de performance, il est utile de relever, comme mentionné au point 1.2.3 du présent rapport, que les délais de traitement des dossiers s'améliorent avec une augmentation de 35% des dossiers traités en moins de 3 mois, au cours des 4 dernières années. En 2016, 74% des dossiers ont été traités en moins de 6 mois.

Le Centre d'Intégrité à quant à lui ouvert 31 dossiers en 2016 – « *dont 10 dossiers ont été clôturés au niveau de la demande d'informations »*[24] et *« 16 dossiers ont donné lieu à une demande d'avis préalable au Centre Intégrité et débouché sur quatre avis favorables et neuf avis défavorables »*[25].

Au niveau de la maturité des processus en place, nous notons que les réalisations du Médiateur Fédéral sont :

- basées sur des procédures détaillées et mises à jour - ces procédures sont également supportées par des représentations schématiques ;
- soutenues par un logiciel de case management, phase par phase, de l'introduction de la plainte à la clôture du dossier.

Le suivi du traitement des dossiers est assuré, entre autres, par :

- le monitoring journalier opéré par les coordinateurs de front et back offices
- l'organisation de réunions mensuelles de coordination.

[22] Rapport annuel 2016, p 143-154
[23] La différence entre le nombre de dossiers introduits et les dossiers en traitement s'explique par le traitement de dossiers introduits les années précédentes
[24] Rapport annuel 2016, p 131
[25] Rapport annuel 2016, p 131

EY Building a better working world

En termes d'évaluation de la satisfaction des plaignants et autres parties prenantes, le Médiateur Fédéral a lancé une enquête fin 2017 afin d'évaluer non seulement la satisfaction, mais également son rôle et comment il pourrait continuer à remplir sa mission de manière efficace.

3.3 Support

3.3.1 Identification des services/processus

Comme indiqué à la section 1.2.2, 6 collaborateurs (11,76%) prennent en charge les activités de support du Médiateur Fédéral et travaillent sous la supervision directe de l'administrateur.

Les activités principales de support au sein de l'institution sont :

- La comptabilité : Les activités comptables sont subdivisées en 3 rôles principaux :
    - La gestion journalière (factures, achats, etc.) prise en charge par la Cellule Comptabilité. Le Médiateur Fédéral indique qu'en 2017, le service a entre autres traité 624 transactions comptables (dont 52,2% sont des transactions récurrentes).
    - Le contrôle interne conduit par l'administrateur
    - Les médiateurs agissant pour ordonnateurs.

  Ces activités sont définies et organisées dans un document interne à l'institution : l'« Organisation comptable du Collège des médiateurs fédéraux ».

- L'IT : Le service informatique prend en charge la gestion de l'infrastructure (hardware et software) de l'institution dont une partie se trouve dans un data center. La gestion des problématiques générales du logiciel de Case Management (Felicity) est assurée par la direction OPER. Il existe, au sein de la direction GESTION, un document décrivant l'environnement informatique au sein du Médiateur Fédéral, celui-ci se limite à une description du hardware et de certaines applications disponibles au sein de l'institution, l'application Felicity étant gérée par le direction OPER.

- La gestion des ressources humaines : Les activités de GRH se limitent à la politique des RH et à la gestion administrative des ressources. La gestion de la paie étant exercée par PersoPoint, sur instruction du service GRH.

- La Communication est prise en charge par 2 collaborateurs qui se concentrent sur la stratégie de communication interne et externe.

- L'accueil est organisé selon une procédure interne et fait intervenir le dispositif d'accueil du bâtiment FORUM en prenant soin de ne pas demander aux visiteurs de décliner leur identité lorsqu'ils indiquent vouloir se rendre au Médiateur Fédéral.

- Les activités assignées aux huissiers/chauffeurs.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés, il ressort que l'institution a développé des procédures couvrant une bonne partie des activités de support telles que la comptabilité, l'accueil, l'IT, etc., et intégrant une série d'autocontrôles (séparation des tâches, validation hiérarchique, délégations de pouvoir, etc.). Ces procédures évitent toute duplication d'activités et couvrent les activités nécessaires à la continuité des activités.

Le Médiateur Fédéral, au contraire de certaines autres institutions, ne dispose pas de traducteurs en interne. L'institution doit donc faire appel à des traducteurs externes ou organiser une prise en charge par certains collaborateurs notamment quand les dossiers s'avèrent être sensibles, épineux ou urgents. Le vocabulaire des

EY Building a better working world

traducteurs externes doit souvent être vérifié par les collaborateurs du Médiateur Fédéral qui se sont appropriés le vocabulaire propre à la médiation.

3.3.2 Description des synergies en place

Sur base des informations reçues par le Médiateur Fédéral, il apparaît que certaines synergies sont mises en place avec d'autres institutions, dans le cadre de la prise en charge des activités de support.
Comme mentionné au point 2.3 du présent rapport, il existe un potentiel de collaboration dû au nombre limité de ressources « support » du Médiateur Fédéral (11,76%).

3.3.3 Niveaux de performance observés

La comptabilité traite en moyenne par an :

- 600 à 700 transactions[26];
- 1-8 marchés publics.

Les activités de GRH se focalisent principalement sur la politique des RH, ainsi que sur la gestion administrative du personnel à savoir les interconnections avec PersoPoint, la gestion des absences, congés, etc.

Au niveau des traductions, le Médiateur Fédéral ne dispose pas de traducteurs en interne. Généralement, c'est le personnel qui fait les traductions en plus de ses tâches respectives. Ces traductions « internes » représentent environ 250 pages par an[27]. En support à ces traductions internes, le Médiateur Fédéral fait ponctuellement appel à des traducteurs externes (70 pages en moyenne).

Des informations supplémentaires relatives aux indicateurs transmis par le Médiateur Fédéral sont reprises en annexe.

[26] En 2017 : 326 transactions récurrentes et 298 transaction non-récurrentes

[27] Ces valeurs n'intègrent pas les traductions de documents relatifs à la gestion quotidienne

EY Building a better working world

4. Infrastructures et matériel

4.1 Bâtiments

Selon les déclarations du Médiateur Fédéral, le bâtiment correspond aux besoins de l'institution. Il occupe 2 étages du bâtiment FORUM de la Chambre des Représentants et bénéficie de locaux d'accueil situés au rez-de-chaussée, lui permettant de recevoir les éventuels plaignants qui se présenteraient physiquement.

Au niveau des étages, l'espace mis à la disposition de l'institution, permet de regrouper les équipes en fonction de leurs compétences et de la nature de leur métier. Lors des entretiens menés, il a été soulevé que bénéficier de locaux au sein du bâtiment de la Chambre des Représentants représentait une plus-value au niveau des coûts et de l'utilisation des structures (par exemple, les salles de réunion). L'entretien des bâtiments est externalisé à une firme privée.

Au niveau de l'archivage des dossiers, si l'institution conserve les dossiers, ceux-ci sont généralement digitalisés. Le Médiateur Fédéral ne conserve pas les pièces originales qui, lorsque des originaux ont été transmis, sont restitutées au plaigant à l'issue de l'investigation. L'institution a mis en place une note présentant les dispositions à suivre par rapport à l'archivage et au scannage des documents.

4.2 Systèmes et outils informatiques en place

L'ensemble de l'environnement IT est décrit dans le « Beschrijving van de IT-omgeving van de federale Ombudsman ».

En termes de hardware, ne sont hébergés dans les locaux de l'institution, qu'une petite partie de ses serveurs dont :

- 2 serveurs qui servent de centrale téléphonique et qui sont gérés par le fournisseur ;
- 1 serveur utile pour la gestion de la centrale d'alarme ;
- 1 serveur contenant d'anciennes archives d'email.

Les autres serveurs se trouvent dans un data center.

En ce qui concerne les applications, l'institution a informatisé le traitement des dossiers par l'intermédiaire d'un Case Management System Felicity, permettant de travailler à distance. La maintenance du logiciel peut être opérée par les collaborateurs du Médiateur Fédéral. Cependant, tout développement majeur nécessite l'intervention du fournisseur.

Les risques liés au recours de l'informatique sont gérés par l'intermédiaire de divers documents tels que :

- Le « Code de conduite pour l'utilisation de l'email et d'internet au sein du Collège des Médiateurs Fédéraux », document datant du 31/07/2006 et devant être signé par l'ensemble des collaborateurs ;
- La « Charte de bonnes pratiques pour l'utilisation de Yammer au sein du Médiateur Fédéral ».

Dans cette perspective de sécurité IT, l'institution a élaboré avec la Commission de la Protection de la Vie Privée et d'autres institutions, un partenariat afin de partager les services de leur DPO (Data protection Officer), contre participation aux coûts salariaux.

Disaster Recovery Plan

Aucune procédure relative à la gestion de crise ou à un « disaster recovery plan » n'est documentée au sein du Médiateur Fédéral.

EY Building a better working world

Cependant, après revue de la version intermédiaire du présent rapport, le Médiateur Fédéral indique que si la procédure n'est pas documentée formellement, le plan est fondé sur la manière dont le système a été mis en place ; composé d'un « datacenter » externe et de sauvegardes performantes, de la documentation du réseau informatique et de la collaboration de partenaires externes qui peuvent intervenir si nécessaire.

4.3 Organisation des achats

Les achats sont pris en charge par les services demandeurs, la Cellule Comptabilité et l'administrateur. La procédure « Organisation comptable du Collège des médiateurs fédéraux » indique que :

- Les services demandeurs préparent leur commande,
- L'administrateur approuve la commande,
- La livraison est ensuite réceptionnée et contrôlée par le service demandeur,
- La Cellule Comptabilité et le service demandeur vérifient la conformité de la facture par rapport aux biens livrés ou aux services prestés
- L'administrateur approuve ensuite les factures et leur comptabilisation (réalisée par la Cellule Comptabilité)
- Le paiement est ensuite approuvé par l'administrateur (sur papier) ainsi que par les deux médiateurs fédéraux dans le système Isabel.

L'institution passe également par l'intermédiaire de marchés publics dans le cadre de son activité.

Le nombre de marchés publics au sein du Médiateur Fédéral varie d'une année à l'autre, allant de 1 à 8[28] marchés publics passés sur une année.

D'après les informations récoltées, les marchés publics concernent des sujets divers tels que : la sécurité du bâtiment, l'aménagement, des études juridiques, des leasings de voitures de fonction, des traductions, des contrats de téléphones mobiles etc.

[28] Le Médiateur Fédéral, 28. Etat des marchés publics, 2017

Building a better working world

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & cadre de référence

Le Médiateur Fédéral est, comme indiqué à la section 1.2.2 du présent rapport, composé de 2 médiateurs, accompagnés dans l'exercice de leurs fonctions par 51 collaborateurs (39,2% de contractuels et 60,8% statutaires) répartis en 3 niveaux (A, B et C) comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau des effectifs

	Cadre Organique	Effectifs au 01.01.2017[29]				
		Personnel statutaire	Personnel contractuel	Total	Diff. p/r au cadre	Diff. p/r au cadre (%)
NIVEAU A	24	20	13	33	9	38%
NIVEAU B	12	11	5	16	4	33%
NIVEAU C	2	0	2	2	0	0%
TOTAL	38	31	20	51	13	34%

En termes de répartition des collaborateurs de l'institution en fonction de leur âge, en date du 27 décembre 2017 :

- 24% des collaborateurs du Médiateur Fédéral étaient âgés de 45 à 49 ans ;
- 30% d'entre eux étaient âgés de plus de 50 ans ; et
- 46% de moins de 45 ans dont 4,34% âgés de 25 à 29 ans.

Il ressort également que le personnel est très expérimenté – près de la moitié du personnel a entre 15 et 20 ans d'expérience et plus de la moitié plus de 10 ans d'expérience.

Les besoins en personnel de l'institution sont régis par le « cadre organique » qui n'a pas été ajusté depuis de nombreuses années. Comme explicité à la section 1.2.2 du présent rapport, l'institution s'appuie sur l'article 4 du cadre organique afin d'initier des engagements pour besoins « urgents et temporaires » du service – le recours à cet article depuis quelques années a pour effet un dépassement du cadre de 34%. En effet, à ce jour, 14 membres du personnel ont été introduits au sein l'institution par le biais de l'article 4 pour besoins « urgents et temporaires ».

En termes de taux d'absence, le Médiateur Fédéral connait un absentéisme de 7,39% avec 38 employés absents au moins une fois en 2017. Etant donné la taille de l'institution, toute absence de longue durée impacte fortement le taux d'absentéisme total qui n'atteignait que 5,86% en 2016. Si l'on compare ces données avec les statistiques publiées par Medex « Absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux », le Médiateur Fédéral connaissait un taux d'absentéisme moins élevé que celui des fonctionnaires fédéraux en 2016 dont l'absentéisme total pour maladie atteignait 6,22%[30], et un taux plus élevé que le taux d'absentéisme enregistré dans les institutions fédérales de taille plus ou moins équivalente (taux de 4,08% d'absentéisme dans les institutions fédérales de moins de 150 personnes, en 2016).

Le Médiateur Fédéral connait une certaine stabilité, en termes de rotation, au sein de son personnel. En effet,

[29] Rapport annuel 2016 – La gestion du personnel et des effectifs, p. 193

[30] Le Médiateur Fédéral mentionne qu'en 2017 le taux d'absentéisme des fonctionnaires fédéraux serait de 6,15% mais nous n'avons pas pu vérifier cette information et n'intégrons donc pas son commentaire.

EY Building a better working world

si le nombre de collaborateurs ne varie pas et se maintient à 51 personnes depuis 2014, le nombre d'équivalents temps plein diminue quant à lui (de 51 à 48,3 au cours des 4 dernières années) cela est principalement dû à l'ouverture d'une possibilité de passer en 4/5ème pour certains collaborateurs.

En outre, si les missions de l'institution évoluent et si le nombre de plaintes formulées auprès de l'organisation diminue, ceci n'entraine pas de diminution du personnel en son sein ; cette réorganisation en soi a permis de réallouer certains membres à la mission du CINT.

5.1.2 Dispositifs et outils en place

En termes de cadre légal :

- L'article 20 de la loi du 22 mars 1995 indique que « Les médiateurs jouissent d'un statut identique à celui des conseillers de la Cour des comptes. Les règles régissant le statut pécuniaire des conseillers de la Cour des comptes, contenues dans la loi du 21 mars 1964 relative aux traitements des membres de la Cour des comptes, telle qu'elle a été modifiée par les lois des 14 mars 1975 et 5 août 1992, sont applicables aux médiateurs.»[31]
- Le personnel est quant à lui soumis au « Statut du personnel du Collège des Médiateurs Fédéraux ».

Recrutement

De manière générale, et sur base des entretiens menés, il apparait que l'institution a des difficultés à recruter du personnel de haut niveau. Si les barèmes de base et les évolutions de carrière semblent être intéressants, il est souligné qu'il est plus difficile d'attirer du personnel ayant déjà acquis de l'expérience et de l'expertise. De plus, le Médiateur Fédéral indique qu'il s'agit d'une institution et d'un métier encore peu connus du grand public. Par conséquent, il semblerait difficile pour l'institution de recruter certaines fonctions telles que des coordinateurs ou des auditeurs forensic ; fonctions pour lesquelles il existe une forte concurrence sur le marché du travail.

En termes de « package salariaux », ceux-ci correspondent à l'application du statut et des barèmes fixés en fonction des grades de fonction et de l'ancienneté pécuniaire du collaborateur. En outre :

- un téléphone mobile est également mis à la disposition des membres dont la nature de leur travail le justifie, à savoir les membres de la direction, les collaborateurs logistiques, ainsi que les attachés « communication » ;
- l'abonnement internet est prévu pour les membres de la direction.

Formation

Au sein de l'institution, il n'y a pas de plan de formation formel mis en place. Cependant, les collaborateurs ont l'opportunité de suivre des formations spécifiques que l'institution organise seule ou en partenariat avec d'autres acteurs tels que des membres du monde académique, l'association Droits quotidiens, etc. A titre d'exemple, et selon les informations communiquées par le Médiateur Fédéral dans le cadre de cet audit, les collaborateurs peuvent suivre des modules de développement interne et de communication organisés par l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA).

De plus, et tel que mentionné à la section 1.3 du présent rapport, suite à la nouvelle mission de traitement des signalements liés à l'atteinte suspectée à l'intégrité, les auditeurs du Médiateur Fédéral ont suivi des formations internes et externes spécialisées en techniques d'audit. En date de la rédaction du présent rapport,

[31] Loi du 22 Mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux, Chapitre IV, Article 20

EY Building a better working world

le CINT occupe notamment 3 auditeurs ayant obtenu la certification de « Registered Fraud Auditor », dont un membre étant « Certified Fraud Examiner » auprès de l'ACFE.
D'autre part, les collaborateurs de l'institution prennent également part à des colloques, séminaires en fonction de l'actualité juridique et administrative.

A terme, le Médiateur Fédéral a l'intention de mettre en place un plan de formations planifiées de manière stratégique sur base de l'évolution « métier » de l'institution. A ce jour, l'institution a cependant un budget limité à consacrer à ce poste (50K€).

Evaluation

Le Médiateur Fédéral a indiqué que le système d'évaluations individuelles prévu dans les statuts (tant à l'égard du personnel statutaire que du personnel contractuel) est mis en œuvre et a cependant accusé un léger retard (depuis 2014) que l'institution tente de résorber.

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)

Le Médiateur Fédéral ne dispose pas de plan global de gestion ou de planification des ressources.
L'organisation du personnel au sein de l'institution est présentée aux sections 1.2.2 et 2.1 du présent rapport.
Les membres du personnel, affectés aux front et back office, ne travaillent pas en silo et s'organisent en fonction de l'évolution de la charge de travail – tributaires de l'actualité et des besoins.

5.2.2 Adéquation des ressources

Au niveau de l'adéquation entre l'offre et la demande

Une enquête de satisfaction auprès des plaignants a été menée fin 2017. En même temps, cette étude a évalué les attentes des citoyens et des parties prenantes.

Le Médiateur Fédéral indique également qu'aucune évaluation entre pairs (réseau de médiateurs) n'a été réalisée. Toutefois, le Médiateur Fédéral participe à des échanges de bonnes pratiques via la plateforme des médiateurs et sa participation à l'association internationale des médiateurs.

Au niveau des besoins en termes de personnel

L'activité de l'institution est fortement tributaire de la demande, il n'est pas aisé de mettre en place des mécanismes capables de d'évaluer anticipativement les besoins en termes de ressources. Si le Médiateur Fédéral constate des variations sur le temps, il a des difficultés à prévoir les besoins à long terme. C'est dans cette perspective que le Médiateur Fédéral dispose d'un poste dans le budget lui permettant de faire appel, pour la mission intégrité, à des experts en cas de nécessité et qui lui offre une certaine flexibilité.

Si le Médiateur Fédéral ne dispose pas de méthodes d'allocation de ressources formalisée, il organise cependant la charge de travail parmi les back offices qui ne travaillent pas en silo. Nous notons également que le Médiateur fédéral a pu faire face à la mission supplémentaire relative à l'intégrité grâce à une réorganisation et une réallocation interne des ressources.

En outre, l'institution tient à jour un système de suivi et des outils statistiques qui permettent de suivre, sur base mensuelle, le nombre de dossiers entrants, traités et clos par les back offices et le front office.

EY Building a better working world

En ce qui concerne les services de support, le Médiateur Fédéral indique que les limites en personnel entravent parfois le développement d'une gestion dynamique et stratégique des ressources humaines et de l'institution. A titre d'exemple, il est ressorti des entretiens menés, que l'institution avait la volonté de développer un plan de formations et d'élargir le système de télétravail actuel, mais ne bénéficiait pas des ressources nécessaires pour développer ces aspects. Egalement, si le Médiateur Fédéral dispose de deux ressources pour la Communication, à ce jour l'institution est peu présente sur les réseaux sociaux.

Building a better working world

6. Evolutions prospectives

A l'avenir, le métier et l'organisation du Médiateur Fédéral pourront être amenés à évoluer en fonction de l'impact de certains changements ou de certaines évolutions présentées ci-dessous en 3 thématiques :

- L'organisation du métier de médiateur au sein des différentes instances compétentes

  Le Médiateur Fédéral craint la multiplication des services de médiateurs sectoriels, ce qui impliquerait la nécessité de mettre en place des mesures de coordination afin d'éviter toute duplication et l'existence de « zones grises ». De plus, la multiplication de médiateurs spécialisés à certains secteurs empêchera d'adopter une approche holistique dans le traitement des réclamations.

  Le Médiateur Fédéral indique cependant être ouvert aux démarches d'identification de synergies au niveau de leur métier.

- La digitalisation

  D'une part, la digitalisation au sein des administrations, pourrait complexifier l'accès des Médiateurs Fédéraux aux informations des administrations, prévue dans la loi. En effet, l'incompatibilité des systèmes d'information pourrait causer des refus d'accès à certaines informations et venir troubler les procédures de traitements des dossiers.

  D'autre part, le Médiateur Fédéral doit développer ses systèmes afin de suivre l'évolution des technologies, mais doit également conserver les procédures et les systèmes qui permettent aux plaignants de venir s'adresser physiquement aux médiateurs.

- Les réorganisations des compétences au niveau des pouvoirs publics

  Les réformes d'Etat et réorganisations des pouvoirs publics et de leurs compétences impactent le volume de demandes formulées auprès du Médiateur Fédéral et dès lors sa charge de travail. Les plaintes formulées sont issues :
  - Soit des irrégularités éventuelles, identifiées par les plaignants, au sein des administrations, dues au déséquilibre pouvant apparaître lors des périodes de transition,
  - Soit de nouvelles compétences attribuées au fédéral et dès lors à l'institution.

  Dans ce contexte, le Médiateur Fédéral s'interroge sur sa compétence à traiter les atteintes à l'intégrité dans le cadre de la Police Fédérale, compétence faisant l'objet d'un projet de loi à la date de rédaction du présent rapport.

  Pour ce qui concerne les centres de privation de liberté et le développement du métier de médiateur pour la supervision des prisons, cela pourrait être une mission assignée au Médiateur Fédéral qui a déjà acquis une certaine compétence en la matière. A tout le moins, cette possibilité devrait être prise en considération.

EY Building a better working world

7. Constats

7.1 Points forts

A ce jour, sur base des documents analysés et des différents entretiens menés, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de l'organisation de l'institution :
  - L'organigramme du Médiateur Fédéral est clair et traduit ses missions et activités ; donnant une image claire des métiers existant au sein de l'institution et de la séparation des activités du CINT. Il laisse apparaître clairement le nombre et la fonction des personnes assignées aux différentes tâches et activités.
  - Les rôles et responsabilités sont clairement décrits au sein du Médiateur Fédéral et il ne semble pas y avoir de zones « grises », ni de duplication, selon les informations reçues. Les rôles décrits dans les descriptions de fonction semblent être alignés à la structure de l'organisation et laissent apparaître des mécanismes de supervision et de validation en place au sein de l'institution.
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
  - En termes d'outils de pilotage, le Médiateur Fédéral s'appuie sur des outils tels que le budget, les rapports annuels, le suivi des indicateurs d'activités, etc. Le Médiateur Fédéral a également mis en place des systèmes de supervision et d'amélioration continue de ses processus, par l'organisation de réunions rassemblant les chefs de service, les coordinateurs, le Comité de Direction etc.
  - Les activités opérationnelles sont supportées par des descriptions de procédures et par la documentation des missions et activités « métiers ». Les activités « métiers » sont également supportées par un outil informatique adapté. L'organisation de la gestion en « front » et « back offices » semble efficace, tant pour le traitement des dossiers que pour le suivi de celles-ci. Au niveau de la performance de l'institution du point de vue de son activité, on observe que le Médiateur Fédéral est capable d'absorber une activité supplémentaire (Centre d'Intégrité), en ne mettant pas en place davantage de ressources, mais en opérant une réallocation au sein de son institution.
  - Les activités de support de l'institution, sont pour la plupart elles aussi, documentées et disposent de processus décrits, mis à jour et communiqués.
  - Des synergies, collaborations et partenariats ont été mis en place, au niveau « métier ». Le Médiateur Fédéral a noué de nombreuses synergies et collaborations (formelles pour la plupart) avec notamment la plateforme droits de l'homme, des associations des médiateurs, les SPF (pour les plaintes de 1ère ligne). Le Médiateur Fédéral a également mis en place des collaborations en lien avec ses activités de support (paiement des salaires, achats, formations, etc.).
- Au niveau de l'infrastructure et du matériel :
  - Les infrastructures répondent aux besoins de l'institution et permettent de regrouper les équipes en fonction de leurs compétences et de la nature de leur métier.
- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
  - Le Médiateur Fédéral connait une certaine stabilité du personnel en place (faible rotation) – malgré une diminution des ETP - avec peu de départs enregistrés, sans l'application d'une politique de rétention des talents particulière.
  - Le Médiateur Fédéral détient une forte expérience en interne, avec plus de la moitié du personnel qui dispose de plus de 15 années d'expérience.

EY Building a better working world

7.2 Points d'amélioration

A ce jour, sur base des informations qui nous ont été communiquées, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de l'organisation de l'institution :
  - Le cadre de l'institution ne semble plus correspondre à ses besoins actuels. Le Médiateur Fédéral fait appel à 14 « besoins extraordinaires » qui sont en place depuis plusieurs années.
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
  - En termes d'outils de pilotage, le Médiateur Fédéral ne dispose, pour le moment, pas de : plan de management, plan pluriannuel ou plan stratégique. Il a cependant été indiqué que les objectifs et projets-clés de l'institution faisaient actuellement l'objet d'une formalisation dans un projet de plan stratégique. L'institution ne dispose pas d'un système de planification des ressources ou de priorisation des activités, mais il est utile de rappeler que le métier du Médiateur Fédéral est basé sur les demandes qui sont formulées auprès de son institution.
  - Dans la réalisation de ses activités opérationnelles, le Médiateur Fédéral n'a pas encore obtenu l'adhésion de l'ensemble des administrations fédérales (p.ex. le SPF Intérieur) quant à la nécessité de mettre en place des services de plainte de 1ère ligne efficaces et d'adhérer au protocole d'accord proposé par le Médiateur Fédéral.
  - Pour la réalisation de ses activités de support, le Médiateur Fédéral ne dispose que d'un nombre limité de ressources – ce qui semble entraver certains développements de l'institution, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de communication.
- Au niveau de la gestion des ressources humaines de l'institution :
  - Le Médiateur Fédéral ne dispose pas d'un plan de personnel ou d'un système de planification des ressources.
  - Le Médiateur Fédéral ne dispose pas d'un plan de formations lui permettant une gestion des compétences de son personnel.
  - Le Statut du personnel du Médiateur Fédéral est propre à son institution, ce qui ne permet pas, à ce jour, la mise en place de passerelles entre les instances à dotations.

EY Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés, nous suggérons la mise en œuvre d'activités, d'outils et ou d'analyses à différents niveaux. Certaines suggestions d'amélioration sont spécifiques au Médiateur Fédéral et d'autres concernent diverses institutions à dotations ou devront être menées avec d'autres institutions.

- Au niveau de l'organisation de l'institution :
  - Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution et de pérenniser certaines fonctions.
- Au niveau des processus et modalités de fonctionnement :
  - Pour les aspects liés à la gestion et au pilotage :
    - Mettre en place un plan de gestion stratégique permettant la priorisation des activités, une gestion par objectifs et l'allocation des ressources tout en laissant une marge pour la gestion de crise et des urgences.
  - Pour les activités opérationnelles :
    - Obtenir l'adhésion de l'ensemble des SPF quant à la valeur ajoutée de mettre en place un coordinateur (ou service) des plaintes de 1ère ligne efficace, de collaborer avec le Médiateur Fédéral dans le cadre du traitement des plaintes et surtout d'adhérer à la dynamique positive de cette gestion de plaintes.
  - Pour les activités de support :
    - Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions à dotation et le Parlement sur les possibilités de mutualisation de certains services de support (comptabilité, traducteurs, interprètes, IT etc.) via la création d'un centre de services partagés (« shared service center ») commun aux institutions ou au niveau du Parlement et via le déploiement des outils permettant une telle mutualisation (p.ex. mise en place et utilisation de l'ERP fédéral – FEDCOM).
- Au niveau de la gestion des ressources humaines :
  - Développer un outil de « ressource planning », reposant sur une connaissance des charges de travail et des capacités déployées sur chacune des activités, en se basant par exemple sur le « time management ».
  - Mettre en place une gestion des connaissances afin d'assurer la continuité des activités en cas de départ d'un membre du personnel (ou d'absence).
  - Mettre en place un plan de formation - permettant au Médiateur Fédéral d'appréhender les changements futurs et de s'adapter aux besoins et à l'environnement - ainsi que la mise en place de synergies dans le cadre des formations (avec la Cour des Comptes pour les techniques d'audit par exemple).
  - Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité inter institutionnelle, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser certaines fonctions de support.

L'ensemble des suggestions ne pourra être implémenté directement et une certaine priorisation devra être organisée par le Médiateur Fédéral. En ce qui concerne la mutualisation de certaines activités et fonctions, cela nécessitera également des investissements en outils et en applications afin de permettre une gestion électronique et à distance des certains processus et activités.

EY Building a better working world

9. Annexes

9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du Médiateur Fédéral

Nom	Fonction	Date de l'entretien
CARDON D.	Directeur	26/01/2018
DE BRUECKER C.	Médiatrice Fédéral	26/01/2018
DE MESMAEKER M.	Administrateur	26/01/2018
HERMAN G.	Médiateur Fédéral	26/01/2018

EY Building a better working world

9.2 Opérationnel – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Opérationnel			
Front office + Back offices	4276 réclamations 1732 demandes d'informations	# dossiers	2376 réclamations recevables 1693 réclamations non recevables 207 dont l'irrecevabilité était encore en cours d'examen au 31 décembre 2016
Centre d'Intégrité	10 demandes d'informations 16 demandes d'avis	# demandes	
Centre de connaissances	30	# requêtes	Demandes complexes (au sein d'OPER)
Archivage	6526	# dossiers	
Membres	2	# membres	

EY Building a better working world

9.3 Support – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Services de support			
Traductions	Prestataires externes: 70 Interne : 250	# pages	Ces valeurs n'intègrent pas les traductions de documents relatifs à la gestion quotidienne
Comptabilité	326	Transactions récurrentes	Abonnements, contrats en cours Informations 2017 (pas encore approuvées)
	298	Transactions non récurrentes	Informations 2017 (pas encore approuvées)
Administration RH	48,3	ETP	
IT	Incidents/requêtes IT: 310	tickets	300 formulées auprès du service interne 10 formulées auprès d'un prestataire externe
	68	PC's	55 thin clients + 13 laptops (+ 56 imprimantes)
	- Datacenter externe - 4 en interne	Servers	Datacenter SMALS
Achats	7	# marchés en cours	Marchés publics lancés en 2016 et 2017 + achats divers avec comparaison des prix
	3	# marchés clos	
Logistique	1602,18	m²	
	2	# voitures	En leasing
	30.653	# km/an	Au total
	10	# places de parking	Dans le bâtiment FORUM
Impressions	Non Communiqué	# pages	
	Non Communiqué	# de documents	Types de documents : rapport annuel, synopsis, rapports, outils de communication, cartes de visite,…
	€ 9.875, 30	Coût	
Conseiller en prévention	0,15 ETP	# collaborateurs	1 collaborateur interne + du service externe + coopération avec la Chambre
Data Protection Officer		# collaborateurs	Accord de collaboration avec la Commission de la protection de la vie privée

EY Building a better working world

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Formations	11.211,97	Montant	
	Non communiqué	# d'heures de formations	
	- 66 externes/ Individuelles - 17 Interne/collectif	Types de formations	Uniquement les formations payantes : - Individuelles (66) - Pour 5-50 collaborateurs (17) + les formations gratuites
Communication externe (médias sociaux, presse, etc.)	2	Fonctions	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

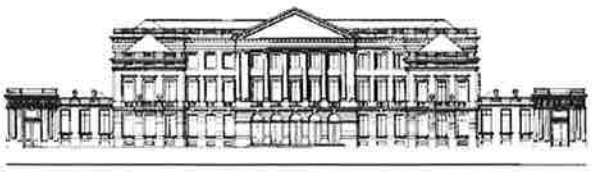
EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be



BELGISCH FEDERAAL PARLEMENT
PARLEMENT FÉDÉRAL DE BELGIQUE

Parlement Fédéral

Audit d'efficience - Le Médiateur Fédéral

Rapport provisoire
Février 2018

EY
Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par le Parlement au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation du Parlement. Afin de réaliser cette analyse, le Parlement a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. Le rapport final d'audit est attendu pour la fin du mois de mars 2018.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.
Le rapport présenté ci-dessous constitue le rapport provisoire soumis à la procédure contradictoire confidentielle. Il concerne uniquement la partie organisationnelle, processus et synergies.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Table des matières

Introduction 2
Table des matières 3
1. Aperçu de l'institution 4
1.1 Missions de l'institution 4
1.2 Chiffres-clé 4
1.2.1 Financement 4
1.2.2 Personnel 6
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats 6
1.3 Evolutions historiques 8
2. Organisation de l'institution 10
2.1 Organigramme général 10
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions 11
2.3 Partenariats & collaborations 12
3. Processus et modalités de fonctionnement 14
3.1 Gestion et pilotage 14
3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion 14
3.1.2 Niveaux de performance observés 15
3.2 Opérationnel 15
3.2.1 Identification des processus 15
3.2.2 Niveaux de performance observés 16
3.3 Support 17
3.3.1 Identification des services/processus 17
3.3.2 Description des synergies en place 18
3.3.3 Niveaux de performance observés 18
4. Infrastructures et matériel 19
4.1 Bâtiments 19
4.2 Systèmes et outils informatiques en place 19
4.3 Organisation des achats 20
5. Ressources humaines 21
5.1 Gestion des ressources humaines 21
5.1.1 Politique générale & cadre de référence 21
5.1.2 Dispositifs et outils en place 22
5.2 Allocation 23
5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs) 23
5.2.2 Adéquation des ressources 23
6. Evolutions prospectives 25
7. Constats 26
7.1 Points forts 26
7.2 Points d'amélioration 27
8. Pistes de réflexion 28
ANNEXES 29
Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du Médiateur Fédéral 29
Opérationnel - Niveaux de performance observés 30
Support - Niveaux de performance observés 31

EY Building a better working world

1. Aperçu de l'institution

1.1 Missions de l'institution

Les missions du Médiateur Fédéral sont décrites dans les textes suivants :

- la loi du 22 mars 1995 instaurant les Médiateurs Fédéraux ;
- la loi du 13 septembre 2013 relative à « la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel » ; et
- l'Arrêté Royal du 9 Octobre 2014 portant exécution de l'article 3, §2 de la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre du personnel.

Ces missions sont les suivantes :

1) *« examiner les réclamations relatives au fonctionnement des autorités administratives fédérales;*
2) *mener, à la demande de la Chambre des représentants, toute investigation sur le fonctionnement des services administratifs fédéraux qu'elle désigne;*
3) *en se basant sur les constatations faites à l'occasion de l'exécution des missions visées aux 1° et 2°, de formuler des recommandations et de faire rapport sur le fonctionnement des autorités administratives, conformément aux articles 14, alinéa 3, et 15, alinéa 1er.*
4) *examiner les dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité conformément à la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité dans une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel. »*[2]

La 4ème mission a été mise en place au sein du Médiateur Fédéral en 2014 et est prise en charge par le Centre d'Intégrité (CINT).

En d'autres termes, le Médiateur réalise des enquêtes et des investigations sur le fonctionnement des autorités administratives. Ces enquêtes sont initiées soit par l'introduction d'une réclamation de la part d'un plaignant, soit sur demande de la Chambre des Représentants.

Le Médiateur Fédéral traite un large spectre de matières : matières régaliennes, fiscales, sociales, etc. En définitive, cela concerne toutes les matières gérées au niveau fédéral et qui n'ont pas été confiées spécifiquement à une autre instance.

1.2 Chiffres-clé

1.2.1 Financement

Entre 2012 et 2016, la dotation attribuée par le Parlement fédéral au Médiateur Fédéral a diminué (-238 kEUR). En 2017, elle a été revue à la hausse (+ 320 kEUR), car le système d'utilisation des bonis atteignait ses limites et qu'une indexation des salaires était prévue. Ces variations du montant de la dotation sont reprises dans le tableau ci-dessous :

[2] Loi du 22 mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux, Chapitre 1er

EY Building a better working world

Evolution de la dotation du Médiateur Fédéral[3] (en kEUR)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017[4]	2018[5]
Dotation	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391	~~5.388~~ 5.389

En termes de recettes, l'intégralité des recettes du Médiateur Fédéral provient de la dotation attribuée par le Parlement fédéral, à l'exception de montants non significatifs (<0,5% du montant total des recettes) provenant des « recettes propres ».

Le poste de dépenses le plus important en termes de montant est le poste relatif aux dépenses de personnel. En 2016, les dépenses de personnel (incluant les membres du Collège et l'ensemble des collaborateurs) représentent 90,99% des dépenses courantes. Globalement, le Médiateur Fédéral enregistre des montants relativement stables, comme repris dans le tableau ci-dessous.

Evolution des principales dépenses et recettes[6] (compte d'exécution du budget) (en kEUR)

(kEUR)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses						
Membres du Collège	290	390	280	295	301	303
Personnel	4.036	4.226	4.153	4.457	4.532	4.617
Autres dépenses courantes	598	601	451	352	416	456
Total des dépenses courantes	**4.924**	**5.217**	**4.884**	**5.104**	**5.249**	5.376
Total des dépenses de capital	**72**	**204**	**105**	**48**	**63**	35
Total général des dépenses	**4.996**	**5.421**	**4.989**	**5.152**	**5.312**	5.411
Recettes						
Dotation	5.309	5.309	5.150	5.113	5.071	5.391
Recettes financières	7	5	1	0	0	0
Autres recettes	0	0	19	6	2	0
Total général des recettes	**5.316**	**5.314**	**5.170**	**5.119**	**5.073**	5.391
~~Boni~~ Résultat de l'exercice	**320**	**-107**	**181**	**-33**	**-239**	-20

[3] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

[4] Comptes non encore approuvés

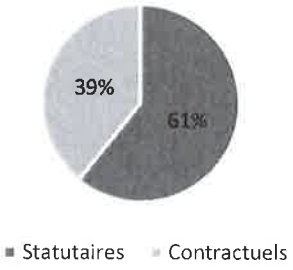
[5] Basé sur les prévisions budgétaires

[6] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2014, Ajustements budgétaires de l'année 2015, Propositions budgétaires pour l'année 2016, 5 décembre 2015
Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

EY Building a better working world

1.2.2 Personnel

Afin de remplir leurs missions, les Médiateurs Fédéraux disposent d'un personnel de soutien.



En date du 1er janvier 2017, l'institution était composée de 51 collaborateurs répartis en 3 niveaux (A, B et C) et représentant 48,3 ETP.
Les collaborateurs de l'institution sont répartis de la façon suivante :

- 31 collaborateurs (soit 60,8%) sont statutaires ;
- 20 collaborateurs (soit 39,2%) sont contractuels.

En termes de fonctions, 45 collaborateurs sont assignés à des tâches dites opérationnelles et 6 à des tâches dites de support. Cette distinction fait l'objet d'une analyse aux sections 3.2 et 3.3 du présent rapport.

Les niveaux correspondent aux grades applicables au sein de la fonction publique. Le personnel du Médiateur Fédéral est constitué de 33 collaborateurs de niveau A, 16 de niveau B, et 2 de niveau C.

L'analyse de la répartition du personnel indique que le cadre organique de l'institution a été étendu, afin de répondre à des besoins en termes de personnel qui se sont fait ressentir au fil du temps. En effet, le cadre ne prévoit que 24 collaborateurs de niveau A, 12 collaborateurs de niveau B et 2 collaborateurs de niveau C.

Lors des entretiens, le Médiateur Fédéral indique que l'extension du cadre a été initiée par l'application de l'article 4 du cadre organique qui concerne les autorisations d'engagements pour les besoins (urgents et temporels) du service. Le caractère urgent et temporel s'est mué ensuite en besoin permanent dans le but de remplir les activités et missions dévolues à l'institution.

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats

Evolution de la gestion des plaintes

Les principaux indicateurs que nous retenons et qui sont suivis par le Médiateur Fédéral sont :

- Le nombre de dossiers entrants (couvrant les réclamations et les demandes d'informations) ;
- Le nombre de nouvelles réclamations ;
- Le nombre de dossiers recevables traités (qui inclut, en plus du traitement des réclamations recevables introduites en 201X, les réclamations qui sont en cours de traitement mais qui ont été introduites avant 201X) ;
- Le délai de traitement des réclamations recevables ;
- Les données relatives au traitement de plaintes liées à l'intégrité.

Le tableau ci-dessous reprend les valeurs absolues des indicateurs telles que reprises dans les rapports d'activités 2013-2017 :

EY Building a better working world

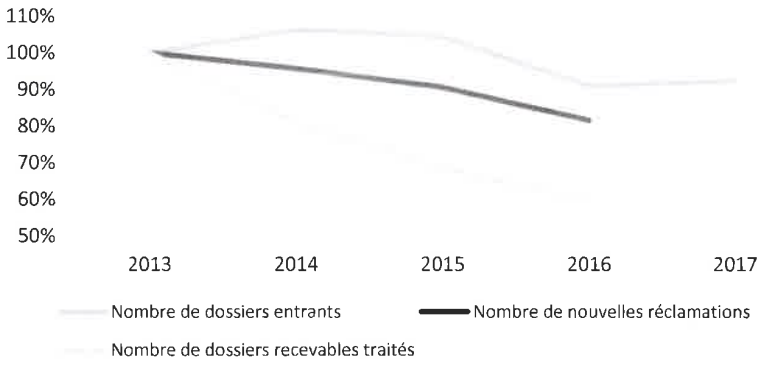
Evolution des demandes entrantes et des dossiers traités[7]

Indicateurs	2013	2014	2015	2016	2017[8]
Nombre de dossiers entrants dont :	6609	7018	6892	6008	~~6107~~ 6169
Nombre de demandes d'information	1367	2001	2145	1732	1582
Nombre de nouvelles réclamations	5242	5017	4747	4276	4587
Nombre de dossiers recevables traités	6638	5370	4544	3957	4376

On observe que le nombre de dossiers traités est supérieur au nombre de dossiers entrants en 2013. Ceci s'explique par le fait que certains dossiers traités en 2013 avaient été enregistrés au cours de l'année précédente et n'avaient pu être traités au cours de cette même année, les délais de traitement des dossiers excédant parfois plusieurs mois, voire une année (voir graphique « Evolution des délais de traitement des réclamations recevables »).

En termes d'évolution (base = 2013), le graphique ci-dessous indique que de manière générale, le nombre de dossiers entrants, le nombre de nouvelles réclamations introduites et le nombre de dossiers recevables traités étaient en diminution au cours des 4 dernières années. Pour 2017, le nombre de dossiers introduits auprès du Médiateur Fédéral connait une augmentation de près de 2,5%.

Evolution des dossiers entrants et des dossiers traités[9]



Si le nombre de dossiers traités tend à diminuer en termes quantitatifs, le Médiateur Fédéral précise que ce sont les demandes individuelles qui diminuent alors que les enquêtes systémiques sont, quant à elles, plus nombreuses.

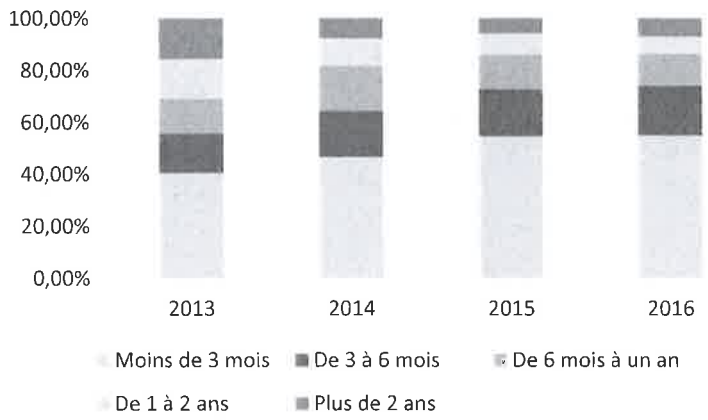
En ce qui concerne le délai de traitement des dossiers, le graphique ci-dessous indique que les délais de traitement s'améliorent d'année en année. Le nombre de dossiers traités en moins de 3 mois a augmenté de 35% au cours des 4 dernières années. C'est ainsi qu'en 2016, 74% des dossiers ont été traités en moins de 6 mois. Selon le Médiateur Fédéral, une des explications qui peut être donnée à cette évolution est le renforcement des relations entre le Médiateur Fédéral et les administrations. Ces dernières réagiraient de manière plus efficace et plus rapide par rapport aux interventions des médiateurs.

au moyen de protocoles d'accord.

[7] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)
[8] Chiffres communiqués par le Médiateur Fédéral, n'ayant pas encore fait l'objet d'une validation
[9] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/3, III/8), 2014 (p. IV/3, IV/8), 2015 (p. III/3, III/6), 2016 (p. 143, 147)

EY Building a better working world

Evolution des délais de traitement des réclamations recevables[10]



Il faut également noter que lorsque la réclamation est (partiellement) fondée, l'intervention du Médiateur Fédéral mène (dans 90% des cas) l'administration concernée à revoir, de manière partielle ou totale, sa position.

Taux de correction des plaintes (partiellement) fondées[11]

	2014	2015	2016
Correction	86,7%	85,95%	88,54%
Correction partielle	3,81%	4,4%	6,77%

signalements

Evolution de la gestion des ~~plaintes~~ en rapport à l'intégrité (CINT)

En ce qui concerne le Centre d'Intégrité, son activité a démarré en 2014. Sur ses 3 premières années d'existence, il traite en moyenne une trentaine de dossiers. Le traitement de ces dossiers peut mener à une décision de clôture au niveau de la demande d'informations, une demande d'avis préalable au Centre d'Intégrité, voire à une enquête.

1.3 Evolutions historiques

En matière organisationnelle, le Médiateur Fédéral a connu deux évolutions majeures au cours des dernières années :

- Par l'entrée en vigueur de la loi du 13 septembre 2013, le Médiateur Fédéral s'est vu attribuer une mission supplémentaire à savoir l'examen des dénonciations « *d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel* »[12].

  Cette évolution a engendré une réorganisation au sein de la structure afin de mettre en place le CINT (Centre d'Intégrité auprès du Médiateur Fédéral). Le Médiateur Fédéral a également dû former certains de ses collaborateurs, afin de les assigner au CINT. Cela a été également accompagné de protocoles d'accord « *concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de*

[10] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2013 (p. III/14), 2014 (p. IV/14), 2015 (p. III/12), 2016 (p. 154)
[11] Rapports annuels - 2014 à 2016
[12] Loi du 13 septembre 2013 - Loi relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre de son personnel

confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales [13]».

- En termes de réputation et de reconnaissance, les relations entre les administrations et le Médiateur Fédéral ont beaucoup évolué au cours des 10 dernières années. De plus en plus d'administrations ont mis en place un service ou système de gestion des plaintes, dit de première ligne, efficace et ont signé un protocole d'accord pour la gestion des plaintes avec le Médiateur Fédéral.

[13] Protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales

2. Organisation de l'institution

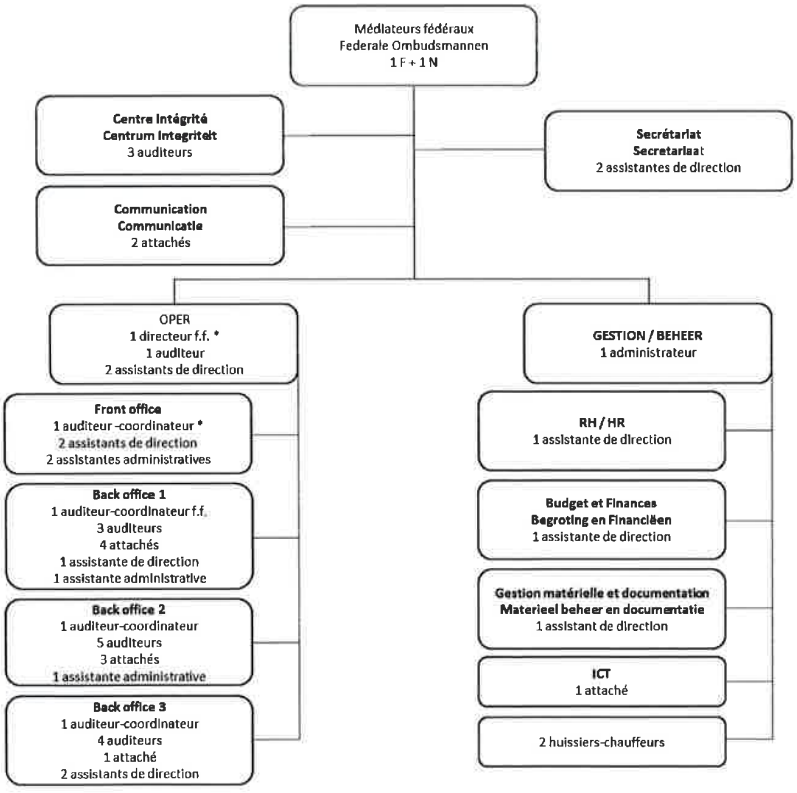
2.1 Organigramme général

L'analyse de l'organigramme, mis à jour, indique que l'institution est composée des services suivants :

- 1 collège de Médiateurs Fédéraux, constitué du médiateur néerlandophone et du médiateur francophone ;
- 1 Centre Intégrité (CINT) ;
- 1 secrétariat ;
- 1 Cellule communication ;
- Des services opérationnels (direction OPER), qui représentent une part importante du personnel de l'institution (88,24% du total du personnel) ;
- Des services de support, dont le poids (11,76% du total du personnel) est plus restreint au sein de l'institution.

De manière générale, nous pouvons affirmer que l'organigramme et les informations communiquées par le Médiateur Fédéral sont détaillés et permettent d'identifier aisément le nombre de personnes et le types de fonctions relatifs à chaque service. Une version moins détaillée, ne reprenant pas le nombre de collaborateurs par service, mais conservant la structure de l'organigramme, présentée ci-dessous et présentant les thématiques couvertes par les services opérationnels est diffusée publiquement sur le site internet du Médiateur Fédéral.

Organigramme détaillé au 01/01/2018[14]



[14] Organigramme détaillé au 01/01/2018 (Excel, Médiateur Fédéral)

L'organigramme donne dès lors une image claire des métiers existant au sein de l'institution, ainsi que de l'organisation de ses activités et du regroupement des compétences similaires. En effet, il est par exemple aisé de remarquer que les services opérationnels sont organisés en 1 front office et 3 back office structurés en fonction des compétences des dossiers qui y sont traités. Il est important de noter que, d'après les entretiens menés, ces 4 blocs ne travaillent pas en silo, mais peuvent traiter des décisions transversales et faire preuve de perméabilité en cas de surcharge de travail importante subie par l'un d'eux.

Par ailleurs si le Centre d'Intégrité est clairement séparé de la direction OPER pour des raisons de confidentialité, cela n'empêche pas le partage de connaissance et d'expertise entre la Direction OPER et le CINT, tel que le note le Médiateur Fédéral dans son rapport annuel[15].

Cette représentation graphique permet également d'avoir un aperçu de l'étendue des responsabilités de l'institution. Les services opérationnels sont supervisés par un directeur et les services supports par un administrateur. De plus, chaque front/back office fonctionne sous la supervision d'un coordinateur.

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Les rôles et responsabilités en place au sein de l'institution sont définis et documentés dans les principaux documents suivants :

- La loi du 22 mars 1995, en ce qui concerne les rôles et responsabilités des médiateurs
- Le Statut du Personnel
- Les descriptions de fonctions
- Des règlements spécifiques à certaines matières (la comptabilité par exemple).

Ces documents explicitent les rôles et responsabilités associés aux fonctions existantes au sein de l'institution. Ces dernières sont ventilées ci-dessous par niveau - grade au sein des administrations publiques.

Niveau A	Niveau B	Niveau C
Administrateur	Assistant de direction (secrétaire de direction)	Huissier-chauffeur
Directeur	Assistant de direction en gestion administrative (avec fonction de coordination)/Assistant de direction en gestion RH	
Auditeur-coordinateur	Comptable	
Forensic auditor	Assistant de direction opérationnel	
Auditeur	Assistant administratif opérationnel	
Attaché		
Attaché communication		
Attaché ICT		

Les fonctions énumérées ci-dessus et les rôles décrits dans les descriptions de fonctions semblent alignés à la structure de l'organisation, illustrée par l'organigramme à la section précédente. Il existe également une distinction claire entre les fonctions en place, ainsi que les mécanismes de supervision et de validation assurés par les coordinateurs/administrateur/directeur/médiateurs selon une délégation logique de responsabilités qui est documentée et explicitée dans les différentes procédures existant au sein du Médiateur Fédéral.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés auprès du Médiateur Fédéral, il ne semble pas y avoir de « zones grises » en termes de rôles et responsabilités.

[15] Rapport annuel 2016 - Evaluation du fonctionnement de la procédure de signalement p. 137 et suivantes.

EY Building a better working world

2.3 Partenariats & collaborations

Le Médiateur Fédéral dispose d'un nombre limité de collaborations formellement identifiées. La liste des collaborations formalisées est reprise dans le tableau ci-dessous :

Principaux « accords » de collaboration

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalisation	Type de partenariat	Stage d'implémentation
			- Base légale - Formalisé - Informel	- Support - Opérationnel	- Établi - Fini - Planifié - En discussion - À développer
33 administrations[16] à la date du 23 février 2017	Protocole d'accord pour le traitement des plaintes	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
19 administrations[17]	Protocole d'accord concernant les relations entre le Médiateur Fédéral et les personnes de confiance d'Intégrité et les fonctionnaires dirigeants des autorités administratives fédérales	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Accord multi institutionnel[18]	Protocole de coopération entre les institutions exerçant partiellement ou entièrement un mandat d'institution chargée du respect des droits de l'Homme	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsman (CPMO)	Membre de l'Association de Concertation Permanente des Médiateurs et Ombudsman	L'ensemble des parties	Formalisé	Opérationnel	Etabli
Chambre	Bâtiment/Accueil/Formations en langues	Médiateur fédéral	Formalisé Formalisé	Support	Etabli
PersoPoint	Secrétariat social	Médiateur Fédéral	~~Informel~~	Support	Etabli
Medex	Contrôle des absences pour maladie	Médiateur fédéral	Formalisé	Support	Etabli
Commissions de nomination réunies pour le notariat	Comptabilité, mise à disposition (10%) du comptable du Médiateur fédéral	Commission de nomination réunies pour le notariat	Formalisé	Support	Etabli
Commission de la protection de la vie privée	DPO (mise à disposition en temps partiel)	Médiateur fédéral	Formalisé	Opérationnel/ Support	Etabli

[16] Médiateur Fédéral : Rapport annuel 2016 p. 145

[17] Médiateur Fédéral, Rapport annuel 2016 p. 139

[18] Le Centre interfédéral pour l'égalité des chances, Le Centre fédéral Migration, La Commission de Protection de la vie Privée, L'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, L'Ombudsman der Deutschsprachigen Gemeinschaft, Le Kinderrechtencommissaris, Le Comité R, Les services de Lutte contre la pauvreté, la précarité, et l'exclusion sociale, La Commission nationale pour les droits de l'enfant, Le Délégué généraux droits de l'enfant (Fédération Wallonie-Bruxelles)

Outre ces synergies « formelles », le Médiateur Fédéral met également en place, dans l'exercice de ses fonctions, de nombreux partenariats « informels » avec d'autres institutions et acteurs dans son secteur d'activités tels que : le Médiateur européen, le réseau des médiateurs en Belgique, les réseaux des médiateurs à l'étranger etc. Le Médiateur Fédéral prend également part à des collaborations thématiques ou des collaborations plus pointues avec certains services de médiations sectorielles.

Lors des entretiens menés, le Médiateur Fédéral indique avoir peu de partenariats formels avec d'autres organes à dotation, alors que selon lui il y a une certaine demande. A titre d'exemple, l'institution soulève la problématique de manque de traducteurs et des services de support peu pourvus en personnel. En 2017, une discussion a été initiée avec les autres institutions à dotation ~~mais n'a pas encore abouti à un résultat concret~~. ~~Le seul projet de~~ synergie ~~en voie de~~ concrétisation est la mise en place d'un ~~Digital Privacy~~ Officer (DPO) « partagé » pour toutes les instances au sein de la Commission de la Vie Privée, afin de se conformer à la mise en œuvre de la règlementation sur la protection des données (General Data Protection Regulation). Chaque instance à dotation ~~devra~~ participer au coût de ce DPO.

EY Building a better working world

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion

Les articles 1er et 2nd de la loi du 22 mars 1995, indiquent que le Collège des Médiateurs est responsable des 4 missions reprises au point 1.1 du présent rapport et est assisté dans ses fonctions par le personnel administratif.

En matière de pilotage, le Médiateur Fédéral a mis en place un Comité de Direction composé des deux Médiateurs, du Directeur et de l'Administrateur. Afin de superviser les activités opérationnelles, les front- et back-offices sont supervisés par un coordinateur.

Le Médiateur Fédéral a mis en place une série d'outils afin d'assurer le pilotage et le monitoring de ses activités. Les principaux outils sont les suivants :

- Un système de suivi des plaintes pris en charge par les activités journalières des coordinateurs et par l'utilisation de Felicity ; un système conçu à partir d'un logiciel de base « Case Management »
- Des systèmes de supervision mis en place par l'intermédiaire de l'organisation :
    - D'une série de réunions rassemblant les chefs de service
    - D'une série de réunions organisées au sein des front et back office (2 à 4 par an)
    - De réunions (mensuelles) rassemblant le Comité de Direction (les deux médiateurs, le directeur et l'administrateur)
    - Mécanisme de supervision par les coordinateurs
- Un système de vérification de la qualité des courriers sortant dans le cadre de la procédure de traitement des plaintes, assuré dans Felicity et documenté par un ensemble de workflows.
- Un système de rapportage par l'intermédiaire d'un rapport annuel à adresser au plus tard le 31 mars, et à présenter à la Chambre des représentants.[19] Le système de rapportage est soutenu par le « *Cycle de gestion du Rapport annuel Document parlementaire* ».

L'institution se doit également d'adapter la gestion de ses activités en respect du budget prévisionnel approuvé par le Parlement.

De plus, dans cette perspective de gestion, on observe que l'ensemble des procédures sont documentées, détaillées et communiquées aux différents services de l'institution ; permettant un traitement équitable des plaintes et l'assurance d'une transparence dans le traitement des dossiers.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés, il ressort que l'institution s'investit dans une amélioration continue de ses processus ; amélioration assurée par l'intermédiaire de :

- réunions mensuelles de coordination (rassemblant les médiateurs, le directeur, les coordinateurs ainsi que les représentants en communication et logistique) ;
- rencontres avec le réseau de la Concertation permanente des médiateurs et ombudsman ;
- séminaires au sein des réseaux internationaux de médiateurs et ombudsman (Institut international de l'Ombudsman, Association des ombudsman et médiateurs de la Francophonie, le Réseau européen des Médiateurs).

[19] Selon la loi du 22 mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux (Chapitre 3, Article 15) *« Ils peuvent en plus présenter des rapports trimestriels intermédiaires s'ils l'estiment utile. Ces rapports contiennent les recommandations que les médiateurs jugent utiles et exposent les éventuelles difficultés que ceux-ci rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions ».*

Le Médiateur Fédéral ne dispose toutefois pas de plan de management, de plan pluriannuel ou de plan stratégique. Lors des entretiens menés, il a cependant été indiqué que les objectifs et projets-clés de l'institution faisaient actuellement l'objet d'une formalisation dans un projet de plan stratégique. De plus, si l'institution ne dispose pas d'un système de planification des ressources, il est utile de rappeler que le métier du Médiateur Fédéral est basé sur les demandes qui sont formulées auprès de son institution ; sa charge de travail étant donc tributaire du volume de demandes formulées.

3.1.2 Niveaux de performance observés

La gestion et le pilotage des activités au sein du Médiateur Fédéral ne se réalisent pas sur base d'une définition précise d'objectifs à atteindre. L'activité du Médiateur Fédéral est fortement dépendante de la demande. Cependant, l'institution suit l'évolution de ses réalisations et de sa charge de travail par le biais d'analyses d'indicateurs-clés qui permettent de mesurer le nombre de dossiers traités, l'évolution des délais de traitement des dossiers, la charge de travail par équipe etc.

Ces données et résultats font l'objet d'une discussion au sein du Comité de direction, ainsi qu'au cours de réunions de coordination mensuelles. Ces éléments sont également analysés et commentés dans le cadre du rapportage annuel.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Comme mentionné à la section 1.2.2 du présent rapport, 45 collaborateurs sont affectés aux services opérationnels de l'institution.

Les fonctions attachées aux activités opérationnelles sont les fonctions de :

- Gestionnaire des activités opérationnelles (Directeur, Auditeur-coordinateur)
- Collaborateur ayant un diplôme universitaire et étant assigné à des activités opérationnelles (Auditeurs, Attachés)
- Collaborateur exerçant un rôle de support dans la réalisation des activités opérationnelles (assistants de direction, huissiers/chauffeurs).

Les activités opérationnelles prises en charge par ces collaborateurs sont liées au traitement des dossiers reçus par le Médiateur Fédéral. Les « *modalités de traitement par les Médiateurs (i) des réclamations introduites auprès d'eux ; (ii) des pétitions que les Chambres fédérales leur transmettent et qui contiennent également des réclamations au sens de la loi ; et (iii) des demandes que la Chambre des représentants leur adresse afin de procéder à des investigations* »[20] sont décrites dans le Règlement d'Ordre Intérieur du Médiateur fédéral et reposent sur une organisation en phases.

Le traitement des réclamations est réalisé au sein d'un front office et des back offices, chacun supervisé par 1 coordinateur. Le Front office traite toutes les demandes entrantes par l'intermédiaire des divers canaux de communication (voie électronique, téléphonique, présentation physique du plaignant, etc.). Ces demandes sont introduites dans le système Case Management afin d'être traitées. A partir de la création d'une demande dans le système, des workflows sont prédéterminés par type de demande pour le front-office et/ou le back office. Pour ces différents workflows, des délais de traitement ou de réponse sont également prédéterminés. Certains workflows peuvent démarrer de manière automatisée, d'autres par des actions manuelles effectuées par le gestionnaire de dossiers ou le coordinateur.

[20] Règlement d'Ordre Intérieur du Médiateur Fédéral

EY Building a better working world

L'ensemble de ces workflows et tâches à réaliser pour le traitement d'une demande sont explicités dans un guide de procédure (Felicity) qui a été mis à jour en 2016 suite au lancement d'une nouvelle version du logiciel.

Les activités du CINT, à savoir la gestion des plaintes relatives à l'intégrité, sont soutenues par le même logiciel Case Management. Compte tenu de la spécificité des demandes et du respect de la confidentialité, une stricte limitation des accès a été mise en place. Les activités du CINT sont décrites dans des procédures distinctes au travers d'un manuel de procédure distinct (« *Centrum Integriteit bij de federale Ombudsmannen : Procedurehandleiding* »). Afin de faciliter la procédure relative aux activités du CINT, le Médiateur Fédéral a également mis en place toute une série de documents modèles qui peuvent être utilisés par les collaborateurs CINT. De plus, afin de baliser davantage le cadre du traitement de dossiers CINT, il existe également :

- Une note d'information sur les droits et obligations des personnes impliquées dans une enquête ;
- Une note d'information à l'intention des experts.

De manière générale, les documents analysés et les entretiens menés, tendent à indiquer que les procédures relatives aux services opérationnels sont documentées, avec un niveau de détail permettant la réalisation des activités y afférentes. De plus, un suivi de la réalisation du traitement des dossiers est assuré par, entre autres, la supervision quotidienne des coordinateurs des front et back offices, des délais de réalisation prédéfinis dans le système et la mise en place de réunions de coordination mensuelles.

3.2.2 Niveaux de performance observés

En 2016[21], le Médiateur Fédéral a reçu 4276 nouvelles réclamations dont 2376 ont été jugées recevables et 1693 irrecevables – la recevabilité de 207 réclamations était encore en cours d'examen au 30 décembre 2016. Le Médiateur Fédéral a par ailleurs initié le traitement de 3957[22] réclamations et de celles-ci 2336 ont été closes à fin 2016. Le Médiateur Fédéral a également reçu 1732 demandes d'informations.

En termes de performance, il est utile de relever, comme mentionné au point 1.2.3 du présent rapport, que les délais de traitement des dossiers s'améliorent avec une augmentation de 35% des dossiers traités en moins de 3 mois, au cours des 4 dernières années. En 2016, 74% des dossiers ont été traités en moins de 6 mois.

Le Centre d'Intégrité à quant à lui ouvert 31 dossiers en 2016 – « *dont 10 dossiers ont été clôturés au niveau de la demande d'informations* »[23] et « *16 dossiers ont donné lieu à une demande d'avis préalable au Centre Intégrité et débouché sur quatre avis favorables et neuf avis défavorables* »[24].

Au niveau de la maturité des processus en place, nous notons que les réalisations du Médiateur Fédéral sont :

- basées sur des procédures détaillées et mises à jour - ces procédures sont également supportées par des représentations schématiques ;
- soutenues par un logiciel de case management, phase par phase, de l'introduction de la plainte à la clôture du dossier.

Le suivi du traitement des dossiers est assuré, entre autres, par :

- le monitoring journalier opéré par les coordinateurs de front et back offices
- l'organisation de réunions mensuelles de coordination.

[21] Rapport annuel 2016, p 143-154

[22] La différence entre le nombre de dossiers introduits et les dossiers en traitement s'explique par le traitement de dossiers introduits les années précédentes

[23] Rapport annuel 2016, p 131

[24] Rapport annuel 2016, p 131

EY Building a better working world

En termes d'évaluation de la satisfaction des plaignants et autres parties prenantes, ~~aucune enquête n'a été menée depuis plusieurs années~~. Le Médiateur Fédéral a lancé une enquête fin 2017 afin d'évaluer son rôle et comment il pourrait continuer à remplir sa mission de manière efficace.

3.3 Support

3.3.1 Identification des services/processus

Comme indiqué à la section 1.2.2, 6 collaborateurs (11,76%) prennent en charge les activités de support du Médiateur Fédéral et travaillent sous la supervision directe de l'administrateur.

Les activités principales de support au sein de l'institution sont :

- La **comptabilité** : Les activités comptables sont subdivisées en 3 rôles principaux :
  - La gestion journalière (factures, achats, etc.) prise en charge par la Cellule Comptabilité. Le Médiateur Fédéral indique qu'en 2017, le service a entre autres traité 626 transactions comptables (dont 52,2% sont des transactions récurrentes).
  - Le contrôle interne conduit par l'administrateur
  - Les médiateurs agissant pour ordonnateurs.

  Ces activités sont définies et organisées dans un document interne à l'institution : l'« Organisation comptable du Collège des médiateurs fédéraux ».

- L'**IT** : Le service informatique prend en charge la gestion de l'infrastructure (hardware) de l'institution dont une partie ~~des services~~ se trouve ~~nt~~ dans un data center, ~~ainsi que~~ la gestion des problématiques générales du logiciel de Case Management (Felicity). Il existe, au sein de ~~l'institution~~, un document décrivant l'environnement informatique au sein du Médiateur Fédéral, celui-ci se limite ~~toutefois~~ à une description du hardware et de certaines applications disponibles au sein de l'institution.

- La **gestion des ressources humaines** : Les activités de GRH se limitent à la gestion administrative des ressources. La gestion de la paie étant exercée par PersoPoint,

- La **Communication** est prise en charge par 2 collaborateurs qui se concentrent sur la stratégie de communication interne et externe.

- **L'accueil** est organisé selon une procédure interne et fait intervenir ~~les dispositions~~ d'accueil du bâtiment FORUM en prenant soin de ne pas demander aux visiteurs de décliner leur identité lorsqu'ils indiquent vouloir se rendre au Médiateur Fédéral.

- Les activités assignées aux **huissiers/chauffeurs**.

Sur base des documents analysés et des entretiens menés, il ressort que l'institution a développé des procédures couvrant une bonne partie des activités de support telles que la comptabilité, l'accueil, l'IT, etc., et intégrant une série d'autocontrôles (séparation des tâches, validation hiérarchique, délégations de pouvoir, etc.). Ces procédures évitent toute duplication d'activités et couvrent les activités nécessaires à la continuité des activités.

Le Médiateur Fédéral, au contraire de certaines autres institutions, ne dispose pas de traducteurs en interne. L'institution doit donc faire appel à des traducteurs externes ou organiser une prise en charge par certains collaborateurs quand les dossiers s'avèrent être sensibles ~~ou~~ épineux. ~~Les réalisations~~ des traducteurs externes doivent souvent être vérifiées par les collaborateurs du Médiateur Fédéral qui se sont appropriés le vocable propre à la médiation.

EY Building a better working world

3.3.2 Description des synergies en place

Sur base des informations reçues par le Médiateur Fédéral, il ~~semblerait qu'il n'y ait aucune synergie~~ apparaît que des synergies sont mises en place, avec d'autres institutions, dans le cadre de la prise en charge des activités de support.

Comme mentionné au point 2.3 du présent rapport, il existe ~~cependant~~ un ~~réel besoin~~ potentiel de collaboration dû au nombre limité de ressources « support » du Médiateur Fédéral (11,76%).

3.3.3 Niveaux de performance observés

La comptabilité traite en moyenne par an :

- 600 à 700 transactions[25] ;
- 1-8 marchés publics.

Les activités de GRH se focalisent principalement sur la politique des RH, ainsi que sur la gestion administrative du personnel à savoir les interconnections avec PersoPoint, la gestion des absences, congés, etc.

Au niveau des traductions, le Médiateur Fédéral ne dispose pas de traducteurs en interne. Généralement, c'est le personnel qui fait les traductions en plus de ses tâches respectives. Ces traductions « internes » représentent environ 250 pages par an[26]. En support à ces traductions internes, le Médiateur Fédéral fait ponctuellement appel à des traducteurs externes (70 pages en moyenne).

Des informations supplémentaires relatives aux indicateurs transmis par le Médiateur Fédéral sont reprises en annexe.

[25] En 2017 : 326 transactions récurrentes et 298 transaction non-récurrentes

[26] Ces valeurs n'intègrent pas les traductions de documents relatifs à la gestion quotidienne

EY Building a better working world

4. Infrastructures et matériel

4.1 Bâtiments

Selon les déclarations du Médiateur Fédéral, le bâtiment correspond aux besoins de l'institution. Il occupe 2 étages du bâtiment FORUM de la Chambre des Représentants et bénéficie de locaux d'accueil situés au rez-de-chaussée, lui permettant de recevoir les éventuels plaignants qui se présenteraient physiquement.

Au niveau des étages, l'espace mis à la disposition de l'institution, permet de regrouper les équipes en fonction de leurs compétences et de la nature de leur métier. Lors des entretiens menés, il a été soulevé que bénéficier de locaux au sein du bâtiment de la Chambre des Représentants représentait une plus-value au niveau des coûts et de l'utilisation des structures (par exemple, les salles de réunion). L'entretien des bâtiments est externalisé à une firme privée.

Au niveau de l'archivage des dossiers, si l'institution conserve les dossiers, ceux-ci sont généralement digitalisés. Le Médiateur Fédéral ne conserve pas les pièces originales qui, lorsque des originaux ont été transmis, sont restitutées au plaignant à l'issue de l'investigation. L'institution a mis en place une note présentant les dispositions à suivre par rapport à l'archivage et au scannage des documents.

4.2 Systèmes et outils informatiques en place

L'ensemble de l'environnement IT est décrit dans le « Beschrijving van de IT-omgeving van de federale Ombudsman ».

En termes de hardware, ne sont hébergés dans les locaux de l'institution, qu'une petite partie de ses serveurs dont :

- 2 serveurs qui servent de centrale téléphonique et qui sont gérés par le fournisseur ;
- 1 serveur utile pour la gestion de la centrale d'alarme ;
- 1 serveur contenant d'anciennes archives d'email.

Les autres serveurs se trouvent dans un data center.

En ce qui concerne les applications, l'institution a informatisé le traitement des dossiers par l'intermédiaire d'un Case Management System Felicity permettant de travailler à distance. La maintenance du logiciel peut être opérée par les collaborateurs du Médiateur Fédéral. Cependant, tout développement majeur nécessite l'intervention du fournisseur.

Les risques liés au recours de l'informatique sont gérés par l'intermédiaire de divers documents tels que :

- Le « Code de conduite pour l'utilisation de l'email et d'internet au sein du Collège des Médiateurs Fédéraux », document datant du 31/07/2006 et devant être signé par l'ensemble des collaborateurs ;
- La « Charte de bonnes pratiques pour l'utilisation de Yammer au sein du Médiateur Fédéral ».

Dans cette perspective de sécurité IT, l'institution ~~étudie~~ a élaboré avec la Commission de la Protection de la Vie Privée et d'autres institutions, ~~la possibilité d'~~un ~~éventuel~~ partenariat afin de partager les services de leur DPO (Data protection Officer), contre participation aux coûts salariaux.

Disaster Recovery Plan

~~Aucune~~ La procédure relative à la gestion de crise ou à un « disaster recovery plan » n'est pas formellement documentée au sein du Médiateur Fédéral. Le plan est fondé sur la manière dont le système a été mis en place, composé d'un "datacenter" externe et de sauvegardes performantes, de la documentation du réseau informatique et de la collaboration de partenaires externes qui peuvent intervenir si nécessaire.

EY Building a better working world

4.3 Organisation des achats

Les achats sont pris en charge par les services demandeurs, la Cellule Comptabilité et l'administrateur. La procédure « Organisation comptable du Collège des médiateurs fédéraux » indique que :

- Les services demandeurs préparent leur commande,
- L'administrateur approuve la commande,
- La livraison est ensuite réceptionnée et contrôlée par le service demandeur,
- La Cellule Comptabilité et le service demandeur vérifient la conformité de la facture par rapport aux biens livrés ou aux services prestés
- L'administrateur approuve ensuite les factures et leur comptabilisation (réalisée par la Cellule Comptabilité)
- Le paiement est ensuite approuvé par l'administrateur (sur papier) ainsi que par les deux médiateurs fédéraux dans le système Isabel.

L'institution passe également par l'intermédiaire de marchés publics dans le cadre de son activité.

Le nombre de marchés publics au sein du Médiateur Fédéral varie d'une année à l'autre, allant de 1 à 8[27] marchés publics passés sur une année.

D'après les informations récoltées, les marchés publics concernent des sujets divers tels que : la sécurité du bâtiment, l'aménagement, des études juridiques, des leasings de voitures de fonction, des traductions, des contrats de téléphones mobiles etc.

[27] Le Médiateur Fédéral, 28. Etat des marchés publics, 2017

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & cadre de référence

Le Médiateur Fédéral est, comme indiqué à la section 1.2.2 du présent rapport, composé de 2 médiateurs, accompagnés dans l'exercice de leurs fonctions par 49 collaborateurs (39,2% de contractants et 60,8% statutaires) répartis en 3 niveaux (A, B et C) comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau des effectifs

	Cadre Organique	Effectifs au 01.01.2017[28]				
		Personnel statutaire	Personnel contractuel	Total	Diff. p/r au cadre	Diff. p/r au cadre (%)
NIVEAU A	24	20	13	**33**	9	38%
NIVEAU B	12	11	5	**16**	4	33%
NIVEAU C	2	0	2	**2**	0	0%
TOTAL	**38**	**31**	**20**	**51**	**13**	**34%**

En termes de répartition des collaborateurs de l'institution en fonction de leur âge, en date du 27 décembre 2017 :

- 24% des collaborateurs du Médiateur Fédéral étaient âgés de 45 à 49 ans ;
- 30% d'entre eux étaient âgés de plus de 50 ans ; et
- 46% de moins de 45 ans dont 4,34% âgés de 25 à 29 ans.

Il ressort également que le personnel est très expérimenté - près de la moitié du personnel a entre 15 et 20 ans d'expérience et plus de la moitié plus de 10 ans d'expérience.

Les besoins en personnel de l'institution sont régis par le « cadre organique » qui n'a pas été ajusté depuis de nombreuses années. Comme explicité à la section 1.2.2 du présent rapport, l'institution applique l'article 4 du cadre organique afin d'initier des engagements pour besoins « urgents et temporaires » du service - le recours à cet article depuis quelques années a pour effet un dépassement du cadre de 34%. En effet, à ce jour, 14 membres du personnel ont été introduits au sein l'institution par le biais de l'article 4 pour besoins « urgents et temporels ».

En termes de taux d'absence, le Médiateur Fédéral connait un absentéisme de 7,39% avec 38 employés absents au moins une fois en 2017. Etant donné la taille de l'institution, toute absence de longue durée impacte fortement le taux d'absentéisme total qui n'atteignait que 4,96% en 2016. Si l'on compare ces données avec les statistiques publiées par Medex « Absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux », le Médiateur Fédéral connait un taux d'absentéisme plus élevé que celui des fonctionnaires fédéraux en 2016 dont l'absentéisme total pour maladie atteignait 6,22%, et un taux plus élevé que le taux d'absentéisme enregistré dans les institutions fédérales de taille plus ou moins équivalente (taux de 4,08% d'absentéisme dans les institutions fédérales de moins de 150 personnes).

Le Médiateur Fédéral connait une certaine stabilité, en termes de rotation, au sein de son personnel. En effet, si le nombre de collaborateurs ne varie pas et se maintient à 51 personnes depuis 2014, le nombre d'équivalents temps plein diminue quant à lui (de 51 à 48,3 au cours des 4 dernières années) cela est

[28] Rapport annuel 2016 - La gestion du personnel et des effectifs, p. 193

EY Building a better working world

principalement dû à l'ouverture d'une possibilité de passer en 4/5ème pour certains collaborateurs.

En outre, si les missions de l'institution évoluent et si le nombre de plaintes formulées auprès de l'organisation diminue, ceci n'entraine pas de diminution du personnel en son sein ; cette réorganisation en soi a permis de réallouer certains membres à la mission du CINT.

5.1.2 Dispositifs et outils en place

En termes de cadre légal :

- L'article 20 de la loi du 22 mars 1995 indique que « Les médiateurs jouissent d'un statut identique à celui des conseillers de la Cour des comptes. Les règles régissant le statut pécuniaire des conseillers de la Cour des comptes, contenues dans la loi du 21 mars 1964 relative aux traitements des membres de la Cour des comptes, telle qu'elle a été modifiée par les lois des 14 mars 1975 et 5 août 1992, sont applicables aux médiateurs.»[29]
- Le personnel est quant à lui soumis au « Statut du personnel du Collège des Médiateurs Fédéraux ».

Recrutement

De manière générale, et sur base des entretiens menés, il apparait que l'institution a des difficultés à recruter du personnel de haut niveau. Si les barèmes de base et les évolutions de carrière semblent être intéressants, il est souligné qu'il est plus difficile d'attirer du personnel ayant déjà acquis de l'expérience et de l'expertise. De plus, le Médiateur Fédéral indique qu'il s'agit d'une institution et d'un métier encore peu connus du grand public. Par conséquent, il semblerait difficile pour l'institution de recruter certaines fonctions telles que des coordinateurs ou des auditeurs forensic ; fonctions pour lesquelles il existe une forte concurrence sur le marché du travail.

En termes de « **package salariaux** », ceux-ci correspondent à l'application du statut et des barèmes fixés en fonction des grades de fonction et de l'ancienneté pécuniaire du collaborateur. En outre :

- un téléphone mobile est également mis à la disposition des membres dont la nature de leur travail le justifie, à savoir les membres de la direction, les collaborateurs logistiques, ainsi que les attachés « communication » ;
- l'abonnement internet est prévu pour les membres de la direction.

Formation

Au sein de l'institution, il n'y a pas de plan de formation formel mis en place. Cependant, les collaborateurs ont l'opportunité de suivre certaines formations spécifiques que l'institution organise seule ou en partenariat avec d'autres acteurs tels que des membres du monde académique, l'association Droits quotidiens, etc. A titre d'exemple, et selon les informations communiquées par le Médiateur Fédéral dans le cadre de cet audit, les collaborateurs peuvent suivre des modules de développement interne et de communication organisés par l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA).

De plus, et tel que mentionné à la section 1.3 du présent rapport, suite à la nouvelle mission de traitement des plaintes liées à l'atteinte suspectée à l'intégrité, les auditeurs du Médiateur Fédéral ont suivi des formations internes et externes spécialisées en techniques d'audit. En date de la rédaction du présent rapport, le CINT occupe notamment 3 auditeurs ayant obtenu la certification de « Registered Fraud Auditor », dont un membre étant « Certified Fraud Examiner » auprès de l'ACFE.

[29] Loi du 22 Mars 1995 instaurant des Médiateurs Fédéraux, Chapitre IV, Article 20

D'autre part, les collaborateurs de l'institution prennent également part à des colloques, séminaires en fonction de l'actualité juridique et administrative.

A terme, le Médiateur Fédéral a l'intention de mettre en place un plan de formations planifiées de manière stratégique sur base de l'évolution « métier » de l'institution. A ce jour, l'institution a cependant un budget limité à consacrer à ce poste (50K€).

Evaluation

Le Médiateur Fédéral a indiqué que le système d'évaluations individuelles prévu dans les statuts (tant à l'égard du personnel statutaire que du personnel contractuel) est mis en œuvre et a cependant accusé un léger retard (depuis 2014) que l'institution tente de résorber.

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)

Le Médiateur Fédéral ne dispose pas de plan global de gestion ou de planification des ressources. L'organisation du personnel au sein de l'institution est présentée aux sections 1.2.2 et 2.1 du présent rapport. Les membres du personnel, affectés aux front et back office, ne travaillent pas en silo et s'organisent en fonction de l'évolution de la charge de travail – tributaires de l'actualité et des besoins.

5.2.2 Adéquation des ressources

Au niveau de l'adéquation entre l'offre et la demande

Aucune enquête de satisfaction auprès des plaignants n'a été menée ~~au cours des 5 dernières années~~. ~~Cependant, une~~ étude a ~~été lancée fin 2017 afin d'entre autres évaluer~~ les attentes des citoyens et des parties prenantes.

Le Médiateur Fédéral indique également qu'aucune évaluation entre pairs (réseau de médiateurs) n'a été réalisée. Toutefois, le Médiateur Fédéral participe à des échanges de bonnes pratiques via la plateforme des médiateurs et sa participation à l'association internationale des médiateurs.

Au niveau des besoins en termes de personnel

L'activité de l'institution est fortement tributaire de la demande, il n'est pas aisé de mettre en place des mécanismes capables de d'évaluer anticipativement les besoins en termes de ressources. Si le Médiateur Fédéral constate des variations sur le temps, il a des difficultés à prévoir les besoins à long terme. C'est dans cette perspective que le Médiateur Fédéral dispose d'un poste dans le budget lui permettant de faire appel à des experts en cas de nécessité et qui lui offre une certaine flexibilité.

Si le Médiateur Fédéral ne dispose pas de méthodes d'allocation de ressources formalisée, il organise cependant la charge de travail parmi les back offices qui ne travaillent pas en silo. Nous notons également que le Médiateur fédéral a pu faire face à la mission supplémentaire relative à l'intégrité grâce à une réorganisation et une réallocation interne des ressources.

En outre, l'institution tient à jour un système de suivi et des outils statistiques qui permettent de suivre, sur base mensuelle, le nombre de dossiers entrants, traités et clos par les back offices.

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

En ce qui concerne les services de support, le Médiateur Fédéral indique que les limites en personnel entravent parfois le développement d'une gestion dynamique et stratégique des ressources humaines et de l'institution. A titre d'exemple, il est ressorti des entretiens menés, que l'institution avait la volonté de développer un plan de formations et ~~de mettre en place le~~ télétravail, mais ne bénéficiait pas des ressources nécessaires pour développer ces aspects. Egalement, si le Médiateur Fédéral dispose de deux ressources pour la Communication, à ce jour l'institution ~~n'est pas~~ est peu présente sur les réseaux sociaux.

actuel

X

X

d'élargir le système de

EY Building a better working world

6. Evolutions prospectives

A l'avenir, le métier et l'organisation du Médiateur Fédéral pourront être amenés à évoluer en fonction de l'impact de certains changements ou de certaines évolutions présentées ci-dessous en 3 thématiques :

- **L'organisation du métier de médiateur au sein des différentes instances compétentes**

  Le Médiateur Fédéral craint la multiplication des services de médiateurs sectoriels, ce qui impliquerait la nécessité de mettre en en place des mesures de coordination afin d'éviter toute duplication et l'existence de « zones grises ». De plus, la multiplication de médiateurs spécialisés à certains secteurs empêchera d'adopter une approche holistique dans le traitement de ses réclamations.

  Le Médiateur Fédéral indique cependant être ouvert aux démarches d'identification de synergies au niveau de leur métier.

- **La digitalisation**

  D'une part, la digitalisation au sein des administrations, pourrait complexifier l'accès des Médiateurs Fédéraux aux informations des administrations, prévue dans la loi. En effet, l'incompatibilité des systèmes d'information pourrait causer des refus d'accès à certaines informations et venir troubler les procédures de traitements des dossiers.

  D'autre part, le Médiateur Fédéral doit développer ses systèmes afin de suivre l'évolution des technologies, mais doit également conserver les procédures et les systèmes qui permettent aux plaignants de venir s'adresser physiquement aux médiateurs.

- **Les réorganisations des compétences au niveau des pouvoirs publics**

  Les réformes d'Etat et réorganisations des pouvoirs publics et de leurs compétences impactent le volume de demandes formulées auprès du Médiateur Fédéral et dès lors sa charge de travail. Les plaintes formulées sont issues :
  - Soit des irrégularités éventuelles, identifiées par les plaignants, au sein des administrations, dues au déséquilibre pouvant apparaître lors des périodes de transition,
  - Soit de nouvelles compétences attribuées au fédéral et dès lors à l'institution.

  Dans ce contexte, le Médiateur Fédéral s'interroge sur sa compétence à traiter les atteintes à l'intégrité dans le cadre de la Police Fédérale, compétence faisant l'objet d'un projet de loi à la date de rédaction du présent rapport.

  Pour ce qui concerne les centres de privation de liberté et le développement du métier de médiateur pour la supervision des prisons, cela pourrait être une mission assignée au Médiateur Fédéral qui a déjà acquis une certaine compétence en la matière. A tout le moins, cette possibilité devrait être prise en considération.

7. Constats

7.1 Points forts

A ce jour, sur base des documents analysés et des différents entretiens menés, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de **l'organisation de l'institution** :
  - L'organigramme du Médiateur Fédéral est clair et traduit ses missions et activités ; donnant une image claire des métiers existant au sein de l'institution et de la séparation des activités du CINT. Il laisse apparaître clairement le nombre et la fonction des personnes assignées aux différentes tâches et activités.
  - Les rôles et responsabilités sont clairement décrits au sein du Médiateur Fédéral et il ne semble pas y avoir de zones « grises », ni de duplication, selon les informations reçues. Les rôles décrits dans les descriptions de fonction semblent être alignés à la structure de l'organisation et laissent apparaître des mécanismes de supervision et de validation en place au sein de l'institution.
- Au niveau **des processus et modalités de fonctionnement** :
  - En termes d'**outils de pilotage**, le Médiateur Fédéral s'appuie sur des outils tels que le budget, les rapports annuels, le suivi des indicateurs d'activités, etc. Le Médiateur Fédéral a également mis en place des systèmes de supervision et d'amélioration continue de ses processus, par l'organisation de réunions rassemblant les chefs de service, les coordinateurs, le Comité de Direction etc.
  - Les **activités opérationnelles** sont supportées par des descriptions de procédures et par la documentation des missions et activités « métiers ». Les activités « métiers » sont également supportées par un outil informatique adapté. L'organisation de la gestion en « front » et « back offices » semble efficace, tant pour le traitement des dossiers que pour le suivi de celles-ci. Au niveau de la performance de l'institution du point de vue de son activité, on observe que le Médiateur Fédéral est capable d'absorber une activité supplémentaire (Centre d'Intégrité), en ne mettant pas en place davantage de ressources, mais en opérant une réallocation au sein de son institution.
  - Les **activités de support** de l'institution, sont pour la plupart elles aussi, documentées et disposent de processus décrits, mis à jour et communiqués.
  - Des **synergies, collaborations et partenariats** ont été mis en place, au niveau « métier ». Le Médiateur Fédéral a noué de nombreuses synergies et collaborations (formelles pour la plupart) avec notamment la plateforme droits de l'homme, des associations des médiateurs, les SPF (pour les plaintes de 1ère ligne). Le Médiateur Fédéral a également mis en place des collaborations en lien avec ses activités de support (paiement des salaires, achats, formations, etc.).
- Au niveau de **l'infrastructure et du matériel** :
  - Les infrastructures répondent aux besoins de l'institution et permettent de regrouper les équipes en fonction de leurs compétences et de la nature de leur métier.
- Au niveau de la **gestion des ressources humaines** de l'institution :
  - Le Médiateur Fédéral connait une certaine stabilité du personnel en place (faible rotation) - malgré une diminution des ETP - avec peu de départs enregistrés, sans l'application d'une politique de rétention des talents particulière.
  - Le Médiateur Fédéral détient une forte expérience en interne, avec plus de la moitié du personnel qui dispose de plus de 15 années d'expérience.

7.2 Points d'amélioration

A ce jour, sur base des informations qui nous ont été communiquées, nous pouvons observer qu':

- Au niveau de **l'organisation de l'institution** :
  - Le cadre de l'institution ne semble plus correspondre à ses besoins actuels. Le Médiateur Fédéral fait appel à 14 « besoins extraordinaires » qui sont en place depuis plusieurs années.
- Au niveau **des processus et modalités de fonctionnement** :
  - En termes d'**outils de pilotage**, le Médiateur Fédéral ne dispose, pour le moment, pas de : plan de management, plan pluriannuel ou plan stratégique. Il a cependant été indiqué que les objectifs et projets-clés de l'institution faisaient actuellement l'objet d'une formalisation dans un projet de plan stratégique. L'institution ne dispose pas d'un système de planification des ressources ou de priorisation des activités, mais il est utile de rappeler que le métier du Médiateur Fédéral est basé sur les demandes qui sont formulées auprès de son institution.
  - Dans la réalisation de ses **activités opérationnelles**, le Médiateur Fédéral n'a pas encore obtenu l'adhésion de l'ensemble des administrations fédérales (p.ex. le SPF Intérieur) quant à la nécessité de mettre en place des services de plainte de 1ère ligne efficaces et d'adhérer au protocole d'accord proposé par le Médiateur Fédéral.
  - Pour la réalisation de ses **activités de support**, le Médiateur Fédéral ne dispose que d'un nombre limité de ressources – ce qui semble entraver certains développements de l'institution, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de communication.
- Au niveau de la **gestion des ressources humaines** de l'institution :
  - Le Médiateur Fédéral ne dispose pas d'un plan de personnel ou d'un système de planification des ressources.
  - Le Médiateur Fédéral ne dispose pas d'un plan de formations lui permettant une gestion des compétences de son personnel.
  - Le Statut du personnel du Médiateur Fédéral est ~~unique et~~ propre à son institution, ~~ce qui ne permet pas~~ la mise en place de passerelles ~~avec d'autres~~ instances à dotations.

X une harmonisation permettrait entre les bien qu'il a été largement repris par la commission de la vie privée.

EY Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés, nous suggérons la mise en œuvre d'activités, d'outils et ou d'analyses à différents niveaux. Certaines suggestions d'amélioration sont spécifiques au Médiateur Fédéral et d'autres concernent diverses institutions à dotations ou devront être menées avec d'autres institutions.

- Au niveau de **l'organisation de l'institution :**
  - Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution et de pérenniser certaines fonctions.
- Au niveau **des processus et modalités de fonctionnement :**
  - Pour les aspects liés à la **gestion et au pilotage :**
    - Mettre en place un plan de gestion stratégique permettant la priorisation des activités, une gestion par objectifs et l'allocation des ressources tout en laissant une marge pour la gestion de crise et des urgences.
  - Pour les **activités opérationnelles :**
    - Obtenir l'adhésion de l'ensemble des SPF quant à la valeur ajoutée de mettre en place un coordinateur (ou service) des plaintes de 1ère ligne efficace, de collaborer avec le Médiateur Fédéral dans le cadre du traitement des plaintes et surtout d'adhérer à la dynamique positive de cette gestion de plaintes.
  - Pour les **activités de support :**
    - Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions à dotation et le Parlement sur les possibilités de mutualisation de certains services de support (comptabilité, traducteurs, interprètes, IT etc.) via la création d'un centre de services partagés (« shared service center ») commun aux institutions ou au niveau du Parlement et via le déploiement des outils permettant une telle mutualisation (p.ex. mise en place et utilisation de l'ERP fédéral - FEDCOM).
- Au niveau de la **gestion des ressources humaines :**
  - Développer un outil de « ressource planning », reposant sur une connaissance des charges de travail et des capacités déployées sur chacune des activités, en se basant par exemple sur le « time management ».
  - Mettre en place une gestion des connaissances afin d'assurer la continuité des activités en cas de départ d'un membre du personnel (ou d'absence).
  - Mettre en place un plan de formation - permettant au Médiateur Fédéral d'appréhender les changements futurs et de s'adapter aux besoins et à l'environnement - ainsi que la mise en place de synergies dans le cadre des formations (avec la Cour des Comptes pour les techniques d'audit par exemple).
  - Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité inter institutionnelle, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser certaines fonctions de support.

L'ensemble des suggestions ne pourra être implémenté directement et une certaine priorisation devra être organisée par le Médiateur Fédéral. En ce qui concerne la mutualisation de certaines activités et fonctions, cela nécessitera également des investissements en outils et en applications afin de permettre une gestion électronique et à distance des certains processus et activités.

ANNEXES

Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du Médiateur Fédéral

Nom	Fonction	Date de l'entretien
CARDON D.	Directeur	26/01/2018
DE BRUECKER C.	Médiatrice Fédéral	26/01/2018
DE MESMAEKER M.	Administrateur	26/01/2018
HERMAN G.	Médiateur Fédéral	26/01/2018

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

Opérationnel – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Opérationnel			
Front office + back offices	4276 réclamations 1732 demandes d'informations	# dossiers	2376 réclamations recevables 1693 réclamations non recevables 207 dont l'irrecevabilité était encore en cours d'examen au 31 décembre 2016
Centre d'Intégrité	10 demandes d'informations 16 demandes d'avis	# demandes	
Centre de connaissances	30	# requêtes	demandes complexes (au sein d'OPEK)
Archivage	6526	# dossiers	
Membres	2	# membres	

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

Support – Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Services de support			
Traductions	Prestataires externes: 70 Interne : 250	# pages	Ces valeurs n'intègrent pas les traductions de documents relatifs à la gestion quotidienne
Comptabilité	326	Transactions récurrentes	Abonnements, contrats en cours Informations 2017 (pas encore approuvées)
	298	Transactions non récurrentes	Informations 2017 (pas encore approuvées)
Administration RH	48,3	ETP	
IT	Incidents/requêtes IT: 310	tickets	300 formulées auprès du service interne 10 formulées auprès d'un prestataire externe
	68	PC's	55 thin clients + 13 laptops (+ 56 imprimantes)
	- data center externe - 4 en interne	Servers	data center SMALS
Achats	~~7~~	# marchés en cours	
	3	# marchés clos	Marchés publics lancés en 2016 et 2017
	~~1~~	~~# marchés suspendus~~	+ achats divers avec comparaison des prix
Logistique	1602,18	m²	
	2	# voitures	En leasing
	30.653	# km/an	Au total
	10	# places de parking	Dans le bâtiment FORUM
Impressions	Non Communiqué	# pages	
	Non Communiqué	# de documents	Types de documents : rapport annuel, synopsis, rapports, outils de communication, cartes de visite,...
	€ 9.875, 30	Coût	
Conseiller en prévention	0,15 ETP	# collaborateurs	1 collaborateur interne + du service externe + coopération avec la Chambre
Data ~~Privacy~~ Protection Officer		# collaborateurs	~~Projet d~~'accord de collaboration avec la Commission de la protection de la vie privée

EY Building a better working world

Parlement Fédéral - Audit d'efficience

Médiateur Fédéral

Indicateurs			
	Valeurs	Indicateur	Remarque
Formations	11.211,97	Montant	
	Non communiqué	# d'heures de formations	
	66 externes/individuelles 17 Interne/collectif ~~par collaborateur~~	Types de formations	Uniquement ces formations payantes : - Individuelles (66) - Pour 5-50 collaborateurs (17) + Ces formations gratuites
	Combinaison	Interne, externe ~~ou combinaison~~	
Communication externe (médias sociaux, presse, etc.)	2	Fonctions	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer

Finaal en vertrouwelijk audit rapport

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.

Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018. De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse versie van hun respectievelijk rapport die op vertrouwelijke wijze gecommuniceerd werd. Het EY team heeft de rapporten vervolgens aangepast om tot een finale versie te komen, dit rekening houdend met de gecommuniceerde opmerkingen door de dotatie gerechtigde instellingen. Met zicht op transparantie worden de ontvangen opmerkingen in hun volledigheid in bijlage opgenomen van de respectievelijke rapporten.

Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstabel

1. Overzicht van de commissie 4
   1.1 Missies van de instelling 4
   1.2 Kerncijfers 6
      1.2.1 Financiering 6
      1.2.2 Personeel 8
      1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 8
   1.3 Historische evoluties 10
2. Organisatie van de commissie 12
   2.1 Algemeen organigram 12
   2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies 13
   2.3 Partnerschappen en samenwerkingen 16
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 18
   3.1 Management 18
      3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten 18
   3.2 Operationeel 19
      3.2.1 Identificatie van processen 19
      3.2.2 Omschrijving van de bestaande synergiën 20
   3.3 Ondersteuning 20
      3.3.1 Identificatie van processen 20
      3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergiën 22
4. Infrastructuur en materieel 23
   4.1 Gebouwen 23
   4.2 Bestaande systemen en tools 24
   4.3 Organisatie van de aankoop 24
5. Human resources 26
   5.1 Human resources management 26
      5.1.1 Algemene politiek & personeelskader 26
      5.1.2 Bestaande systemen en tools 27
   5.2 Allocatie 28
      5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (competenties en capaciteit) 28
      5.2.2 Allocatie van capaciteit en competenties 28
6. Toekomstige evoluties 29
7. Vaststellingen 30
   7.1 Sterktes 30
   7.2 Verbeterpunten 32
8. Denkpistes 34
9. Bijlagen 36
   9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de CBPL 36
   9.2 Waargenomen prestatieniveaus – operaties 37
   9.3 Waargenomen prestatieniveaus – ondersteuning 41
   9.4 Feedback van de geauditeerde op het ontwerpverslag 44

Building a better working world

1. Overzicht van de commissie

1.1 Missies van de instelling

De Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer (CBPL) werd opgericht volgens de Wet van 8 december 1992 tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens (ook gekend als de Privacywet).

De CBPL, ook wel Privacycommissie genoemd, is een onafhankelijk controleorgaan dat instaat voor de bescherming van privacy bij de verwerking van persoonsgegevens[1]. Deze bevoegdheid omvat elke vorm van verwerking en dit, ongeacht de aard of het domein. Concreet kunnen de kerntaken van de commissie als volgt samengevat worden[2] :

- Regelgeving en Normering
  - *Adviseren* en formuleren van *aanbevelingen* inzake regelgeving en normering over de verwerking van persoonsgegevens.
  - *Machtigingen* die de specifieke verwerking en eventuele mededeling van persoonsgegevens toelaat.
- Handhaving
  - *Controle en inspectie* taken ten aanzien van verantwoordelijken voor de verwerking.
  - *Klachtenbehandeling* is wanneer de CBPL tot een bemiddeling tracht te komen tussen de klager en de beklaagde.
  - Een *aangifte is de registratie van een verwerking van persoonsgegevens door de verwerkingsverantwoordelijke volgens de Wet Verwerking Persoonsgegevens (WVP)*.
- Informatie, bijstand en sensibilisering
  - *informatieverstrekking* t.a.v. het publiek door het beantwoorden van vragen alsook informatiekanalen (website, pers, publicaties, enz.).
- (Internationale) vertegenwoordiging
  - *Vertegenwoordiging* in internationale controle-organismen.
  - *Actieve participatie* binnen Europese en *internationale organisaties en werkgroepen*.

De visie van de CBPL is de volgende :

> "De Privacycommissie wil in haar denken en handelen bepalend zijn voor de evenwichtige vrijwaring van het fundamentele recht op bescherming van de persoonlijke levenssfeer."[3]

De missie van de CBPL is de volgende :

> "Het is de ambitie van de Privacycommissie voortdurend te kunnen optreden als erkend leider op het gebied van privacybescherming, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Ze wil zo fungeren als een onmisbaar referentiepunt dat zoveel mogelijk diensten verleent op een efficiënte en performante manier.
>
> Daarom werkt ze mee aan het opstellen van relevante normen wat informatiebeveiliging en

[1] https://www.privacycommission.be/nl/node/3821
[2] CBPL : BCM versie strategisch seminarie, p. 1-19, 2013
CBPL: BCM - Overzicht taken CBPL, p. 1-9, 2013
[3] https://www.privacycommission.be/nl/visie-en-missie-van-de-privacycommissie

privacybescherming betreft. Ze staat met name in voor de ontwikkeling van en het toezicht op deze normen en waakt erover dat ze goed worden toegepast."[4]

Om tegemoet te komen aan deze visie, missie en taken is de CBPL opgebouwd uit de volgende structuren[5] :

- De Privacycommissie
  - De Commissie
    - De algemene leiding van de organisatie en werkzaamheden.
  - De Sectorale Comités
    - Bijzondere bevoegdheid betreffende de gegevensverwerking binnen een specifieke sector.
    - Actieve Sectorale Comités
      - Sectoraal Comité Federale Overheid
      - Sectoraal Comté Rijksregister
      - Statistisch Toezichtscomité
    - Andere Sectorale Comités
      - Sectoraal Comité Public Sector Information is opgericht volgens de wet van 4 mei 2016 : Er wordt gerapporteerd dat deze nog niet is samengesteld.
      - Sectoraal Comité Sociale Zekerheid en Gezondheid : Verschoven naar de bevoegde beheerinstelling (Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid).
      - Sectoraal Comité van de Kruispuntbank voor Ondernemingen : Niet langer operationeel (1 advies sinds 2014).
- Het secretariaat van de Privacy Commissie
  - Heeft de opdracht van beleidsvoorbereiding, ondersteuning en uitvoering.
    - Staf van het voorzitterschap
    - Algemeen bestuur
    - Afdeling Organisatie en Resources Management (SA1)
    - Afdeling Studie en Onderzoek (SA2)
    - Afdeling Externe Betrekkingen (SA3)

De effectieve structuur en werking worden verder in meer detail besproken.

Op het activiteitendomein van de CBPL hebben de laatste jaren belangrijke evoluties plaatsgevonden, sommigen die nog lopende zijn. Deze hebben een belangrijk impact op de werking van de commissie[6] ;

- De vermenigvuldiging van gegevensverwerking.
- De toegenomen complexiteit van gegevensverwerking.
- De vraag naar snellere prestaties van de openbare diensten.

Deels gedreven door deze evoluties maakte de Privacy wet, die de CBPL initieel opgericht, in 2003 het voorwerp uit van een wetswijziging die de efficiëntie en prestaties van de commissie moest versterken.

[4] https://www.privacycommission.be/nl/visie-en-missie-van-de-privacycommissie
[5] CBPL : organogramtabel, p. 1, januari 2018
[6] https://www.privacycommission.be/nl/node/3821

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Hieronder wordt zowel een overzicht gegeven van de begroting van de afgelopen 5 jaar zowel als een overzicht van de meerjarenbegroting voor de periode van 2016 tot en met 2020. Beide overzichten wordt kort besproken, voor verdere analyse en inzichten wordt de lezer doorverwezen naar het auditrapport van het Rekenhof.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de begroting van de CBPL van 2012 tot en met 2016[7] :

Post	2012	2013	2014	2015	2016
Dotatie	5.684.000,00	6.059.000,00	6.640.200,00	6.591.000,00	6.538.000,00
Aanvulling dotatie door reserves	975.600,71	783.310,56	725.061,41	995.365,00	1.362.800,00
Aanvulling dotatie door andere collaterale organen					132.000,00
Ontvangsten eloket	135.872,50	84.810,00	126.620,00	158.130,00	163.775,00
Andere ontvangsten	9.146,36	12.665,45	22.239,54	75.197,96	53.667,41
Totale ontvangsten	6.804.619,57	6.939.786,01	7.514.120,95	7.819.692,96	8.250.242,41
Totale uitgaven	5.882.102,16	6.268.910,28	6.596.003,25	6.603.364,64	6.416.874,30
Totaal werkingsmiddelen initieel	6.708.000,00	6.842.000,00	7.365.000,00	7.646.365,00	8.107.800,00
Totaal werkingsmiddelen aangepast	6.708.000,00	6.842.000,00	7.365.000,00	7.686.365,00	8.125.300,00[8]
Totaal resultaat boekjaar	922.517,41	670.875,73	918.117,70	1.216.328,32	1.833.368,11

De belangrijkste evoluties en inzichten die op basis van deze tabel kunnen worden opgemerkt zijn:

- Inkomsten : stabiele en stijgende evolutie.
  - De dotatie en aanvullingen dotatie door reserves zijn de voornaamste inkomstposten.
  - De verschillende inkomsten posten kennen een relatief stabiele en/of stijgende evolutie.
- Uitgaven : Stabiele stijging in omvang.
- Totale werkingsmiddelen : stabiele en stijgende evolutie.
- Totaal resultaat boekjaar : stabiele en stijgende evolutie.
  - Totale uitgaven stijgen minder snel als totale inkomsten.

[7] CBPL : Cijfers begroting 2012-2016, p. 1, 2017

[8] Er wordt gerapporteerd dat het cijfer uit de begroting foutief is, de totale aangepaste werkingsmiddelen zouden voor 2016 €8.132.800,00 bedragen (€6.638.000,00 totale ontvangsten, €193.828,43 overgedragen reserve 2014, €1.168.971,57 overgedragen reserve 2015 en €132.000,00 aanvulling dotatie door collateraal orgaan). Deze cijfers kunnen teruggevonden worden in :
Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers : DOC 54 2225/003, p.537, 14 december 2016

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meerjarenbegroting van de CBPL van 2016 tot en met 2020[9] :

Post	2017 (goedgekeurde begroting)	2018 (voorgestelde begroting)	2019	2020
Personeelskosten	6.250.000,00	6.077.100,00	6.390.700,00	6.635.600,00
Andere werkingsuitgaven	1.845.000,00	1.468.300,00	1.372.700,00	1.377.600,00
Investeringen	377.000,00	671.900,00	219.200,00	129.400,00
Totale uitgaven	8.472.000,00	8.217.300,00	7.982.600,00	8.142.600,00
Eigen ontvangsten	100.000,00	50.000,00	0,00	0,00
Te financieren	8.371.999,75	8.167.300,00	7.982.600,00	8.142.600,00
- Dotatie	6.538.000,00	6.583.931,89	7.982.600,00	8.142.600,00
- Overgedragen boni N-2	47.356,75	533.368,11		
- Overgedragen boni N-1	1.300.000,00	1.050.000,00		
- Aanvulling dotatie door collateraal orgaan	486.643,00			
Totale ontvangsten	8.471.999,75	8.217.300,00	7.982.600,00	8.142.600,00
Resultaat	-0,25	0,00	0,00	0,00

De belangrijkste evoluties en inzichten die op basis van deze tabel kunnen worden opgemerkt zijn:

- Uitgaven : stabiele evolutie.
    - Personeelskosten vormen de belangrijkste kost en wordt verwacht te stijgen.
    - De verwachte stijging in personeelskosten worden verder in het rapport toegelicht.
    - Er wordt verwacht dat andere kosten relatief stabiel blijven.
- Inkomsten : stabiele evolutie.

Als gevolg van het op termijn verdwijnen van eigen inkomsten in combinatie met de dotatie die lager ligt dan de effectieve uitgaven verdwijnen op termijn de boni en reserves. Bijgevolg is stijging in dotatie noodzakelijk om het budgettair evenwicht te behouden.

Laatst wordt opgemerkt dat de CBPL voor de meerjarenbegroting gebruik maakt van een geharmoniseerde structuur/presentatie zoals bepaald door het Rekenhof. Door de verschillende structuur/presentatie van de begroting en meerjarenbegroting verschillen de posten wat op zijn beurt de vergelijking bemoeilijkt.

[9] CBPL : meerjarenbegroting 2016-2020, p. 1, 2017

1.2.2 Personeel

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de medewerkers alsook de leden van de sectorale comités[10] :

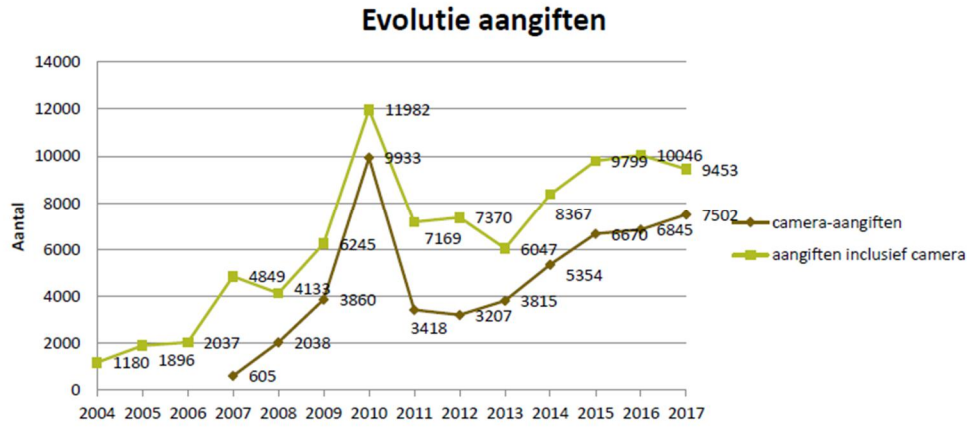
		# personeel (excl. opdracht)	VTE	% contractueel (excl. opdracht)	Opmerkingen
Privacycommissie		8 vaste leden + 8 plaatsvervangers			
Sectorale Comités	SC v/h Rijksregister	3 leden van CBPL + 3 externen			
	Statistisch Toezichtscomité	3 leden van CBPL + 3 externen			
	SC v/d Federale Overheid	3 leden van CBPL + 3 externen			
Secretariaat	Staf van het voorzitterschap	8	8	12,50 %	
	Algemeen Bestuur	3	2,33	33,33 %	
	Afdeling organisatie en Resource Man.	16	15,72	18,75 %	
	Afdeling Studie en Onderzoek	18	16,98	50,00 %	Recente evoluties : # statutairen daalt # contractuelen stijgt
	Afdeling Externe betrekkingen	12	11,60	16,67 %	

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Onderstaande grafieken[11] geven een overzicht van de belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren :

- Aangiften
- Kerndossiers (klacht, controle en informatie)
- Uitgebrachte adviezen
- Machtigingsaanvragen (individueel)
- Machtigingsaanvragen (aansluiting)

Evolutie aangiften (bron : CBPL – zie voetnoot 10)

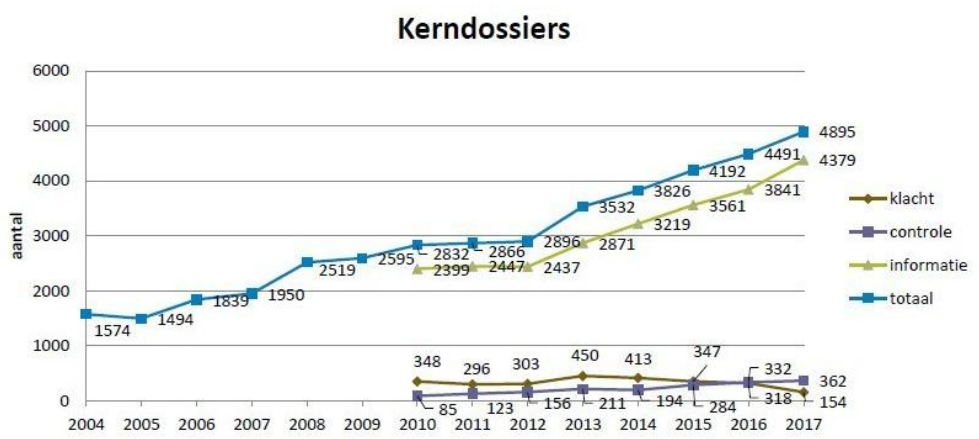


[10] CBPL : organogramtabel, p. 1, januari 2018

[11] CBPL : Evolutie aantal geopende dossiers, p. 1-5, 2017

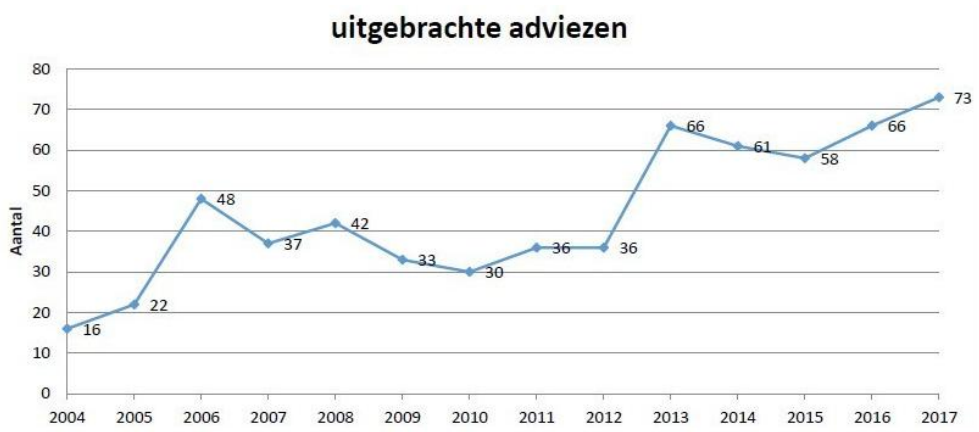
Aangiftes in de grafiek hierboven zijn de registratie hiervan met het oog op publicatie in het openbaar register, camera-aangiften zijn deze die specifiek gelinkt zijn aan de camera wetgeving. Aangiften, samen met kerndossiers (zie grafiek onder), worden gerapporteerd als zijnde de belangrijkste indicatoren van werklast voor de afdeling externe betrekkingen. Betreffende de evolutie in aangiften wordt opgemerkt dat deze voornamelijk gedreven wordt door camera aangiften. De camera wetgeving is in 2007 gepubliceerd met een overgangsperiode van 3 jaar. Dit verklaart de piek in 2010, gevolgd door een daling om vervolgens opnieuw stabiel te stijgen.

Kerndossiers (bron : CBPL – zie voetnoot 10)



Informatieverstrekking is t.a.v. het publiek door het beantwoorden van vragen alsook gebruik van andere proactieve informatiekanalen. Controles *zijn* ten aanzien van verantwoordelijken voor de verwerking en *klachtenbehandeling* is wanneer de CBPL tot een bemiddeling tracht te komen tussen de klager en de beklaagde. Op bovenstaande grafiek ziet men dat de kerndossiers voornamelijk gedreven worden door vragen voor informatie. Deze stijgen stabiel met als voornaamste drijver de vermenigvuldigingen in verwerkingen van persoonsgegevens alsook de toegenomen complexiteit hiervan.

Uitgebrachte adviezen (bron : CBPL – zie voetnoot 10)

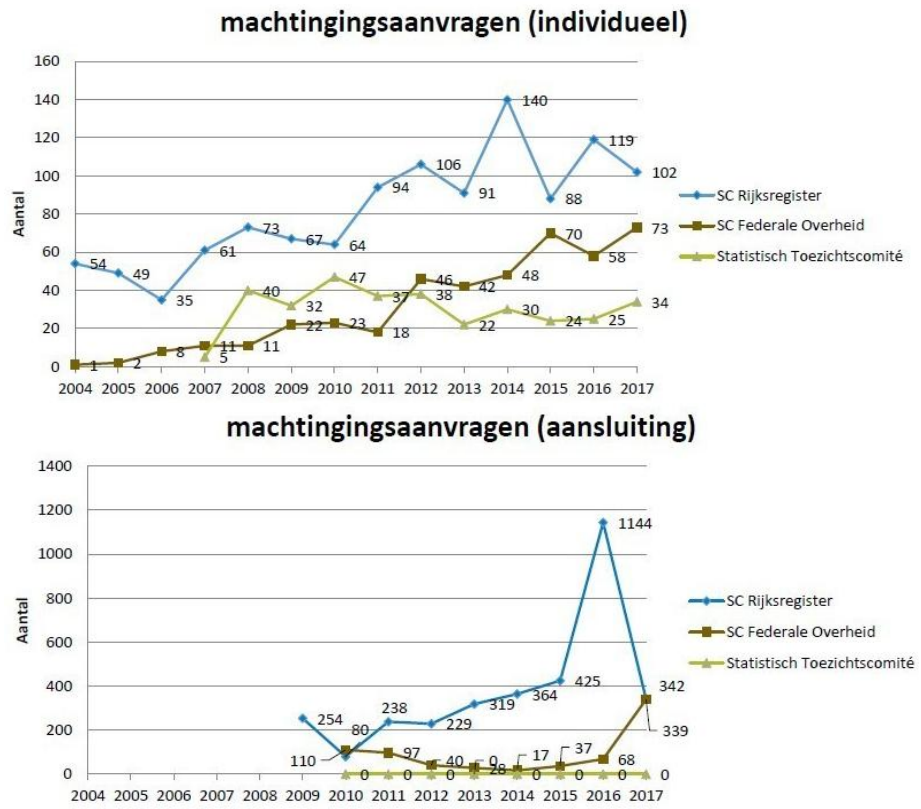


Bovenstaande grafiek geeft een overzicht van de geformuleerde adviezen inzake regelgeving en normering over de verwerking van persoonsgegevens. Adviezen worden geformuleerd op initiatief van de CBPL, over de

EY Building a better working world

jaren kan een stabiele stijging opgemerkt worden. Adviezen, aanbevelingen (op eigen initiatief, 7 in 2017[12]) en machtigingsdossiers (zie ook grafiek onder), worden gerapporteerd als zijnde de belangrijkste indicatoren van werklast voor de afdeling studie en onderzoek en van de respectievelijke sectorale comités.

Machtigingsaanvragen (bron : CBPL – zie voetnoot 10)



Machtigingen worden toegekend door de Sectorale Comités op vraag van externe partijen die persoonsgegevens verwerkt of mededeelt. Met uitzondering van het Statistisch Toezichtscomité kan voor de andere twee sectorale comités een stijgende trend vastgesteld worden. Deze worden voornamelijk gedreven door evoluties en noden in de respectievelijke sectoren op vlak van gegevensverwerking van personen.

Algemeen kan gesteld worden dat bijna alle indicatoren stijgen over de jaren heen. Gedreven door historische evoluties, die hieronder verder worden besproken, hebben deze ook een impact gehad op de werklast van de CBPL.

1.3 Historische evoluties

Teneinde de huidige context en uitdagingen van Privacycommissie te begrijpen is het belangrijk om rekening te houden met de historische evoluties. Doorheen de verschillende gesprekken werden de volgende evoluties gerapporteerd. Deze hebben allen een belangrijke impact op de werking en/of efficiëntie van de commissie ;

- De toegenomen terrorisme dreiging.
- De stijgende evolutie van dossiers en adviezen.

[12] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 2, 13 maart 2018

- Deels ten gevolge van terrorisme maar voornamelijk door de toegenomen complexiteit en relevantie van de privacy materie.

- De aankomende regelgeving (wordt verder besproken in toekomstige evoluties).
  - Hierdoor is de commissie genoodzaakt om zowel het huidig takenpakket uit te voeren als zich voor te bereiden op toekomstige aanpassingen in taken en verantwoordelijkheden.

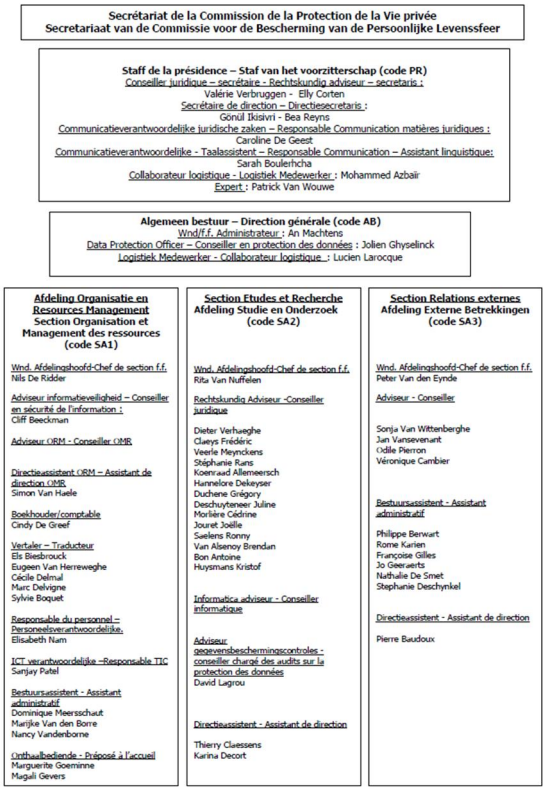
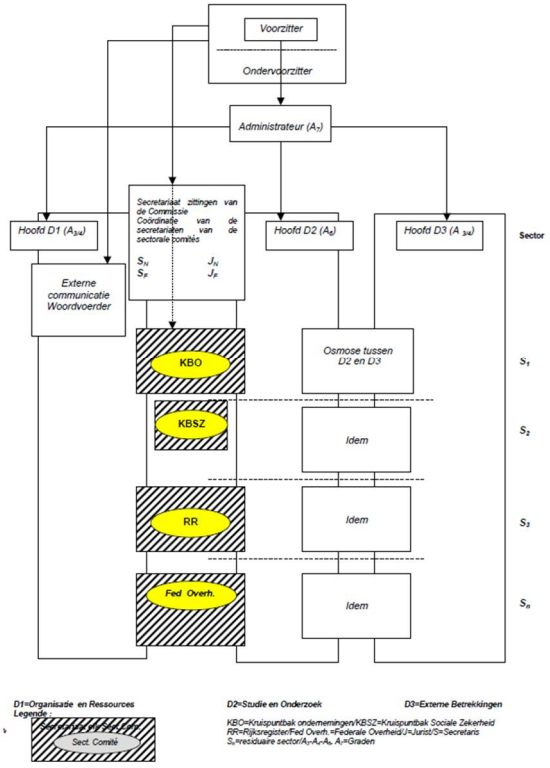
Deze trends en evoluties, gepaard met een relatief stabiel aantal VTE's resulteert in een stijgend aandeel van de werklast over de jaren heen.

Building a better working world

2. Organisatie van de commissie

2.1 Algemeen organigram

In het kader van de efficiëntie audit is het belangrijk om ook de structuur van de Privacycommissie te bestuderen; de mate waarin deze uitgewerkt alsook de mate waarin deze de werking en efficiëntie ondersteunt. Hiervoor wordt concreet gekeken naar 2 bestaande organigrammen van de commissie, een praktisch vereenvoudigt organigram van het secretariaat en het theoretisch organigram zoals beschreven in het bestuursplan van 2003.

Organigram secretariaat (versie : 01/2018)[13]	Theoretisch organigram CBPL (versie : 10/2003)[14]
	

Doorheen de documentatie en gespreksmomenten werden de volgende vaststellingen geïdentificeerd:

- De afdelingen zijn duidelijk afgebakend en weergegeven.
  - Wel is het praktisch organigram incompleet: sectorale comités en de commissie zijn niet opgenomen/weergegeven.
  - Het theoretisch organigram is incompleet: niet alle huidige sectorale comités zijn opgenomen/weergegeven.
  - In tegenstelling tot het praktisch organigram is het theoretisch organigram onduidelijk en niet praktisch.
  - Het theoretisch organigram is verouderd (oktober 2003).
  - Gelijkaardige competenties zijn niet altijd gegroepeerd wat grijze zones creëert die onvoldoende gedocumenteerd of geformaliseerd zijn.

[13] CBPL : organogramtabel, p. 1, januari 2018

[14] CBPL : Bestuursplan, p. 23, oktober 2003

- Ondersteunende functies bevinden zich in de staf, het algemeen bestuur en SA1.
- Juridische profielen kunnen zowel in SA2 als SA3 gevonden worden.

- Het organigram is gedocumenteerd en wordt ook toegelicht in het bestuursplan.
- De structuur is intern gecommuniceerd en ook gekend en begrepen.
- De structuur is afgestemd met de missie, visie en strategie van de Privacycommissie; de taken van de commissie kunnen indirect teruggevonden worden in de structuur.
    - De verdeling van de missies en taken over de verschillende afdelingen en diens relatie met de structuur is niet altijd even duidelijk. Deze kunnen niet rechtstreeks teruggevonden of gelinkt worden en kan dus versterkt worden.
    - De stakeholder focus (consultatie, feedback en tevredenheid) van het organigram kan verder versterkt worden.
- De structuur en afdelingen zijn evenwichtig opgesteld; afdelingen zijn gelijkaardig van omvang.
- Het organigram is evolutief karakter en wordt aangepast o.b.v. veranderingen en evoluties.
    - Toekomstige aanpassingen zullen noodzakelijk zijn teneinde rekening te houden met het toekomstige wetswijzigingen.
    - De toekomstige structuur en specifieker de afdeling zijn al vastgelegd geweest.

Samenvattend kan gesteld worden dat het organigram algemeen goed opgebouwd is en dat deze ook gedocumenteerd en gecommuniceerd wordt. Het voornaamste aandachts- of verbeterpunt betreft de verdere uitwerking van de structuur met aandacht voor volledigheid, de actuele situatie, het (toekomstig) takenpakket, de afbakening van competenties en laatst de inclusie van stakeholders.

De voornaamste potentiële voordelen van een verdere uitwerking van het organigram zijn;

- De versterking van coördinatie en stroomlijning van competenties.
- Het verwezenlijken van interne synergiën.
- Het versterken van interne capaciteitsplanning en flexibiliteit.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies

Eerder werden de missies van de CBPL beschreven, verder werd ook uitgelegd hoe deze zich indirect vertalen in het organigram. Hoe de missies zich concreet vertalen in de rollen en verantwoordelijkheden wordt teruggevonden in het bestuursplan. Alhoewel deze verouderd is (oktober 2003), biedt deze relevante inzichten. Hiernaast biedt de website[15] bijkomende uitleg ten aanzien interne rollen en verantwoordelijkheden.

Waar de verschillende afdelingen en organen binnen de CBPL eerder werden opgesomd worden deze hier meer in relatie gebracht met de verschillende missies van de commissie.

- De Privacycommissie en specifiek de voorzitter is belast met de volgende opdrachten[16] :
    - hoge leiding;
    - beleid van de Commissie;
    - vertegenwoordiging (nationaal en internationaal) van de Commissie;
    - dagelijks beheer;
    - leiding van de diensten van de Commissie via delegatie aan de administrateur;
    - voorzitterschap van de vergaderingen van de Commissie of deelgroepen;

[15] https://www.privacycommission.be/nl/node/4443
[16] CBPL : Bestuursplan, p. 19-20, oktober 2003

- voorzitterschap van (een) sectora(a)l(e) comité(s);
- coördinatie tussen de voorzitters van de verscheidene sectorale comités;
- Er wordt ook gerapporteerd dat communicatie onder het voorzitterschap valt[17].

- De sectorale comités bevinden zich binnen de commissie en hebben een bijzondere bevoegdheid betreffende de gegevensverwerking binnen een specifieke sector[18].
- De administratie of het secretariaat speelt een belangrijke ondersteunende rol. Deze situeert zich specifieker op het vlak van beleidsvoorbereiding, ondersteuning en uitvoering[19].
    - Organisatie en Ressources Management (SA1) :
        - voornamelijk administratieve ondersteuning met uitzondering van vertaling.
    - Studie en Onderzoek (SA2) :
        - rechtskundige ondersteuning van de Commissie en sectorale comités;
        - voorbereiding van de dossiers : adviezen, aanbevelingen, e.a.;
        - aanvragen tot indirecte toegang (de zogenaamde artikel 13 dossiers);
        - deelname aan nationale en internationale werkzaamheden;
        - bijstand aan de sectorale comités binnen de Commissie;
        - documentatiecentrum;
        - deskundig onderzoek;
        - research.
    - Externe Betrekkingen (SA3) :
        - reactieve informatieverstrekking aan het publiek;
        - het houden van de openbare registers;
        - eerstelijnsbehandeling van klachten;
        - eerstelijnsbehandeling van aanvragen indirecte toegang;
        - inspectieopdrachten (zie infra);
        - ondersteuning van de externe communicatie.

Tijdens één van de gesprekken met de Privacycommissie werd aangegeven dat de documenten en reglementen inzake de werking van de Privacycommissie worden bijgewerkt. Met de onzekerheid betreffende de toekomstige taken en verantwoordelijkheden is het echter aangewezen om deze oefening te pauzeren tot meer duidelijkheid verschaft wordt inzake de toekomstige taken en werking van de Gegevensbeschermingsautoriteit.

Intern zijn de verschillende rollen en verantwoordelijkheden gekend en begrepen. Met betrekking tot de afbakening van functies, rollen en verantwoordelijkheden kan op basis van de documentatie en gesprekken de opmerking gemaakt worden dat deze verder versterkt kan worden[20] :

- Sommige ondersteunende functies dragen ook bij aan operationele processen.
    - Vertalers doen in bepaalde gevallen aan kwaliteitscontrole.
    - Assistent en secretariaat functies dragen in bepaalde gevallen bij aan de dossiervoorbereiding.
- Bepaalde ondersteunende en operationele functies zijn verdeeld over verschillende afdelingen.
    - De vraag rijst of deze vanuit efficiëntie oogpunt niet beter gegroepeerd zouden worden teneinde grijze zones te vermijden en capaciteitsbeheer te versterken.
- De 3 afdelingshoofden zowel als de administrateur zijn allen waarnemend.
    - Met de huidige werklast en de onzekerheid ten opzichte van de toekomstige taken en verantwoordelijkheden – en de bijgevolg toekomstige werklast – ligt de focus van de huidige afdelingshoofden op de lopende/operationele zaken en minder op de beheerstaken en

[17] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 2, 13 maart 2018
[18] CBPL : Bestuursplan, p. 18, oktober 2003
[19] CBPL : Bestuursplan, p. 24-25 en 27, oktober 2003
[20] Zie ook het verbeterpunt betreffende het organigram.

verantwoordelijkheden.

- De combinatie van de waarnemende afdelingshoofd SA1 (Organisatie en Resources Management), de administrateur die voordien afdelingshoofd was van SA1 alsook de huidige context van onzekerheid zorgt voor een bijkomende uitdaging en druk op de duidelijke afbakening/verdeling van management rollen en verantwoordelijkheden.

Building a better working world

2.3 Partnerschappen en samenwerkingen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende partnerschappen en samenwerkingen die ter sprake kwamen tijdens de verschillende gesprekken. Bijgevolg kan deze lijst niet als exhaustief beschouwd worden. Afhankelijk van de toekomstige taken en verantwoordelijkheden van de Gegevensbeschermingsautoriteit en de concrete uitwerking van de verschillende richtlijnen en wetten verandert de relevantie van de verschillende besproken (potentiële) samenwerkingen.

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau	Type samenwerking	Implementatie-stadium
			- Wettelijke basis - Geformaliseerd - Informeel - N.V.T.	- Ondersteuning - Operationeel	- Lopend - In ontwikkeling - Afgelopen - Te ontwikkelen - Gepland
Controleorgaan op de Politionele Informatie (COC)	Ondersteuning op vlak van boekhouding, vertaling, HR en secretariaat	COC	Wettelijke basis	Ondersteuning	Lopend t.e.m. 24 mei 2018 (omvorming CBPL tot Gegevensbeschermingsautoriteit)
Comité P, Comité I, COC	Ad-hoc samenwerking op basis van dossier/nood	Afhankelijk	Informeel	Operationeel	Lopend
Andere collaterale organen	De CBPL heeft een Data Protection Officer (DPO) aangeworven en stelt deze ter beschikking aan andere collaterale organen tegen vergoeding. Het is ook de bedoeling om op termijn protocol akkoorden te sluiten.	Andere collaterale organen	Geformaliseerd	Operationeel	Lopend
Belac	Samenwerking op vlak van certificering – een mogelijke toekomstige bevoegdheid van de Gegevensbeschermingsautoriteit (toekomstige Privacycommissie).	Privacycommissie	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen
Federale Interne Auditdienst (FIA)	Samenwerking op vlak van audit in verband met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Concreet zouden privacy-gerelateerde vragen opgenomen worden in de globale audit van de federale overheid.[21]	Privacycommissie & FIA	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen
Controleorgaan op Politionele Informatie (COC) & Comité P	Afhankelijk van de toekomstige bevoegdheden van de Gegevensbeschermingsautoriteit, de COC en comité P zal samengewerkt worden.	Privacycommissie, COC & comité P	N.V.T.	Operationeel (mogelijks ondersteuning)	Te ontwikkelen
Centre voor Cyber Security (CCS)	Kennisdeling met betrekking tot controles (een toekomstige bevoegdheid van de Gegevensbeschermingsautoriteit) alsook samenwerking met betrekking tot data-breaches bij kritische bedrijven/infrastructuur.	Privacycommissie & CCS	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK)	In functie van de uitwerking van de e-privacy verordening zou hier een mogelijke samenwerking uitgewerkt kunnen worden in functie van de dossiers/vragen/...	Privacycommissie & EZK	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen
Vlaamse Toezichtcommissie voor het elektronische bestuurlijke gegevensverkeer (VTC)	Afhankelijk van de toekomstige bevoegdheden van de Gegevensbeschermingsautoriteit en de toekomstige samenstelling van commissie.	Privacycommissie & VTC	N.V.T.	Operationeel	Te ontwikkelen

[21] CBPL : Lijst van voor te leggen stukken, p. 12, 12 januari 2018

EY Building a better working world

Op basis van de gesprekken met de afdelingshoofden, administrateur en voorzitter alsook bovenstaande tabel kunnen de volgende vaststellingen gemaakt worden;

- Met betrekking tot de bestaande samenwerkingen
  - Deze zijn ofwel wettelijk bepaald of op basis van noden.
  - Alle lopende samenwerking worden sterk bepaald door de persoonlijke relaties.
- Met betrekking tot de potentiële samenwerkingen
  - Voornamelijk operationele win-win samenwerkingen die uit te werken en te ontwikkelen zijn.
  - De (mogelijks) uit te werken samenwerkingen zijn sterk gedreven door de mogelijke wetswijzigingen.

Een belangrijk verbeterpunt dat ter sprake kwam doorheen de verschillende gesprekken was het belang om de wederzijdse verwachtingen ex-ante uit te klaren. Het voordeel hiervan is om het risico dat volgt uit de persoonlijke relaties in te dekken en de verwezenlijking van synergiën te versterken/verzekeren.

Building a better working world

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten

Doorheen de verschillende aangereikte documentatie en interviews worden met betrekking tot de besluitvorming de volgende structuren geïdentificeerd:

Orgaan/overleg	Scope/functie	Verslaggeving[22]	Frequentie
Privacycommissie	Strategisch beslissingsorgaan	Ja	3-wekelijks
Directiecomité	Operationeel beslissingsorgaan	Ja	Wekelijks
Afdelingshoofden overleg	Operationeel overleg	Ja	Maandelijks
Personeelsvergadering	Informatief	Nee	Maandelijks
Afdelingsvergadering	Informatief	Ja	Ad-hoc
Functioneel/operationeel overleg/werkgroep	Project-georiënteerd	Afhankelijk	Ad-hoc

Hiernaast moeten de volgende opmerkingen gemaakt worden:

- De Privacycommissie maakt naast deze structuren ook gebruik van een nieuwsbrief om haar medewerkers te informeren.
- De relatief beperkte omvang van de commissie maakt het mogelijk om, complementair aan de formele structuren, ook informeel af te stemmen.
- Sectorale Comités, zoals eerder omschreven, hebben geen rol in het management van de commissie.

Om de besluitvorming te ondersteunen wordt gebruikt gemaakt van de volgende twee instrumenten;

- Dienstorders of Service Level Agreements (SLA's)
    - Naast wettelijk gedefinieerde SLA's zijn er ook bijkomende dienstorders die gedefinieerd zijn.
- Document Management System (DMS)
    - Dient voornamelijk voor het trekken van statistieken en opvolgen van dossiers.
    - De statistieken worden besproken tijdens het afdelingshoofden overleg.

Algemeen kunnen drie belangrijke opmerkingen gemaakt worden;

- Er is geen systematische opvolging van de dienstorders of SLA's door alle afdelingen.
- Het DMS zou beperkt zijn in termen van indicatoren of vergeleken met een Balanced Scorecard.
    - Het systeem zou bijvoorbeeld niet gebruikt kunnen worden voor (proactieve) activiteitenplanning of om een impact oefening uit te voeren ten aanzien van de aankomende veranderingen in regelgeving en werklast.
- Er is geen link tussen SLA's/Dienstorders en DMS enerzijds en en capaciteitsplanning anderzijds.
    - Een van de afdelingshoofden bijvoorbeeld stemt informeel af met de kritische functies omtrent het takenpakket, de werklast en termijnen.

Deze modus-operandi van informele prioritering is deels een gevolg van het feit dat bepaalde functies

[22] Rekening houdend met de tijdslijn van de audit werd de effectieve verslaggeving niet nagegaan

waarnemend zijn in combinatie met een stijgende evolutie van dossiers alsook de onzekerheid betreffende toekomstige taken en verantwoordelijkheden. Een belangrijke consequentie hiervan is dat de stroomlijning tussen de afdelingen verzwakt wordt, wat ook een mogelijk risico teweeg brengt op vlak van proactieve capaciteits- en competentieplanning.

Laatst moet ook kort een (re-)organisatieoefening opgemerkt worden. Deze liep van eind 2017 tot begin 2018 in samenwerking met een extern consulting bureau (via Smals raamcontract). De samenwerking werd echter voortijdig stopgezet omdat de commissie niet tevreden was met de resultaten die werden opgeleverd tijdens de eerste fase.

- De externe partij zou de specifieke context van de CBPL niet begrepen hebben.
- De CBPL zocht een partner voor het uittekenen van de nieuwe organisatiestructuur.
- De externe partij wou vertrekken van een blanco blad; wat zijn de nieuwe taken, de verschillende instroom niveaus en hoeveel mensen moeten hiertegenover zouden moeten staan.
- De CBPL wou vertrekken van budgetneutraliteit en bekijken wat verwezenlijkt kan worden met het huidig personeel en wat eventueel zou moeten wijzigen.

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van processen

De verschillende operationele taken en hoofdprocessen kunnen teruggevonden worden in de voorstelling van de commissie onder punt 1.1. Hierrond kan de volgende documentatie geïdentificeerd worden ;

- Er wordt gerapporteerd dat de processen zijn uitgewerkt volgens BCM (Business Continuity Management) methodologie.
- Er is een duidelijk overzicht beschikbaar van de taken, processen alsook de wettelijke basis hiervan.
- Er is een oefening lopende die impact van de AVG wetgeving en richtlijn Politie en Justitie op de bestaande taken beoordeelt (behouden – onduidelijkheid – geen behoud).

Deze documenten zijn ook recent of up to date. De mate waarin de documenten gekend en gecommuniceerd zijn is niet achterhaald geweest.

Er worden dysfuncties gerapporteerd met betrekking tot bepaalde processen/taken. Terwijl sommige informeel worden opgelost – het is onduidelijk of procesdocumentatie werd aangepast – blijven bepaalde pijnpunten bestaan (zie onder). Alhoewel het procesverloop niet altijd aan de basis ligt van bepaalde pijnpunten zouden sommigen wel verholpen kunnen worden door een betere procesbeheersing.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de verschillende operationele uitdagingen en problemen die gerapporteerd werden;

- Voordien was er een grijze zone tussen SA1 en SA3 omtrent telefonische oproepen. Burgers en bedrijven konden telefonisch zowel via SA1 als SA3 binnenkomen. Het probleem toen was dat de doorverbinding niet altijd optimaal liep doordat er in SA3 niet altijd de vereiste medewerker aanwezig was (Nederlandstalige of Franstalige medewerker). Dit werd opgelost door de contact-/openingsuren aan te passen.
- Vandaag is er een grijze zone tussen SA2 en SA3 omtrent informatieverstrekking. Afhankelijk van de complexiteit van de vraag behandelt SA2 of SA3 deze. De werkverdeling met betrekking tot de informatieverstrekking is onvoldoende duidelijk en gedocumenteerd.
    - De vraag kan hier ook gesteld worden of dit een optimale capaciteitsplanning en stroomlijning mogelijk maakt.
- Bepaalde sectorale comités zullen afgeschaft worden binnen de Gegevensbeschermingsautoriteit, waarbij de machtigingstaak bij de DPO terecht zal komen. Alhoewel verwacht zou kunnen worden dat deze werklast verdwijnt zal de DPO volgens de AVG gratis beroep mogen doen op de

EY Building a better working world

Gegevensbeschermingsautoriteit. [23]

- De aansluiting bij bestaande algemene machtigingen blijft mogelijk na 25 mei (de creatie van/omvorming naar de Gegevensbeschermingsautoriteit), dit leidt bijgevolg niet tot een verwachte vermindering in werklast. [24]
- Ten aanzien van het systeem wordt gerapporteerd dat optimalisaties doorgevoerd kunnen worden.
    - Een voorbeeld dat werd aangereikt is de dossierafsluiting die binnen het DMS systeem efficiënter georganiseerd zou kunnen worden.
- Er zou teveel tijd worden besteed aan de redactie en eindbeslissing van dossiers.

3.2.2 Omschrijving van de bestaande synergiën

Gelijkaardig aan de samenwerkingen en partnerschappen zijn operationele synergiën tot op heden beperkt in zowel aantal als impact. De enige operationele synergie die momenteel wordt verwezenlijkt wordt is de Data Protection Officer die de CBPL heeft aangeworven en ter beschikking stelt aan andere collaterale organen tegen vergoeding. In dit kader worden momenteel Protocol akkoorden uitgewerkt.

Desondanks het beperkt aantal synergiën en samenwerkingsverbanden ligt het potentieel hoger. Dit volgt uit de raakvlakken en snijvlakken tussen de verschillende collaterale organen zoals comité P, comité I en COC op vlak van kennis en competenties. Dit vertaalt zich dan ook in de intentie en lopende gesprekken van de CBPL op vlak van operationele samenwerkingen zoals besproken in 2.3.

In bijlagen wordt een overzicht gegeven van de waargenomen operationele prestatieniveaus

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van processen

Ondersteuning bevindt zich voornamelijk in het secretariaat van de Privacycommissie. Meer bepaald bevinden de ondersteunende functies en processen zich voornamelijk in SA1 (Organisatie en Resources Management) en deels in de staf van het voorzitterschap en het algemeen bestuur.

Algemeen vindt men in de Privacycommissie de “klassieke” ondersteunende functies terug. Deze worden hieronder weergegeven evenals het aantal koppen vandaag (weergegeven tussen haakjes);

- Onthaal (2)
- Bestuursassistent (3)
- Directiesecretaris (2)
- Directie assistent (3)
- Vertaling (5)
- Boekhouding (1)
- HR (1)
- ICT (1)
- Logistiek medewerker (2)

Hiernaast zijn er ook specifiekere ondersteunende functies die gelinkt zijn aan de context van de Privacycommissie ;

- Adviseur informatieveiligheid (1)
- Directie assistent ORM (1)
- Adviseur ORM (momenteel leeg – kader voorziet 1 medewerker)
- Rechtskundig adviseur - secretaris (2)
- Communicatieverantwoordelijke juridische zaken (1)
- Communicatieverantwoordelijke taal assistent (1)
- DPO (1)

Alles opgeteld komt men op 28 medewerkers (waarvan de functie adviseur ORM momenteel niet bezet is), een relatief hoge verhouding, waarvan de vertalers en secretaressen/assistenten de grootste clusters vormen.

[23] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 3, 13 maart 2018
[24] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 3, 13 maart 2018

Waar bovenstaande vaststelling berekend werd op basis het organigram argumenteert de CBPL dat de volgende functies niet zuiver ondersteunend zijn. Deze functies zouden – in praktijk – bijdragen aan output van operationele taken van de commissie :

- Directieassistenten (3) ;
- Adviseur informatieveiligheid (1) ;
- Rechtskundig adviseur-secretaris (2) ;
- Communicatieverantwoordelijke juridische zaken (1) ;
- Communicatieverantwoordelijke taal assistent (1).

Indien men deze functies buiten beschouwing laat komt men op 20 medewerkers (waarvan de functie adviseur ORM momenteel niet bezet is).

Vergelijkbaar met de operationele processen kunnen de volgende sterktes vastgesteld worden ;

- Er is een overzicht van de ondersteunende taken.
- De linken tussen taken en wetgeving (indien bestaande) zijn in kaart gebracht.
- Er is een oefening lopende die impact van de AVG en richtlijn Politie en Justitie op de bestaande taken beoordeelt (behouden – onduidelijkheid – geen behoud).

Met betrekking tot de ondersteunende processen kunnen de volgende opmerkingen geïdentificeerd worden ;

- Relatief hoog aantal medewerkers.
- Medewerkers zijn soms verspreid over de afdelingen.
    - De communicatieverantwoordelijke juridische zaken (in de staf) en rechtskundige adviseurs in SA2.
    - De communicatieverantwoordelijke – taal assistent (in de staf) en vertalers in SA1.
    - Secretarissen/assistenten zijn verdeeld over de verschillende afdelingen van het secretariaat.
- Het is onduidelijk of alle ondersteunende processen zijn uitgewerkt.

Samenwerkingen met betrekking tot ondersteunende activiteiten met andere collaterale organen kan versterkt/uitgebreid worden. Momenteel worden bepaalde schaal- en synergievoordelen misgelopen.

- Het mogelijk delen van ondersteunende functies.
- Aankoopcentrale voor diensten.
    - In dit kader heeft de CBPL een voorstel ingediend (aankoopcentrale voor diensten).
- Kennisdeling en opleidingen in een specifieke context.
- Centralisatie van wagenpark en parking.
    - Het dienstvoertuig zou enkel aan 50% van de capaciteit gebruikt wordt, er wordt gerapporteerd dat dit zou toenemen met de nieuwe controle bevoegdheid van de Gegevensbeschermingsautoriteit.
    - Er is momenteel geen parking beschikbaar voor bezoekers, dit op basis van een richtlijn van de Kamer uit veiligheidsoverweging[25].

Aankoop wordt in meer detail besproken in hoofdstuk 4.3.

[25] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 4, 13 maart 2018

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergiën

Momenteel zijn de samenwerkingen beperkt tot de volgende ;

- COC ;
  - Beperkte administratieve ondersteuning door de CBPL van de COC.
  - Maximaal 4 dagen/maand op vlak van boekhouding, HR en vertaling.
- FOR – CMS ;
  - Aankoop van goederen door de CBPL via FOR-CMS.
  - Tenzij niet beschikbaar/mogelijk en wat betreft ICT.

Er wordt zowel door de Privacycommissie als het COC gerapporteerd dat de samenwerking op vlak van ondersteuning niet optimaal verloopt;

- De Privacycommissie rapporteert een hogere werklast op piekmomenten.
- Een gevoeligheid is dat de terbeschikkingstelling/ondersteuning zonder vergoeding of bijkomend personeel gebeurt.
- Een gevoeligheid is dat het COC wettelijk afhankelijk is van de Privacycommissie voor de administratie ondersteuning. Ze kan zelf geen secretariaat opbouwen, maar heeft anderzijds geen inspraak heeft op de werking of prioritering van de administratieve ondersteuning langs de kant van de Privacycommissie.

Een belangrijk aandachtspunt met betrekking tot dit voorbeeld is de impact van persoonlijke relaties en informele samenwerkingsverbanden. Desondanks dat deze samenwerking een wettelijke basis heeft, wordt de uitwerking en specifieke voorwaarden ervan overgelaten aan de collaterale organen. Waar dit potentieel voordelen kan bieden op vlak van afstemming en flexibiliteit, brengt dit wel het potentieel risico teweeg van persoonlijke relaties die kunnen leiden tot niet-afgestemde verwachtingen. De waarschijnlijkheid van dit risico neemt ook toe door de afwezigheid van incentives om nauwer samen te werken. Deze factoren kunnen vervolgens leiden tot frustraties en gemiste kansen om het volle potentieel van een samenwerking te verwezenlijken.

Hiernaast worden momenteel ook de toekomstige synergiën onderzocht/besproken van een aankoopcentrale voor diensten gecoördineerd door de Kamer ;

- Rol van gecentraliseerde aankoopactiviteiten.
  - Verwerving van leveringen/diensten.
  - Plaatsing van overheidsopdrachten en raamovereenkomsten.
- Rol van aanvullende aankoopactiviteiten.
  - Ondersteuning in aankoopactiviteiten (competentie center).

Building a better working world

4. Infrastructuur en materieel

4.1 Gebouwen

Momenteel bevinden alle medewerkers van de CBPL zich in het Forum gebouw, dit sinds mei 2012. Gezien het vorig huurcontract nog lopende was moesten de huur en lasten doorbetaald worden tot in december 2014. Om de verbrekingsvergoeding van het contract te kunnen betalen is een budgettaire aanpassing nodig geweest[26].

Met betrekking tot de kosten van het nieuwe gebouw zouden deze lager zijn. Met name omdat de commissie enkel de lasten zou betalen en niet de huurkosten. Deze lasten omvatten de verzekering, de kuis van gemeenschappelijke delen en andere kosten. Wel wordt opgemerkt dat voor het kuisen van haar eigen kantoorruimte de commissie beroep doet op een externe partij. Tijdens de aanbesteding door de Kamer voor het kuisen zou de commissie aangegeven hebben geïnteresseerd te zijn om toe te treden tot diens contract. De Kamer zou de commissie echter onvoldoende hebben betrokken en geïnformeerd waardoor de commissie haar huidig contract heeft moeten behouden[27].

Op de vraag of de kantoorruimte tegemoetkomt aan de noden wordt geantwoord dat dit algemeen het geval is. De uitzondering hierop zijn de archieven waarvan de commissie momenteel aan meer dan 100% capaciteit zit ;

- De commissie doet beroep op externe archiefruimte.
- Bepaalde lokalen van de CBPL zijn omgevormd geweest tot archiefruimtes.
- De Vraag werd gesteld aan de Kamer en het Rijksarchief of deze hun archiefruimte (deels) ter beschikking zouden willen stellen.
    - De commissie verwacht een negatief antwoord.
- Een deel van het archief is gedigitaliseerd geweest (niet-vertrouwelijke dossiers tot 2010) en momenteel loopt een rationaliseringsoefening die oogt op het reduceren van archieven.
    - Er werd aan het Rijksarchief een voorstel voorgelegd ter goedkeuring op basis van gekregen richtlijnen. Specifiek richt deze zich op de vernietiging van aangiftes wat gerapporteerd wordt als significant potentieel voor het verminderen van archiefruimte.

Wat onthaal betreft doet de CBPL geen beroep doen op de onthaaldienst van de Kamer, dit omdat de CBPL een andere ingang heeft. Alhoewel deze ingang gedeeld wordt met comité P is ook dit onthaal gesplitst. De reden hiervoor zou zijn omwille van de bijkomende werklast en de kwestie van het verdelen van personeelskosten. Alhoewel gerapporteerd wordt dat het aantal bezoekers van de CBPL beperkt is, wordt een verdere samenwerking aanzien als mogelijkheid om de efficiëntie en klantvriendelijkheid te versterken. Laatst wordt opgemerkt dat de 2 onthaal bediendes van de commissie geen zuivere onthaalfunctie hebben maar ook bijdragen aan de administratieve ondersteuning (bvb. post verwerking en vergaderbeheer). Hiernaast wordt ook opgemerkt dat er geen parkeermogelijkheid is voor bezoekers.

Wat veiligheidsvereisten betreft heeft de CBPL geen specifieke vereisten met als enig uitzondering typedossiers die aan een strengere informatieclassificatie voldoen. Hiervoor maakt de commissie beroep gebruik van een kluis. Verder zijn er “klassieke” veiligheidsvereisten die zich vertalen in een badgesysteem, een veiligheidsfirma in geval van inbraak en andere.

[26] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 3, 13 maart 2018
[27] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 3, 13 maart 2018

4.2 Bestaande systemen en tools

Algemeen kan de ICT-omgeving van de Privacycommissie als volgt worden opgesplitst[28] :

- Het netwerk
- ICT-services en back-end[29]
    - Omvat ook de applicaties ;
        - Kern applicaties : E-forms, E-lokket en het DMS.
        - Andere applicaties : Tomato, BOB en Kofax.
- Beveiliging
- Software licenties en/of contracten beheer
- DNS domeinen beheer

Het merendeels van deze luiken wordt uitbesteed. In SA1 (Organisatie en Ressource Management) is er 1 informatici functie die alle ondersteuning op zich neemt ten aanzien van de eindgebruiker (helpdesk). Alles wat globaal/centraal beheerd wordt en aangestuurd wordt gebeurt door de externe partij.

Alhoewel de volgende lijst niet-exhaustief is, geeft deze wel een overzicht van de belangrijkste gerapporteerde mechanismen en documentatie betreffende veiligheid en risicobeheer;

- Een Disaster Recovery procedures (DRP) op niveau van de data center.
- Operationel Level Agreements voor alles wat software betreft.
    - Deze garanderen een vlotte relatie en wisselwerking tussen de verschillende partijen in de driehoeksverhouding (de CBPL, de beheerder en software bouwer van de applicatie).
- Een interne procedure voor de melding en behandelen van incidenten (inclusief gebruik van een functionele mailbox voor de melding van incidenten).
- Het beleid betreffende informatieveiligheid is ook uitgewerkt.
    - Het beleid zal aangepast moeten worden in functie van de nieuwe taken en bevoegdheden.
    - Momenteel is een oefening lopende om deze thematisch uit te werken en vertalen om deze toegankelijker te maken naar de eindgebruikers toe.
- Met de IT-beheerder (Getronics) heeft de CBPL een BSC-systeem met daaraan gekoppeld een penalisatiematrix, deze laat toe om databases te monitoren, alsook om services en applicaties te scoren.
- Reactietijden op incidenten worden ook gescoord en opgevolgd.

Betreffende bovenstaande documenten is geen overzicht beschikbaar van wanneer deze documenten werden opgemaakt.

4.3 Organisatie van de aankoop

Alles betreffende aankoop kan teruggevonden worden in de afdeling SA1. Specifiek worden hiervoor 3 medewerkers betrokken:

- De directie assistent ORM
- Het afdelingshoofd SA1
- De administrateur

Deze samenwerking laat een wisselwerking toe die het mogelijk maakt om de complexiteit van de materie beter te beheersen.

Betreffende de aankoop van producten en diensten worden de volgende stappen onderscheiden[30] :

[28] Bron : EY 9 - bestek CBPL - ADMIN-PUR-2016-022

[29] Ontwerp, opzet, beheer, onderhoud en monitoring van een serveromgeving die verschillende ICT-diensten levert

[30] Document : EY.Questionnaire.Vragenlijst.Privacy feedback 12-1-2018

- Aanduiding van een verantwoordelijke.
- Aanbestedingsprocedure in functie van scope en budget.
- Opstelling van projectplanning door de externe partij rekening houdend met vereisten van de Privacycommissie zoals bepaald in het bestek.

Hiernaast wordt voor complexe dossiers gewerkt met een projectstuurgroep.

Algemeen kunnen 2 types aankopen onderscheiden worden, goederen en diensten.

- Goederen
  - Voor de aankoop wordt voornamelijk beroep gedaan op FOR-CMS tenzij deze hier niet in kunnen worden teruggevonden.
  - Voor ICT materiaal doet de CBPL geen beroep op FOR-CMS omdat functionaliteiten/specificaties niet zouden voldoen aan verwachtingen/eisen.
- Diensten
  - Hiervoor wordt voornamelijk beroep gedaan op overheidsopdrachten door de commissie zelf.
  - Hiernaast houdt de commissie ook raamcontracten in het oog (bvb. via Smals voor consultancy).
  - In het verleden werd voor bepaalde opdrachten samengewerkt met het COC.
  - Algemeen wordt niet samengewerkt met andere collaterale organen.

Algemeen wordt gerapporteerd dat er ruimte is voor verdere samenwerking tussen de collaterale organen. De commissie heeft in dit kader ook een voorstel gemaakt voor een aankoopcentrale voor diensten bij de kamer om zowel schaalvoordelen als tijdswinst te verwezenlijken. Op dit moment wordt gerapporteerd dat hier weinig vraag naar zou zijn, andere collaterale organen zouden de noodzaak hier niet van worden ingezien en sommige andere collaterale organen zouden argumenteren ook dat een aankoopcentrale de onafhankelijkheid van collaterale organen zou raken.

Interessant in dit debat en deze context is een overzicht van de economische voordelen op overheidsopdrachten die de CBPL heeft opgesteld waarbij oude en nieuwe contractprijzen worden vergeleken. Over een periode van 4 jaar rapporteert deze een besparing van 743.400,39 euro (incl. btw)[31] door het in concurrentie stellen van de geplande aankopen[32].

[31] EY 28 - Overzicht economische voordelen overheidsopdrachten CBPL

[32] Enkel vergelijkbare opdrachten werden vergeleken.

5. Human resources

5.1 Human resources management

5.1.1 Algemene politiek & personeelskader

Algemeen voert de CBPL de volgende HR-taken zelf uit;

- Rekrutering
- Opleidingen
- Afwezigheden en ziekten
- Voordelen, toelagen, vergoedingen
- Vertrek
- Budgeten
- Ondersteuning van het COC
- Communicatie
- Arbeidsreglement
- Mutaties
- Betwistingen
- Andere

In het overzicht van de commissie werd een overzicht gegeven van de medewerkers alsook de leden van de sectorale comités. Hieronder wordt ook een ook een overzicht gegeven van het personeelskader[33] :

Tweetalig kader			
	NF	FN	NF of FN
Administrateur / Directeur / Adviseur cöordinator	2	2	***
Adviseur /adjunct adviseur	1	1	3
Directieassitent	2	2	
Totaal (2)	5	5	3
Eentalig kader			
	N	F	N of F
Adviseur /adjunct adviseur	10	10	1
Directieassitent	7	7	
Bestuursassistent	3	3	1
Medewerker	2	2	
Totaal (1)	22	22	2
Totaal (1+2)	59		

Het personeelskader wordt gedefinieerd in het statuut en verder gewijzigd door verordeningen in het kader van kaderaanpassingen. Momenteel is deze volledig bezet met uitzondering van ;

- alle mandaat functies die waarnemend zijn (afdelingshoofden SA1, SA2, SA3 en de administrateur).
- Een Franstalige adviseur informatieveiligheid.
- Een adviseur ORM[34].
- Functies die momenteel ingevuld worden door contractuelen.

[33] Persoonlijke communicatie - mail

[34] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 3, 13 maart 2018

Er werd gerapporteerd dat er een examen moest georganiseerd worden in 2017 om de kans te geven om statutair te worden maar deze heeft niet plaatsgevonden, dit zou nu in 2018 plaatsvinden.

5.1.2 Bestaande systemen en tools

De Privacycommissie, zoals ook het COC, doet beroep op PersoPoint[35], een secretariaat voor personeels- en loonadministratie van de federale overheid die instaat voor dienstverlening in loonadministratie, personeelsadministratie, juridisch advies en rapportering[36]. Momenteel doet de Hoge Raad voor Justitie alsook de ombudsmannen hierop beroep.

Rekrutering

Voor rekrutering schrijft de personeelsverantwoordelijke de vacature uit waarna deze gepubliceerd wordt in het Belgisch staatsblad. Kandidaten worden vervolgens ontvangen en beoordeeld op basis van een mondeling en schriftelijke proef.

Functie rollen en verantwoordelijkheden

Binnen de Privacycommissie zijn deze duidelijk gedocumenteerd in zowel het bestuursplan (focus op afdelingen) alsook de functiebeschrijvingen zelf. Algemeen kan voor elke functie de volgende informatie teruggevonden worden:

- Beschrijving
- Doelstelling
- Finaliteit(en)
- Context
- Specifiek vereiste competenties

Evaluatie

Een procedure is uitgewerkt; voor vast benoemde ambtenaren duurt een evaluatiecyclus 2 jaar. Bij de aanvang vindt een functiegesprek plaats, om de 6 maand vindt vervolgens een functioneringsgesprek plaats en laatst is er een afsluitend evaluatiegesprek. Een gestandaardiseerd formulier is hiervoor opgemaakt. Algemeen wordt gerapporteerd dat het bestaande proces te zwaar is;

- Een evaluatieformulier is 8 pagina's lang.
- Vandaag ligt de werklast bijna uitsluitend bij evaluator.
- De toegevoegde waarden neemt ook af door de relatief beperkte omvang van de CBPL, de korte lijnen en de wettelijk bepaalde carrière evolutie.

In het kader van de nabije hervorming wordt voorzien om deze procedure/evaluatiecyclus te herzien teneinde de werklast te verminderen alsook de effectiviteit hiervan te versterken.

Opleidingen

Standaard wordt binnen de Privacycommissie de nadruk gelegd op individuele opleidingstrajecten[37]. Concreet worden tijdens de evaluatiemomenten alsook ad-hoc opleidingsbehoeften besproken. Op basis hiervan wordt vervolgens gekeken of een opleiding beschikbaar is die tegemoet komt aan de noden. Naast deze individuele trajecten worden ook transversale opleidingsthema's en opleidingen geïdentificeerd (taal, welzijn op werk en inhoudelijke thema's zoals GDPR).

In het licht van de toekomstige wetswijzigingen oogt het management om huidig personeel waar nodig om te scholen. Hiervoor investeert ze in bepaalde medewerkers zodat deze zich kunnen specialiseren en op hun beurt interne opleidingen kunnen geven.

Kennisbeheer

[35] CBPL : Feedback op ontwerpverslag CCREK & EY, p. 3, 13 maart 2018

[36] https://fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/persopoint

[37] EY.Questionnaire.Vragenlijst.Privacy feedback 12-1-2018

Wat kennisbeheer betreft wordt een belangrijk verbeterpunt gerapporteerd op vlak van processen ;

- Er is een risico wat betreft de back-up van ondersteunend personeel.
    - Voor operationele functies is er telkens een Nederlandstalig & Franstalig profiel die voor elkaar in een bepaalde mate kunnen inspringen.
- Er is geen formele back-up procedure.
- Er is geen (actieve) kennismanagement van competenties (identificatie, documentatie, disseminatie), vooral tussen de collaterale organen is deze beperkt.

Wat HR-systemen betreft wordt gebruik gemaakt van ;

- Het DMS Systeem voor personeelsdossiers.
- Dimona voor de aangiften voor de in-dienst en uitdiensttreding van personeelsleden.

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (competenties en capaciteit)

De standaard aanpak voor de evaluatie van capaciteit en competenties bestaat uit een wisselwerking tussen de personeelsverantwoordelijke, administrateur en afdelingshoofd. Hierna volgt de rekruteringsprocedure zoals voordien omschreven.

In het licht van de toekomstige wetswijzigingen wordt een bijkomende oefening gerapporteerd die momenteel lopend is. Hierbij wordt het toekomstig takenpakket en vergeleken met het huidig takenpakket. Op basis hiervan worden de noodzakelijke capaciteit en competenties in kaart gebracht.

5.2.2 Allocatie van capaciteit en competenties

Desondanks dat de bovenvermelde oefening nog lopende is heeft de Privacycommissie een raming gemaakt van 11 bijkomende A-niveau medewerkers die noodzakelijk zouden zijn om tegemoet te komen aan de nieuwe taken van de toekomstige Gegevensbeschermingsautoriteit.

Belangrijk om te onderlijnen is dat dit aantal een inschatting is, zonder definitieve duiding op de toekomstige taken of werklast. Er is bijvoorbeeld geen zekerheid over:

- Alle taken en bevoegdheden van de Gegevensbeschermingsautoriteit.
- De toekomstige taken en bevoegdheden van eventuele andere DPA's op federaal niveau.
- De mogelijke oprichting van een Vlaamse Privacycommissie.

De CBPL ziet deze 11 medewerkers als een minimale noodzaak. Een andere bijkomende factor die in rekening werd gebracht was dat de reorganisatie budgetneutraal moet zijn. Voor de commissie was het onduidelijke of dit ging over de dotatie of werkingsmiddelen, deze laatste liggen ongeveer 1,6 miljoen euro hoger. Indien budgetneutraliteit slaat op de werkingsmiddelen, is er ruimte voor de aanwerving van 11 bijkomende medewerkers.

Rekening houdend met de evaluatiebasis werft de commissie gradueel aan teneinde een bijkomende jaarlijkse evaluatie en eventuele her-kalibratie te kunnen doorvoeren. Voor 2017 heeft de Kamercommissie principieel de goedkeuring gegeven voor de aanwerving van 3 medewerkers. Voor 2018 werd budgettair voorzien in de aanwerving van 4 bijkomende medewerkers alhoewel in de notulen niet werd opgenomen dat hier een kaderuitbreiding tegenover staat.

Building a better working world

6. Toekomstige evoluties

Ten aanzien van toekomstige evoluties worden de volgende zaken gerapporteerd:

- De CBPL evolueert naar een Gegevensbeschermingsautoriteit met sanctie bevoegdheid. Wel zijn de exacte taken en bevoegdheden nog niet volledig bepaald. Deze zullen ook verder beïnvloed worden door (toekomstige) veranderingen in regelgeving, dit zowel op nationaal als internationaal/Europees niveau. Hieronder wordt een overzicht gegeven van (toekomstige) regelgeving die het kader van de Gegevensbeschermingsautoriteit mee zal bepalen :
    - Europese wetgeving/richtlijnen :
        - § GDPR wetgeving ;
        - § Richtlijn Politie en Justitie ;
        - § Richtlijn E-privacy;
    - Nationale wetgeving :
        - § Organieke wet;
        - § Kaderwet.
- Gekoppeld aan bovenstaande (toekomstige) regelgeving worden ook de taken en bevoegdheden van andere (nieuwe) organen mogelijks veranderd die op hun beurt de werking van de Gegevensbeschermingsautoriteit zullen beïnvloeden. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de andere (nieuwe) organen die mogelijks een impact hebben op de Gegevensbeschermingsautoriteit.
    - Comité P
    - Comité I
    - COC
    - Vlaamse Privacycommissie

Algemeen kan gesteld worden dat er nog vele onzekerheden zijn rond de nieuwe Gegevensbeschermingsautoriteit alsook de context waarin deze actief zal zijn. Dit maakt het moeilijk om hier voorafgaand maatregelen te treffen of veranderingen door te voeren.

EY Building a better working world

7. Vaststellingen

7.1 Sterktes

Ten aanzien van de CBPL kunnen verschillende sterktes geïdentificeerd worden. Deze worden hieronder weergegeven per dimensie.

Op vlak van organisatie :

- Ten aanzien van de structuur ;
  - De organisatie structuur is gedocumenteerd, eenvoudig te begrijpen (logisch opgebouwd), up to date en ook intern gecommuniceerd. Dit versterkt op zijn beurt de interne organisatie door de wissel-/samenwerking te omkaderen.
  - De structuur is evenwichtig opgesteld met afdelingen van gelijkaardige omvang wat op zijn beurt de beheersbaarheid ondersteunt.
  - De ondersteunende capaciteit is sterk uitgebouwd met aandacht voor de verschillende ondersteunende functies. Algemeen wordt gerapporteerd dat deze voldoet aan de noden.
- Ten aanzien van de rollen en verantwoordelijkheden ;
  - Rollen en verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd, duidelijk en begrepen. Dit laat toe om te waken over de invulling hiervan en om de verschillende rollen en verantwoordelijkheden te versterken.
- Ten aanzien van de samenwerkingen ;
  - Samenwerking bestaan op zowel operationeel als ondersteunend vlak.
    - Ondersteuning van het COC door de CBPL op vlak van boekhouding, HR, vertaling en secretariaat.
    - Ad-hoc samenwerking met Comité P en COC in functie van dossiers/vragen/noden.
  - Nieuwe potentiële samenwerking zijn geïdentificeerd en de CBPL is in het proces om deze uit te werken in functie van toekomstige taken en verantwoordelijkheden.
  - De huidige samenwerkingen worden gekenmerkt door flexibiliteit.

Op vlak van processen :

- Ten aanzien van management processen ;
  - De management structuur is duidelijk, gestructureerd, uitgewerkt en frequent. Dit versterkt de pro-activiteit en efficiëntie van de commissie.
  - Het bestaan van verschillende interne informatiekanalen ondersteunt de disseminatie van beslissingen en bijgevolg de interne coördinatie.
  - Key Performance Indicators (KPI's), Service Level Agreements (SLA's)/dienstorders zijn gedefinieerd geweest (bovenop wettelijke) ter ondersteuning van het management
  - DMS als ondersteunend management systeem maakt de opvolging van dossiers mogelijk alsook de rapportering van statistieken.
  - Informele prioritering door afdelingshoofden versterkt de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie door het mogelijk te maken om snel te kunnen reageren op wisselende noden en prioriteiten.
- Ten aanzien van operationele processen wordt als voornaamste genoteerd dat de taken/processen wettelijk omkadert zijn, in kaart gebracht, uitgewerkt en begrepen.
- Ten aanzien van ondersteunende processen ;
  - Gebruik van FOR-CMS platform voor de aankoop van goederen laat toe om schaalvoordelen en tijdswinsten te verwezenlijken.
  - De DPO van de CBPL wordt ter beschikking gesteld aan andere collaterale organen die ook bijdragen aan de kosten hiervan.

EY Building a better working world

- Ondersteuning van het COC door de CBPL op vlak van boekhouding, HR, vertaling en secretariaat maakt het mogelijk om synergieën te verwezenlijken. Waar het COC onvoldoende groot is om een interne ondersteunende dienst uit te bouwen aan een redelijke kost maakt deze samenwerking het mogelijk om het schaalnadeel van het orgaan (deels) op te lossen.

Er kan opgemerkt worden dat bepaalde sterktes onder organisatie ook teruggevonden worden onder processen. Dit moet niet als overlap gezien worden maar als complementaire punten met elk een andere invalshoek. De organisatie dimensie legt meer de nadruk op structurele sterktes terwijl de proces dimensie dan weer de effectieve werking onderlijnt – bijgevolg zijn beiden sterk verwant en komen bepaalde punten terug.

Op vlak van Infrastructuur & materieel ;

- Het gebouw komt algemeen tegemoet aan de noden.
- Er worden verschillende IT tools en systemen gebruikt om de werking te ondersteunen (DMS, Wordbee, ...).
- Het aankoop proces is uitgewerkt en verschillende interne partijen worden systematisch betrokken wat mogelijk maakt om interne expertise & wisselwerking te stimuleren. Verder worden ook efficiëntiewinsten verwezenlijkt door gebruik te maken van FOR-CMS en Smals.

Op vlak van HR ;

- De processen zijn gedocumenteerd.
- Met uitzondering van ICT-technisch profiel worden geen rekruteringsproblemen gerapporteerd.
- Intern is een sterk opleidingskader uitgewerkt waar zowel tijdens de evaluatiemomenten als erbuiten relevante opleidingen worden geïdentificeerd en mogelijk gemaakt. Hiernaast worden ook transversale/thematische opleidingen voorzien voor alle medewerkers.

Building a better working world

7.2 Verbeterpunten

Ten aanzien van de CBPL kunnen verschillende verbeterpunten geïdentificeerd worden. Deze worden hieronder weergegeven per dimensie.

Op vlak van organisatie ;

- Ten aanzien van de structuur ;
  - De huidige organigrammen zijn onvolledig; Het organigram van het secretariaat omvat de sectorale comités niet en het theoretisch organigram is verouderd en niet werkbaar.
  - Bepaalde competenties, zowel ondersteunend als operationeel, zijn gefragmenteerd (concrete voorbeelden zijn de juristen en assistenten). De wisselwerking tussen deze grijze zones zijn ook onvoldoende gedocumenteerd waardoor een risico ontstaat op vlak van stroomlijning en (proactieve) capaciteitsplanning.
  - Momenteel zijn de visie, missie en strategie indirect vertaald in de structuur. Een alternatieve clustering van competenties zou deze link en bijgevolg de slagkracht van de organisatie kunnen versterken.
  - De huidige structuur houdt geen rekening met de toekomstige taken en bevoegdheden die mogelijks andere vereisten heeft op vlak van competenties en werking/organisatie.
  - De relatie tussen de structuur van de CBPL en externe stakeholders is niet expliciet. Alhoewel gerapporteerd wordt dat dit een beleidskeuze is teneinde de hele organisatie te betrekken zou een model overwogen kunnen worden met één centrale Point of Contact (SPOC) die vervolgens de juiste interne partijen betrekt. Zo een model zou een (proactieve) relatie met en consistente communicatie naar externe partijen versterken.
  - Een consultancy opdracht werd uitgevoerd eind 2017 waar een eventuele reorganisatie werd onderzocht. Deze samenwerking werd vroegtijdig stopgezet door verschillen in visie en een andere invulling door de externe partij. Waar de oefening als positief initiatief wordt genoteerd en dat de stopzetting van de externe samenwerking niet noodzakelijk als problematisch moet worden aanzien wordt wel een gemiste kans opgemerkt om een externe partij te betrekken. Ter vervangen van de consultancy opdracht werd gerapporteerd dat een interne werkgroep is opgericht die deze taak verder zou opnemen. In deze werkgroep zou ook een externe expert in zijn opgenomen. Verder wordt ook de nadruk gelegd om de nodige (interne/externe) investeringen te blijven maken in de organisatie en werking van de CBPL.
- Ten aanzien van de rollen en verantwoordelijkheden ;
  - Structurele grijze zones vertalen zich ook in bepaalde rollen & verantwoordelijkheden die onvoldoende gedocumenteerd zijn (zie boven - structuur).
  - Er is geen indicatie van het tijdelijk of structureel ter beschikking stellen van personeel tussen de afdelingen.
- Ten aanzien van de samenwerkingen ;
  - Samenwerkingen (vooral operationele) zijn momenteel reactief/ad-hoc. Dit leidt tot gemiste synergieën tussen collaterale organen op vlak van capaciteit, competenties en expertise.
  - Het gewicht van het informele karakter in de samenwerkingen biedt flexibiliteit maar vertegenwoordigt ook een belangrijk risico.
  - Naar de toekomst toe en rekening houdend met mogelijke nieuwe taken en bevoegdheden dienen samenwerkingen verder uitgewerkt te worden teneinde verdere synergieën te verwezenlijken die zowel de efficiëntie als effectiviteit versterken.

Op vlak van processen :

- Ten aanzien van management processen ;
  - Momenteel vertoont het management een zekere broosheid en reactieve houding, de nadruk ligt momenteel op operationele taken. Dit is deels het gevolg dat de CBPL momenteel haar

EY Building a better working world

huidig takenpakket moet opnemen en zich tegelijk moet klaarmaken voor een onzekere toekomst.

- KPI's , SLA's/dienstorders worden momenteel niet systematisch opgevolgd.
- Er is geen link tussen KPI's/SLA's/dienstorders en de planning/prioritering van capaciteit en competenties.
- Versterken van back-ups voor ondersteunende functies, formele knowledge management procedures en van kennisbeheer (zowel intern als tussen collaterale organen).

- Ten aanzien van operationele processen ;

  Geen actief proces beheer noch systematische proces optimalisatie. Het is belangrijk om deze taken op te nemen teneinde efficiëntie proactief te ondersteunen.
  - Alhoewel de werklast een onvoorspelbaar en volatiel karakter heeft, biedt deze tegelijkertijd een belangrijk potentieel op vlak van systematische opvolging en gebruik van indicatoren in de proactieve planning van werkzaamheden.
  - Zoals hierboven toegelicht vertalen de structurele zones zich potentieel ook in (operationele) procesmatige inefficiënties en risico's.
- Ten aanzien van ondersteunende processen ;
  - Er wordt gerapporteerd dat de hoge ratio van ondersteunende functies (28/57 medewerkers secretariaat, in praktijk gerapporteerd als zijnde 19) noodzakelijk is om de effectieve werking van de CBPL te verzekeren. Wel zou een nauwere en flexibelere samenwerking met andere collaterale organen op vlak van ondersteunende capaciteit en competenties onderzocht moeten worden.
  - Naast het secretariaat zouden andere samenwerkingen verder uitgewerkt kunnen worden. Voorbeelden zijn aankopen, training, vloot, parking, printen, …

Zoals hierboven toegelicht vertalen de structurele zones zich potentieel ook in (ondersteunende) procesmatige inefficiënties en risico's.

Er kan opgemerkt worden dat bepaalde verbeterpunten onder organisatie ook teruggevonden worden onder processen. Dit moet niet als overlap gezien worden maar als complementaire punten met elk een andere invalshoek. De organisatie dimensie legt meer de nadruk op structurele verbeterpunten terwijl de proces dimensie dan weer de effectieve werking onderlijnt – bijgevolg zijn beiden sterk verwant en komen bepaalde punten terug.

Op vlak van Infrastructuur & materieel ;

- Inefficiënt onthaal.
  - Geen gedeeld onthaal (noch met comité P, noch met de Kamer van Volksvertegenwoordigers).
  - Er is geen parking beschikbaar voor bezoekers.
- Belang van rationaliseringsoefeningen, digitalisering en nauwer samenwerken met andere collaterale organen in het kader van beperkte archiefruimte.
- Het DMS dient verder te ontwikkeld worden (link met competenties en capaciteit).
- Voor de aankoop van diensten moeten samenwerkingen verder ontwikkeld worden.

Op vlak van HR :

- Het huidig evaluatie proces vertegenwoordigt een te hoge werklast en dient herzien te worden .
- Er werd een analyse uitgevoerd betreffende de benodigde capaciteit en competenties in functie van toekomstige taken & verantwoordelijkheden. Alhoewel dit een positief initiatief is dient deze verder te gaan als het in kaart brengen van taken/bevoegdheden die erbij komen en verdwijnen. De impact van het wijzigend takenpakket op de werklast dient gedetailleerder in kaart te worden gebracht teneinde de nauwkeurigheid van de oefening te versterken.

Building a better working world

8. Denkpistes

Rekening houdend met de geïdentificeerde sterktes en verbeterpunten worden hieronder verschillende denkpistes geformuleerd.

Op vlak van organisatie worden de volgende pistes geïdentificeerd :

- De huidige structuur van de CBPL dient herzien te worden rekening houdend met :
  - Volledigheid ;
  - Groepering van competenties ;
  - TO BE taken en verantwoordelijkheden ;
  - Stakeholders (consultatie, feedback,…) ;
  - Link met benodigde capaciteit en competenties.
- Zowel operationele als administratieve samenwerkingen dienen verder uitgewerkt te worden.
- Er dient een evaluatie uitgevoerd te worden van de nood en doeltreffendheid van bepaalde ondersteunende functies die geïnternaliseerd zijn.

Op vlak van processen worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Het huidig resource planningsmechanisme dient verder ontwikkeld te worden om de pro-activiteit van de organisatie te versterken. Hierbij dient het management een beter inzicht te ontwikkelen op werklast (bvb. door een time management systeem) en diens drijvers. Dit voor elk van de verschillende taken om deze vervolgens te koppelen aan de prioritering en planning van capaciteit en competenties.
  - Hier speelt DMS als belangrijk ondersteunend mechanisme/tool door de werklast en indicatoren effectief op te volgen en te voorspellen (bvb. extrapolatie).
- Verdergaande samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer dienen onderzocht te worden.
  - Op operationeel vlak voor het ter beschikking stellen van capaciteit, competenties en expertise alsook een nauwere samenwerking tussen competenties van collaterale organen.
  - Op ondersteunend vlak door het nauwer samen te werken alsook flexibeler ter beschikking te stellen en delen van ondersteunende capaciteit.
- Er dienen back-ups gedefinieerd te worden voor ondersteunende diensten.
- Intern zowel als extern (tussen collaterale organen) kennisbeheer moet versterkt worden. Dit speelt ook een belangrijke rol in het nauwer samenwerken (vooral op operationeel vlak) tussen de collaterale organen zoals hierboven omschreven.
- Uitwerken van actief procesbeheer en systematische proces optimalisatie.

Op vlak van Infrastructuur, Materieel en HR worden de volgende pistes geïdentificeerd :

- Verdergaande samenwerkingen met andere collaterale organen en de Kamer op vlak van infrastructuur en materieel (parking, vloot, flexibele kantoorruimtes) en aankoop dienen onderzocht te worden;
- Herzien en herwerken van het evaluatie proces van medewerkers teneinde deze minder zwaar te maken;
- Het evaluatieproces koppelen aan resultaatsindicatoren en premies teneinde de objectiviteit van het evaluatieproces te versterken, alsook de link tussen individuele prestaties en resultaten en doelstellingen van de CBPL;
- De impactstudie van noden dient verder uitgewerkt te worden en toekomstige werklast en benodigde competenties en capaciteit dienen nauwkeuriger gedefinieerd/ingeschat te worden. Hieraan gekoppeld dient ook een HR strategie uitgewerkt te worden;
- Statuten dienen verder geharmoniseerd te worden om, onder andere, inter-institutionele mobiliteit alsook carrière perspectieven te versterken;
- De digitaliseringsmogelijkheid van de archieven dient verder onderzocht te worden eveneens als het

EY Building a better working world

verder delen van archiefruimte zelf.

- De IT structuur, planning en strategie dient verder uitgewerkt te worden.

Building a better working world

9. Bijlagen

9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de CBPL

Naam	Functie	Datum interview
Debeuckelaere W.	Voorzitter	22/01/2018
Machtens A.	Administrateur	22/01/2018
De Ridder N.	wnd. afdelingshoofd Organisatie en Resources Management	22/01/2018
Van Nuffelen R.	wnd. afdelingshoofd Studie en Onderzoek	18/01/2018
Van den Eynde P.	wnd. afdelingshoofd Externe Betrekkingen	18/01/2018

EY Building a better working world

9.2 Waargenomen prestatieniveaus – operaties

	Indicatoren							
Taak/ proces		Complexiteit	Doorlooptijd (dagen = d, weken = w)	Totaal volume	Jaar	Indicator	verantwoordelijke	Opmerking
Advies		Hoog	0 - 30 d: 10 - 16,95% 31-60 d: 40 - 67,80% 61 - 90 d: 7 - 11,86% 90+ d: 2 - 3,39%	73	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
Aanbeveling		Hoog	0 - 30 d: 1 dossier 31-60 d: 1 dossier 61 - 90 d: 1 dossier	7	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
Aanbeveling latere verwerking		Hoog	4 <=30 d gemiddelde doorlooptijd: 12,55 d	5	2017	Aantal	SA3 front - office	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
Machtigingen								
SC Rijksregister	Individueel	Gemiddeld	0 - 15 d: 1 - 2,08% 31 - 45 d: 1 - 2,08% 46 - 60 d: 3 - 6,25% 61 - 75 d: 12 - 25,00% 76 - 90 d: 9 - 18,75% 91 - 120 d: 8 - 16,67% 121 - 180 d: 8 - 16,67% 181 - 365 d: 3 - 6,25% 1 - 2 jaar: 1 - 2,08% 2 - 3 jaar: 1 - 2,08% 3 - 4 jaar: 1 - 2,08% Gemiddelde doorlooptijd: 138,1 d	102	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
	Aansluiting	Laag	0 - 15 d: 93 - 62,84% 16 - 30 d: 13 - 8,78% 31 - 45 d: 11 - 7,43% 46 - 60 d: 5 - 3,38% 61 - 75 d: 2 - 1,35% 76 - 90 d: 2 - 1,35% 90 - 120 d: 4 - 2,70% 121 - 180 d: 9 - 6,08% 180 - 365 d: 6 - 4,05% 1 - 2 jaar: 1 - 0,68% 2 - 3 jaar: 2 - 1,35% Gemiddelde doorlooptijd: 50,6 d	339	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers

EY Building a better working world

Taak/ proces		Complexiteit	Doorlooptijd (dagen = d, weken = w)	Totaal volume	Jaar	Indicator	verantwoordelijke	Opmerking
Machtigingen								
SC Federale Overheid	Individueel	Gemiddeld	0 - 15 d: 1 - 4,00% 16 - 30 d: 1 - 4,00% 46 - 60 d: 5 - 20,00% 61 - 75 d: 5 - 20,00% 76 - 90 d: 4 - 16,00% 91 - 120 d: 4 - 16,00% 121 - 180 d: 4 - 16,00% 1 - 2 jaar: 1 - 4,00% Gemiddelde doorlooptijd: 94,8 d	73	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
	Aansluiting	Laag	0 - 15 d: 120 - 70,59% 16 - 30 d: 25 - 14,71% 31 - 45 d: 4 - 2,35% 46 - 60 d: 4 - 2,35% 61 - 75 d: 2 - 1,18% 76 - 90 d: 3 - 1,76% 90 - 120 d: 2 - 1,18% 121 - 180 d: 5 - 2,94% 180 - 365 d: 5 - 2,94% Gemiddelde doorlooptijd: 25,9 d	342	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
Statistisch Toezichts-comité	Individueel	Gemiddeld	16 - 30 d: 1 - 6,67% 31 - 45 d: 2 - 13,33% 46 - 60 d: 1 - 6,67% 61 - 75 d: 6 - 40,00% 76 - 90 d: 3 - 20,00% 91 - 120 d: 1 - 6,67% 121 - 180 d: 1 - 6,67% gemiddelde doorlooptijd: 70,27	34	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers
	Aansluiting	Laag	0	0	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers

EY Building a better working world

Taak/ proces		Complexiteit	Doorlooptijd (dagen = d, weken = w)	Totaal volume	Jaar	Indicator	verantwoordelijke	Opmerking
Handhaving								
Controle		Hoog	1 w (0-6 d): 15 - 13,89% 2 w (6-13 d): 15 - 13,89% 3 w (14-20 d): 5 - 4,63% 4 w (21-27 d): 3 - 2,78% 5 w (28-34 d): 3 - 2,78% 6 w (35-41 d): 3 - 2,78% 7 w (42-48 d): 1 - 0,93% 8 w (49-55 d): 3 - 2,78% 9 - 12 w (56-83 d): 11 - 10,19% 13-16 w (84-111d): 11 - 10,19% 17 - 24 w (112-167 d): 13 - 12,04% 25 - 32 w (168 - 223 d): 2 - 1,85% 33 - 40 w (224 - 279 d): 6 - 5,56% 41 - 52 w (280 - 365 d): 8 - 7,41% 1 - 2 jaar: 9 - 8,33% Gemiddelde doorlooptijd: 119,2 d	362	2017	Aantal	SA2 - studie en onderzoek	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers Ter kadering: de dossiers boven de 1 jaar (8,3% van de dossiers) trekken de gemiddelde termijn met meer dan 31 d omhoog (van 87,5 naar 119,2)
Inspectie		Hoog	0	0	2017	Aantal		
Klachten-behandeling		Gemiddeld	1 w (0-6 d): 2 - 0,74% 2 w (6-13 d): 2 - 0,74% 3 w (14-20 d): 4 - 1,47% 4 w (21-27 d): 2 - 0,74% 5 w (28-34 d): 4 - 1,47% 6 w (35-41 d): 8 - 2,94% 7 w (42-48 d): 7 - 2,57% 8 w (49-55 d): 3 - 1,10% 9 - 12 w (56-83 d): 30 - 11,03% 13-16 w (84-111d): 33 - 12,13% 17 - 24 w (112-167 d): 40 - 14,71% 25 - 32 w (168 - 223 d): 29 - 10,66% 33 - 40 w (224 - 279 d): 14 - 5,15% 41 w - 52 w (280 - 365 d): 27 - 9,93% 1 - 2 jaar: 49 - 18,01% 2 - 3 jaar: 14 - 5,15% 3 - 4 jaar: 4 - 1,47% Gemiddelde doorlooptijd: 269,6 d	154	2017	Aantal	SA3 front - office	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers Ter kadering: de dossiers boven de 1 jaar (24,6% van de dossiers) trekken de gemiddelde termijn met meer dan 125 d omhoog (van 143,9 naar 269,6).

EY Building a better working world

Taak/ proces		Complexiteit	Doorlooptijd (dagen = d, weken = w)	Totaal volume	Jaar	Indicator	verantwoordelijke	Opmerking
Handhaving								
Aangifte	Camera	Laag	geen vaste doorlooptijd omwille van piekbelasting en inzet jobstudenten in de zomermaanden	7502	2017	Aantal	SA3 front - office	
	Andere	Laag	geen vaste doorlooptijd omwille van piekbelasting en inzet jobstudenten in de zomermaanden	1951	2017	Aantal	SA3 front - office	
Informatie								
Informatie (vragen-behandeling)		Gemiddeld	1 w (0-6 d): 1122 - 39,19% 2 w (6-13 d): 926 - 32,34% 3 w (14-20 d): 307 - 10,72% 4 w (21-27 d): 135 - 4,72% 5 w (28-34 d): 84 - 2,93% 6 w (35-41 d): 55 - 1,92% 7 w (42-48 d): 39 - 1,36% 8 w (49-55 d): 28 - 0,98% 9 - 12 w (56-83 d): 58 - 2,03% 13-16 w (84-111d): 23 - 0,80% 17 - 24 w (112-167 d): 22 - 0,77% 25 - 32 w (168 - 223 d): 17 - 0,59% 33 - 40 w (224 - 279 d): 9 - 0,31% 41 w - 52 w (280 - 365 d): 9 - 0,31% 1 - 2 jaar: 21 - 0,73% 2 - 3 jaar: 2 - 0,07% 3 - 4 jaar: 3 - 0,10% 4 - 5 jaar: 3 - 0,10% Gemiddelde doorlooptijd: 23,8 d	4379	2017	Aantal	SA3 front - office	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers Ter kadering: de dossiers boven de 1 jaar (1% van de dossiers) trekken de gemiddelde termijn met meer dan 7 d omhoog (van 16,5 naar 23,8).
Informatie (Q&A)		Laag	1 dag	4668	2017	Aantal	SA3 front - office	Totaal volume: aantal geopende aantal doorlooptijd: afgesloten dossiers

EY Building a better working world

9.3 Waargenomen prestatieniveaus – ondersteuning

Indicatoren			
	Waarde	Indicator	Opmerking
Ondersteunende processen			
Vertaling	CBPL : 3 875 COC : 75	# pagina's	Intern behalve in geval van piek-belasting of voor Duitse vertaling
	CBPL : 1 550 000 COC : 30 000	# woorden	
Boekhouding	CBPL : 1.583	aankoopfacturen	
	CBPL : 6.538	eLoketfacturen	
	CBPL : 58	verkoopfacturen	
	COC : 194	aankoopfacturen	
HR admin (verlof, etc.)	CBPL : 54,63	VTE	
	COC : 3	VTE	
Onthaal	594	externen	
	264	leden	
IT	IT-incidents: 616 IT-requests: 118 IT-changes: 101 eloket: 11 DMS: 61 www.ikbeslis.be: 169 www.privacycommission.be: 14	tickets	
	70	PC's	
	38	Servers	
Aankopen	13	# afgewerkte overheidsopdrachten	
	2	# lopende overheidsopdrachten - gegund	
	1	# lopende overheidsopdrachten - nog niet gegund	
Logistiek	1 759,66	m²	

EY Building a better working world

	Waarde	Indicator	Opmerking
Vervoer/vloot - logistiek	2	# chauffeurs	
	0	# externe chauffeurs (outsourced)	
	3	# auto's	
	39.050	# km/jaar	
	12	# parkeerplaatsen	
Drukwerk	Niet beschikbaar	# pagina's	
	431.800	# documenten	
	€ 12.914,82	Kost/bedrag	
Preventie adviseur	0,05 FTE	# medewerkers	
Data Protection Officer functie	1	# medewerkers	
Training	€ 20.810,62	Bedrag	
	767,05	# uur opleiding	
	4	Types opleiding	
	extern	Intern, extern of combinatie	
Externe communicatie (sociale media, press, etc.)	2	functies	
PMO office	Overheidsopdrachten: 16 projecten 'ik beslis': 6 georganiseerde evenementen: 4 overige projecten: 11	# projecten	
Business processen			
Front office klachten - burger	154 (aantal geopende dossiers)	# klachten	
Front office klachten - bedrijf	idem burger (zie opmerking)	# klachten	
Front office klachten - andere	idem burger (zie opmerking)	# klachten	
Kennis centrum	adviezen: 90 aanbevelingen: 14 aanbevelingen latere verwerking: 7 evaluatie adviezen: 12 individuele machtiging: 209 algemene machtiging: 5 aansluitingen: 650	# aanvragen	

EY Building a better working world

	Waarde	Indicator	Opmerking
Archievering	intern: 28.612 extern: 25.406	# dossiers	
	intern: 249,6 extern: 169,37	# lopende meters	
Expert functies : Expert jurist	21	# medewerkers	
Expert functies : adviseur informatieveiligheid	1 + 1 openstaande functie op kader	# medewerkers	
Expert functies : Auditor	1	# medewerkers	
HR Kost			
Bonus voor gedetacheerden	nvt	Bedrag	
Bonus voor medewerkers	nvt	Bedrag	
Leden van de comités	42 (exclusief VZ en OVZ)	# leden	

Building a better working world

9.4 Feedback van de geauditeerde op het ontwerpverslag

Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

Feedback op het ontwerpverslag van het onderzoek naar de dotatiegerechtigde instellingen die gevestigd zijn in het Forumgebouw alsook naar de BIM-commissie

Deel 1: ontwerpverslag 'opdrachten, ontvangsten en uitgaven' opgesteld door het Rekenhof

- P.16:
  - §4, eerste punt: in feite is in house kennis m.b.t. IT-beveiliging systematisch te beperkt ingevuld geweest. De CBPL heeft momenteel twee vacatures lopen om op dit punt in te spelen.
  - §4, tweede punt: de dossierbehandelingstermijn werd verlengd → dit klopt niet. Het betreft hier voor alle duidelijkheid SLA's die we intern hebben opgelegd (dus geen wettelijk opgelegde). Daarenboven is de SLA voor kerndossiers (informatie, bemiddeling en controle) uitgesplitst in de 3 onderdelen. De voornaamste reden hier was een betere opvolging van de bemiddelings- en controledossiers bekomen. De gezamenlijke SLA werd ook voor de wijziging gehaald.
  - §4, derde punt: dit kan zelfs algemener gesteld worden. De CBPL ontbeert de middelen om systematisch controles uit te oefenen. De hier vermelde verslagen zijn slechts een voorbeeld.
  - §4, vierde punt: kadaster is verkeerd benoemd. Dit moet zijn "wegens tijdsgebrek werd het kadaster van netwerkverbindingen op vereenvoudigde wijze opgesteld".
- P.18:
  - voetnoot 25 → hier lijkt een vertaalprobleem te zijn in de NL-tekst. Deze voetnoot kan gelezen worden alsof wij niet zouden weten of we bevoegd zijn voor de privésector. Dit is wel degelijk het geval. De Franse versie formuleert dit duidelijk.
  - voetnoot 26: slechte vertaling → controle of onderzoek ipv opsporing
- P.24 er wordt geen standpunt ingenomen t.a.v. de creatie van al dan niet meerdere DPA's op federaal niveau. Heeft het Rekenhof ten overstaan van deze problematiek een standpunt?
- P.34:
  - "begrotingsresultaat evolueert positief sinds 2013". Klopt dit aangezien het begrotingssaldo vanaf 2016 toch weer negatiever wordt?
  - laatste regel: "9.633.000" staat niet in de tabel vermeld. Waar komt dit cijfer vandaan?
- P.43 "bij ongewijzigd beleid, dwz dat het aantal instellingen daalt en zonder dat heel wat taken samen worden uitgevoerd…" 'zonder' ontbreekt in de vertaling. Dit moet volgens ons zijn "bij ongewijzigd beleid, dwz <u>zonder</u> dat het aantal instellingen daalt en zonder dat heel wat taken samen worden uitgevoerd…"
- P.47 bijlage:
  - voetnoot 47: dit hoort eigenlijk bij "autorisations aux traitements de données".
  - machtigingen zijn op dit moment ook een belangrijke taak. Deze kunnen misschien beter als apart punt opgenomen worden.
- P.52: stellen dat het COC in 2018 een volwaardige DPA wordt, lijkt ons op dit moment wat te kort door de bocht. Dit statuut zal afhangen van de bepalingen in de kaderwet rond de bescherming van persoonsgegevens. Deze wet is op heden nog niet gestemd.

- Annexe 3 p.34: graag aanpassing van tabel 4.3 “equivalents temps plein”. Doordat in het rapport afgeronde cijfers gebruikt worden, lijkt het alsof de CBPL van 2013 tot 2017 + 5 FTE heeft bekomen, terwijl dit in feite 4,3 FTE is wanneer er naar de niet afgeronde cijfers wordt gekeken. Dit wil zeggen dat er een halve FTE te veel gerekend wordt, wat wij te ruim vinden.
- Annexe 3 p. 36: de enige aanwerving in 2017 is pas in januari 2018 gestart. Er dus niets van de voorziene loonkost voor dit personeelslid in 2017 gebruikt.

Deel 2: tussentijds audit rapport opgesteld door Ernst & Young

- P.4:
  - “klachtenbehandeling zijn controles die volgen op een klacht”: dit klopt niet. Klachtenbehandeling is het proces waarbij d.m.v. onze tussenkomst getracht wordt om tot een bemiddeling tussen de klager en beklaagde te komen. Een controle in de strikte betekenis van het woord wordt hier niet altijd uitgevoerd. Klachten kunnen wel aanleiding geven tot controles, maar dus niet automatisch.
  - aangiftes registeren geen vaststelling van een misdrijf. Iedere verwerkingsverantwoordelijke moet volgens de WVP een verwerking van persoonsgegevens melden bij ons. Het betreft dus een registratie van gegevensverwerkingen, niet louter van problematische verwerkingen laat staan misdrijven.
- P.5: bij andere sectorale comités moet het sectoraal comité Public Sector Information toegevoegd worden. Dit sectoraal comité is opgericht door de wet van 4 mei 2016 maar is op heden niet samengesteld.
- P.6: 8.125.300,00 is een foutief cijfer (totale werkingsmiddelen aangepast voor 2016). Dit moet zijn 8.132.800,00 (cf. P.35 annexe 3 van het deel van het Rekenhof).
- P.7: “laatst wordt opgemerkt dat het gebruik van verschillende posten in de begroting en meerjarenbegroting de vergelijking van beiden bemoeilijkt”. Dit klopt, maar dit is ten gevolge het feit dat de CBPL voor de meerjarenbegroting de geharmoniseerde presentatie zoals bepaald door het Rekenhof gebruikt. Deze presentatie is het resultaat van een werkgroep waarin het Rekenhof en alle dotatiegerechtigde instellingen vertegenwoordigd waren (overlegvergadering 4 maart 2009).
- P.9:
  - “aangiften, samen met … indicatoren van werklast”. Dit moet aangevuld worden met de bepaling “voor de afdeling externe betrekkingen”. De belangrijkste werklast voor de afdeling studie en onderzoek is de behandeling van de advies, aanbevelings- en machtigingsdossiers.
  - “klachten en controles zijn beide controles… die volgt op een klacht”. Deze zin klopt niet. Zie eerdere opmerking. Voorstel: zin schrappen.
  - “bovenstaande grafiek … stabiele stijging opgemerkt worden”. Dit klopt niet. De grafiek heeft enkel betrekking op de adviezen. Adviezen worden voornamelijk op aanvraag geformuleerd. Het betreft dus werklast die wij niet in de hand hebben. Aanbevelingen daarentegen worden op eigen initiatief geformuleerd. In 2017 waren dit er 7.
- P.12 en 13:
  - Voorzitterschap uitbreiden met communicatie

  - Bij studie en onderzoek wordt 'deskundig onderzoek' en 'research' vermeld. Wat is het verschil? Bij deze afdeling ontbreekt o.a. ook aanvragen tot indirecte toegang (de zogenaamde artikel 13 dossiers).
  - Zie voor meer details over de voornaamste taken per afdeling: https://www.privacycommission.be/nl/node/4443
- P.14: tabel mag aangevuld worden met DPO (zie 5.2.2)
- P.16: tabel → personeelsvergadering → verslaggeving: moet "ja" zijn.
- P.17:
  - "desondanks dat bepaalde sectorale comités … niet tot de verwachte vermindering in werklast geleid". Dit klopt niet helemaal. Een eerste probleem is dat sectorale comités afgeschaft worden binnen de gegevensbeschermingsautoriteit. Hierdoor komt de machtigingstaak bij DPO's terecht, die volgens de AVG gratis beroep mogen doen op de gegevensbeschermingsautoriteit. Het is dus mogelijk dat deze werklast onder een andere naam blijft bestaan. Een tweede probleem is dat het aansluiten bij bestaande algemene machtigingen ook na 25 mei behouden blijft, waardoor bepaalde werklast i.v.m. machtigingen ook bij de Gegevensbeschermingsautoriteit zal blijven hangen.
  - "in sommige gevallen … werklast zou doen ontstaan" → de uitleg die hier staat klopt technisch gezien niet. Kan dit niet worden omschreven als "de dossierafsluiting binnen het DMS systeem moet efficiënter georganiseerd worden".
- P.18: wij zijn niet akkoord met de voorstelling van de ondersteunende functies. Dit klopt niet. De correcte weergave is 19 medewerkers, waarvan 1 DPO en 5 vertalers:
  - Onthaal (2)
  - Bestuursassistent (3)
  - Directiesecretaris (2)
  - Logistiek medewerker (2)
  - DPO (1)
  - Directie-assistent ORM (1)
  - Boekhouder (1)
  - Vertaler (5)
  - HR (1)
  - ICT (1)
- P.19: "er wordt gerapporteerd dat enkel 50% ... bevoegdheid". Dit klopt niet. Het gaat hier om 1 voertuig, namelijk het dienstvoertuig dat slechts aan 50% benut wordt.
- P.21:
  - "… om deze kost te dekken is een budgettaire aanpassing nodig geweest". Dit klopt niet. Er is een budgettaire aanpassing gebeurd om de verbrekingsvergoeding van het contract te betalen. De huur en bijhorende lasten werden steeds correct begroot.
  - "tijdens de aanbesteding door de Kamer … een externe partij". Zin aanpassen: tijdens de aanbesteding door de Kamer heeft de Commissie aangegeven geïnteresseerd te zijn in een toetreding tot het globale contract. De Kamer heeft het echter nagelaten de Commissie te informeren over het afgesloten contract waardoor de Commissie haar huidig kuiscontract behouden heeft.
  - Rijksregister → Rijksarchief.
- P.22: de opsomming m.b.t. veiligheid en risicobeheer is niet exhaustief. Er zijn nog andere niet vermelde mechanismen. Kan dit aangegeven worden?
- P.23: "op dit moment wordt gerapporteerd dat … onafhankelijkheid van collaterale organen zou schaden". Dit is niet ons standpunt. Wij zijn voorstander van een centrale aankoopcentrale (zie ook ons voorstel tot synergie hieromtrent). Graag dus aangeven dat wij vragende partij

zijn. De tekst zoals deze nu geschreven staat, doet vermoeden dat we twijfels zouden hebben bij een aankoopcentrale. Dit is niet het geval.

- P.24: aan de opsomming m.b.t. het personeelskader onderaan de pagina, moet toegevoegd worden “adviseur ORM”.
- P.25: ook het COC doet beroep op Persopoint.
- P.26, 7.2.2 2e opsommingsteken: dit moet algemener geformuleerd worden: “de taken en bevoegdheden van eventuele andere DPA’s op federaal niveau”. Het COC is hier een voorbeeld van (cfr. P.27).
- P.27: bij de eerste opsomming ontbreekt ook de nationale wetgeving (bvb organieke wet, kaderwet, …).
- P30: ten aanzien van de structuur → 6e opsommingsteken: dit laat uitschijnen alsof de reorganisatie-oefening stil zou liggen. Niets is minder waar. Er is een volwaardige werkgroep opgericht die zich bezig houdt met de reorganisatie. In deze werkgroep zit ook een extern expert.
- P.31:
    - ratio 25/57 aanpassen naar 19/57. We willen nogmaals opmerken dat van deze 19 personen er 5 vertalers en 1 DPO zijn.
    - “Er is geen parking beschikbaar voor bezoekers” → dit is op basis van een richtlijn van de Kamer uit veiligheidsoverweging (zie ook P.21)
- P.32: “het evaluatieproces ook koppelen aan resultaatsindicatoren en premies”. Waarop is deze denkpiste gebaseerd? Is er een gebrek aan motivatie bij het personeel vastgesteld?

Chambre des représentants

Audit d'efficience

Commission de Protection de la Vie Privée

Rapport d'audit définitif et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Table des matières

1. Aperçu de l'institution 4
1.1 Missions de l'institution 4
1.2 Chiffres clés 6
1.2.1 Financement 6
1.2.2 Personnel 8
1.2.3 Principaux indicateurs d'activités et de résultats 8
1.3 Évolutions historiques 11
2. Organisation de l'institution 12
2.1 Organigramme général 12
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions 13
2.3 Partenariats et collaborations 16
3. Processus et modalités de fonctionnement 18
3.1 Gestion et pilotage 18
3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion 18
3.2 Opérationnel 19
3.2.1 Identification des processus 19
3.2.2 Description des synergies en place 20
3.3 Support 20
3.3.1 Identification des services/processus 20
3.3.2 Description des synergies en place 22
4. Infrastructure et matériel 23
4.1 Bâtiments 23
4.2 Systèmes et outils informatiques en place 24
4.3 Organisation de l'achat 24
5. Ressources humaines 26
5.1 Gestion des ressources humaines 26
5.1.1 Politique générale & cadre de référence 26
5.1.2 Dispositifs en outils en place 27
5.2 Allocation 28
5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs) 28
5.2.2 Adéquation des ressources 28
6. Evolutions prospectives 29
7. Consts 30
7.1 Points forts 30
7.2 Points d'amélioration 32
8. Pistes de réflexion 35
9. Annexes 37
9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse de la CPVP 37
9.2 Opérationnel - Niveaux de performance observés 38
9.3 Support - Niveaux de performance observés 42

Building a better working world

1. Aperçu de l'institution

1.1 Missions de l'institution

La Commission de la protection de la vie privée (CPVP) a été constituée conformément à la loi du mardi 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel (également connue sous la dénomination « loi vie privée »)

La CPVP, également dénommée Commission vie privée, est un organe de contrôle indépendant, chargé de la protection de la vie privée dans le cadre du traitement des données à caractère personnel[2]. Cette compétence englobe toute forme de traitement, indépendamment de sa nature ou de son domaine. Concrètement, ses tâches principales peuvent être résumées comme suit[3] :

- Réglementation et encadrement normatif
  - Donner des *avis* et formuler des *recommandations* concernant les réglementations et les normes de traitement des données à caractère personnel.
  - *Autorisations* permettant le traitement spécifique et la communication éventuelle de données à caractère personnel.
- Politique de respect des dispositions légales
  - Tâches de *contrôle et d'inspection* à l'égard des responsables du traitement.
  - Le *traitement des plaintes*, quand la Commission vie privée intervient en tant que médiateur entre le plaignant et la personne accusée.
  - Une *déclaration est l'enregistrement d'un traitement de données à caractère personnel par le responsable du traitement aux termes de la loi vie privée (LVP)*.
- Information, assistance et sensibilisation
  - *Information* au public en répondant à des questions et par les canaux d'information (site web, presse, publications, etc.).
- Représentation (internationale)
  - *Représentation* au sein d'organismes de contrôle internationaux.
  - *Participation active* au sein des *organisations et groupes de travail internationaux*.

La vision de la CPVP est la suivante :

> « Dans sa réflexion et ses actes, la Commission vie privée se veut déterminante dans le maintien de l'équilibre du droit fondamental à la protection de la vie privée. »[4]

La mission de la CPVP est la suivante :

> « La Commission vie privée a pour ambition constante de jouer un rôle de leader en matière de protection de la vie privée, et ceci tant à l'échelon national qu'à l'échelon international. Elle se veut un centre de référence incontournable offrant un maximum de services aussi efficients que performants.

[1] https://www.privacycommission.be/fr/role-de-la-commission-vie-privee
[3] CPVP : BCM versie strategisch seminarie, p. 1-19, 2013
CPVP : BCM - Aperçu des tâches de la CPVP, p. 1-9, 2013
[4] https://www.privacycommission.be/fr/vision-et-mission-de-la-commission-vie-privee

> Pour cette raison, elle participe à l'élaboration de normes pertinentes en matière de sécurité de l'information et de protection de la vie privée. Elle est chargée de développer et de surveiller ces normes et veille à leur bonne application. »[5]

Pour réaliser cette vision, cette mission et remplir les tâches qui lui incombent, la CPVP s'appuie sur les structures suivantes[6] :

- La Commission vie privée
  - La Commission à proprement parler
    - La direction générale de l'organisation et des activités
  - Les Comités sectoriels
    - Compétences spéciales relatives au traitement de données dans un secteur spécifique.
    - Comités sectoriels actifs
      - Comité sectoriel Autorité Fédérale
      - Comité sectoriel Registre national
      - Comité de Surveillance statistique
    - Autres Comités sectoriels
      - Le Comité sectoriel Public Sector Information a été constitué en vertu de la loi du 4 mai 2016 : il nous a été rapporté qu'il n'a pas encore été constitué.
      - Comité sectoriel Sécurité Sociale et Santé : déplacé vers l'institution de gestion compétente (Banque-Carrefour de la Sécurité sociale).
      - Comité sectoriel Banque-Carrefour des Entreprises : n'est plus opérationnel (1 avis depuis 2014).
- Le Secrétariat de la Commission vie privée
  - Il a pour tâches : préparation de la politique, support et exécution.
    - Staff de la présidence
    - Direction générale
    - Section Organisation et Gestion des Ressources (SA1)
    - Section Études et Recherche (SA2)
    - Section Relations externes (SA3)

La structure et le fonctionnement effectifs sont évoqués plus en détail par la suite.

D'importantes évolutions sont intervenues ces dernières années dans les domaines d'activité de la CPVP, dont certaines sont toujours en cours. Elles ont un impact important sur le fonctionnement de la commission[7] :

- La multiplication du traitement des données.
- La complexité croissante du traitement de données.
- La demande de prestations plus rapide des services publics.

Dans le contexte de ces évolutions, entre autres, la loi vie privée, en vertu de laquelle la CPVP a initialement été créée en 2003, a fait l'objet d'une modification visant à renforcer l'efficacité et les prestations de la commission.

[5] https://www.privacycommission.be/fr/vision-et-mission-de-la-commission-vie-privee
[6] CPVP : tableau d'organigramme, p. 1, janvier 2018
[7] https://www.privacycommission.be/fr/role-de-la-commission-vie-privee

EY Building a better working world

1.2 Chiffres clés

1.2.1 Financement

Vous trouverez ci-dessous un aperçu du budget des 5 dernières années ainsi qu'un aperçu du budget pluriannuel pour la période de 2016 à 2020 inclus. Ces deux aperçus sont brièvement évoqués, le lecteur qui souhaite une analyse et des perspectives plus approfondies peut consulter le rapport d'audit de la Cour des comptes.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du budget de la CPVP de 2012 à 2016 inclus[8] :

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Dotation	5.684.000,00	6.059.000,00	6.640.200,00	6.591.000,00	6.538.000,00
Complément à la dotation par les réserves	975.600,71	783.310,56	725.061,41	995.365,00	1.362.800,00
Complément à la dotation par un autre organe collatéral					132.000,00
Revenus guichet électronique	135.872,50	84.810,00	126.620,00	158.130,00	163.775,00
Autres revenus	9.146,36	12.665,45	22.239,54	75.197,96	53.667,41
Total revenus	6.804.619,57	6.939.786,01	7.514.120,95	7.819.692,96	8.250.242,41
Total des dépenses	5.882.102,16	6.268.910,28	6.596.003,25	6.603.364,64	6.416.874,30
Total moyens de fonctionnement initiaux	6.708.000,00	6.842.000,00	7.365.000,00	7.646.365,00	8.107.800,00
Total moyens de fonctionnement adaptés	6.708.000,00	6.842.000,00	7.365.000,00	7.686.365,00	8.125.300,00[9]
Résultat total de l'exercice	922.517,41	670.875,73	918.117,70	1.216.328,32	1.833.368,11

Les principales évolutions et perspectives pouvant être mises en avant à l'aide de ce tableau sont les suivantes :

- Revenus : évolution stable et croissante.
  - La dotation et des compléments à la dotation par les réserves sont les principaux postes de revenus.
  - Les différents postes de revenus connaissent une évolution relativement stable et / ou croissante.
- Dépenses : progression stable de leur ampleur.
- Total des moyens de fonctionnement : évolution stable et croissante.
- Total du résultat de l'exercice : évolution stable et croissante.
  - Le total des dépenses progresse moins rapidement que le total des revenus.

[8] CPVP : Chiffres budget 2012-2016, p. 1, 2017

[9] Il nous est rapporté que les chiffres du budget sont erronés. Le total des moyens de fonctionnement adapté serait pour 2016 de € 8.132.800,00 (€ 6.638.000,00 de revenus totaux, € 193.828,43 réserve reportée 2014, € 1.168.971,57 réserve reportée 2015 et € 132.000,00 de complément à la dotation par un organe collatéral). Ces chiffres sont disponibles dans : Chambre belge des représentants : DOC 54 2225/003, p.537, 14 décembre 2016

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du budget pluriannuel de la CPVP de 2016 à 2020 inclus[10] :

Poste	2017 (budget approuvé)	2018 (budget proposé)	2019	2020
Frais de personnel	6.250.000,00	6.077.100,00	6.390.700,00	6.635.600,00
Autres dépenses de fonctionnement	1.845.000,00	1.468.300,00	1.372.700,00	1.377.600,00
Investissements	377.000,00	671.900,00	219.200,00	129.400,00
Total des dépenses	8.472.000,00	8.217.300,00	7.982.600,00	8.142.600,00
Revenus propres	100.000,00	50.000,00	0,00	0,00
À financer	8.371.999,75	8.167.300,00	7.982.600,00	8.142.600,00
- Dotation	6.538.000,00	6.583.931,89	7.982.600,00	8.142.600,00
- Boni reporté N-2	47.356,75	533.368,11		
- Boni reporté N-1	1.300.000,00	1.050.000,00		
- Complément à la dotation par un organe collatéral	486.643,00			
Total revenus	8.471.999,75	8.217.300,00	7.982.600,00	8.142.600,00
Résultat	-0,25	0,00	0,00	0,00

Les principales évolutions et perspectives pouvant être mises en avant à l'aide de ce tableau sont les suivantes :

- Dépenses : évolution stable.
  - Les frais de personnel sont les frais les plus importants, en faible augmentation.
  - Cette augmentation prévisionnelle est expliquée plus en détail à la suite du présent rapport.
  - Les autres frais devraient demeurer relativement stables.
- Revenus : évolution stable.

La disparition, à terme, des revenus propres et une dotation dont le montant est inférieur aux dépenses effectives induiront la disparition du boni et des réserves. Par conséquent, une augmentation de la dotation serait indispensable au maintien de l'équilibre budgétaire.

Enfin, il convient de noter que pour le budget pluriannuel, la CPVP utilise une structure / présentation harmonisée définie par la Cour des comptes. Les différences de structure / présentation entre le budget et le budget pluriannuel génèrent une différence entre les postes, ce qui rend la comparaison plus complexe.

[10] CPVP : budget pluriannuel 2016-2020, p. 1, 2017

1.2.2 Personnel

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des collaborateurs et des membres des comités sectoriels[11] :

		# personnel (hors mission)	ETP	% contractuel (hors mission)	Remarques
Commission pour la protection de la vie privée		8 membres permanents + 8 suppléants			
Comités sectoriels	3 membres de la CPVP + 3 externes	3 membres de la CPVP + 3 externes			
	3 membres de la CPVP + 3 externes	3 membres de la CPVP + 3 externes			
	3 membres de la CPVP + 3 externes	3 membres de la CPVP + 3 externes			
Secrétariat	Staff de la présidence	8	8	12,50 %	
	Direction générale	3	2,33	33,33 %	
	Section Organisation et Gestion des Ressources	16	15,72	18,75 %	
	Section Études et Recherche	18	16,98	50,00 %	Évolutions récentes : # moins de statutaires # plus de contractuels
	Section Relations externes	12	11,60	16,67 %	

1.2.3 Principaux indicateurs d'activités et de résultats

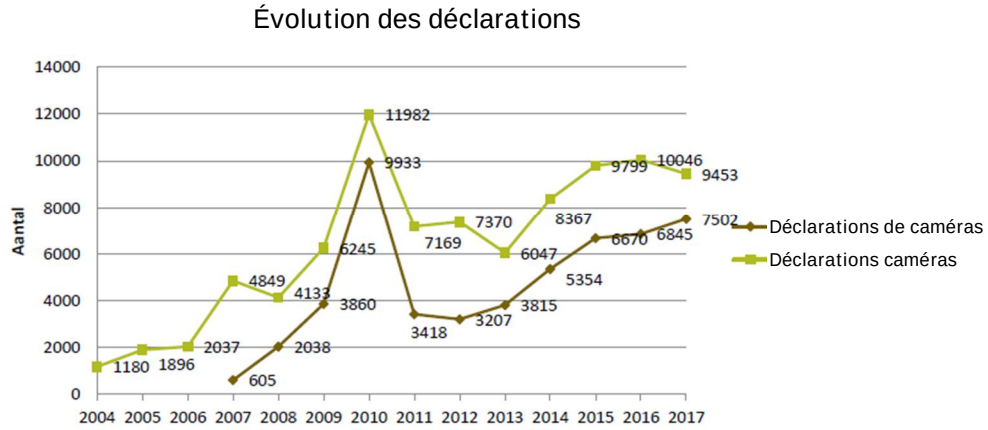
Les graphiques[12] ci-dessous donnent un aperçu des principaux indicateurs d'activités et de résultats :

- Déclarations
- Dossiers clés (plainte, contrôle et information)
- Avis émis
- Demandes d'autorisation (individuelles)
- Demandes d'autorisation (affiliation)

[11] CPVP : tableau d'organigramme, p. 1, janvier 2018

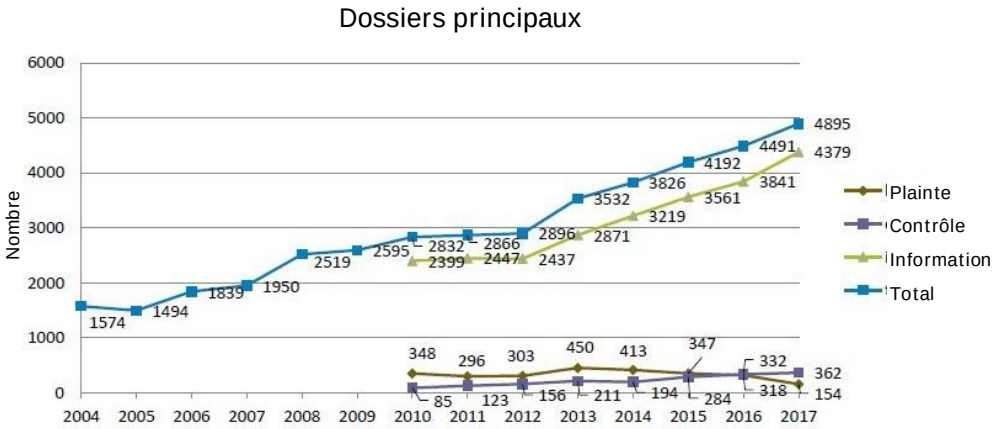
[12] CPVP : Évolution du nombre de dossiers ouverts, p. 1-5, 2017

Évolution des déclarations (source : CPVP - voir note de bas de page 10)



Les déclarations présentées dans le graphique ci-dessus correspondent à leur enregistrement dans un but de publication dans le registre public ; les déclarations de caméras sont spécifiquement liées à la législation sur les caméras. Les déclarations ainsi que les dossiers clés (voir graphique ci-dessous), sont considérés comme étant les principaux indicateurs de la charge de travail de la section des relations externes. Concernant l'évolution des déclarations, nous constatons qu'elle est principalement stimulée par les déclarations de caméras. La législation sur les caméras a été publiée en 2007 et elle est assortie d'une période de transition de 3 ans. Cela explique le pic enregistré en 2010, avant une diminution, puis une nouvelle progression stable.

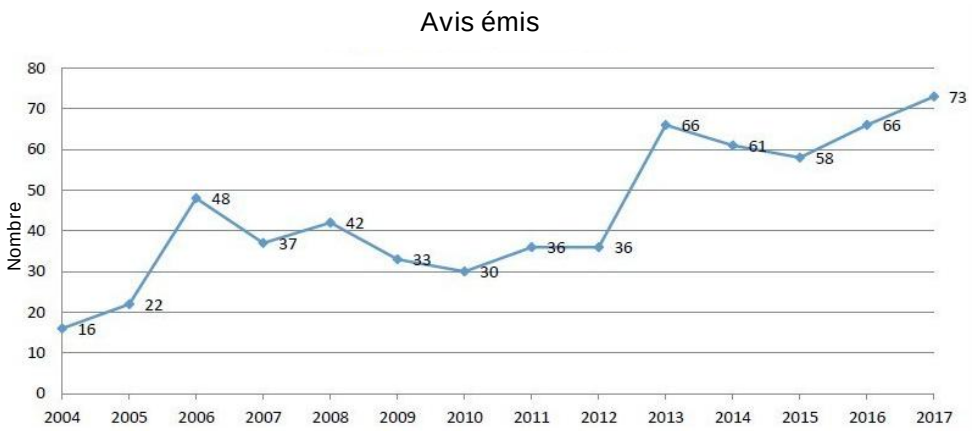
Dossiers principaux (source : CPVP - voir note de bas de page 10)



La CPVP fournie des informations au public en répondant à des questions et au travers d'une communication proactive par les canaux d'information (site web, presse, publications, etc.). Les contrôles *sont effectués* à l'égard des responsables du traitement des données et le *traitement des plaintes* correspond aux interventions de la Commission vie privée en tant que médiateur entre le plaignant et la personne accusée. Le graphique ci-dessus montre que les dossiers clés sont principalement motivés par des demandes d'information. Ces dernières connaissent une augmentation stable, principalement stimulée par la multiplication des traitements des données à caractère privé et leur complexité croissante.

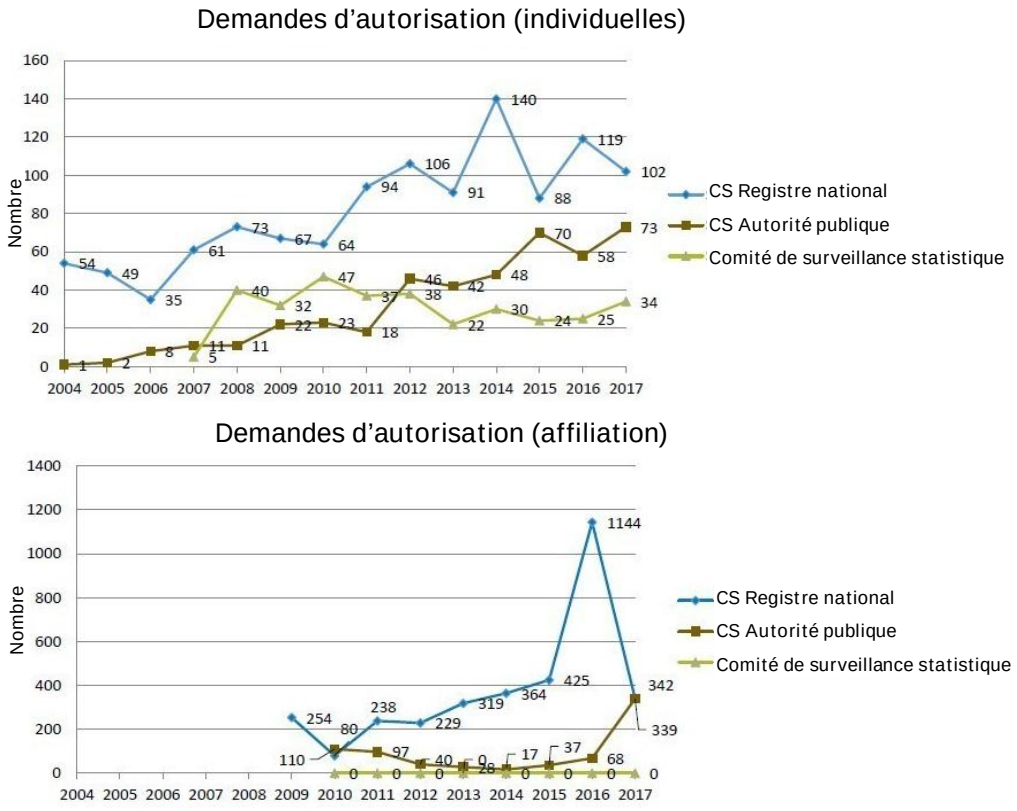
EY Building a better working world

Avis émis (source : CPVP - voir note de bas de page 10)



Le graphique ci-dessus donne un aperçu des avis formulés à propos de la réglementation et des normes de traitement des données à caractère personnel. Les avis sont formulés à l'initiative de la CPVP, une progression stable s'observe au fil des ans. Les avis, recommandations (d'initiative, 7 en 2017[13]) et les dossiers d'autorisation (voir également graphique ci-dessous), sont mentionnés comme étant les principaux indicateurs de la charge de travail de la section étude et recherche et des comités sectoriels respectifs.

Demandes d'autorisation (source : CPVP - voir note de bas de page 10)



[13]CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 2, 13 mars 2018

Les autorisations sont accordées par les Comités sectoriels, à la demande des parties externes qui traitent ou communiquent des données à caractère personnel. À l'exception du Comité de Surveillance statistique, les autres comités affichent une tendance à la hausse, principalement stimulée par les évolutions et les besoins des secteurs respectifs en matière de traitement des données des personnes.

De manière générale, nous pouvons affirmer que quasi tous les indicateurs montrent une progression croissante au fil des ans. Stimulés par des évolutions historiques que nous abordons ci-dessous, ils ont conséquemment impacté la charge de travail de la CPVP.

1.3 Évolutions historiques

Pour mieux comprendre le contexte dans lequel la Commission vie privée évolue et les défis auxquels elle fait face, il est important de tenir compte de ses évolutions historiques. Durant les différents entretiens menés, les évolutions suivantes ont été signalées, toutes ayant un impact important sur le fonctionnement et / ou l'efficience de la commission :

- La menace terroriste croissante.
- L'augmentation du nombre de dossiers et d'avis.
    - En partie à cause du terrorisme, mais principalement par la complexité et la pertinence croissantes de la matière qu'est la vie privée.
- La réglementation qui entrera prochainement en vigueur (elle sera abordée plus en détail dans les évolutions futures) :
    - dans ces conditions, la commission est dans l'obligation non seulement d'assumer les tâches qui lui incombent d'ores et déjà, mais aussi de se préparer aux adaptations futures des tâches et responsabilités.

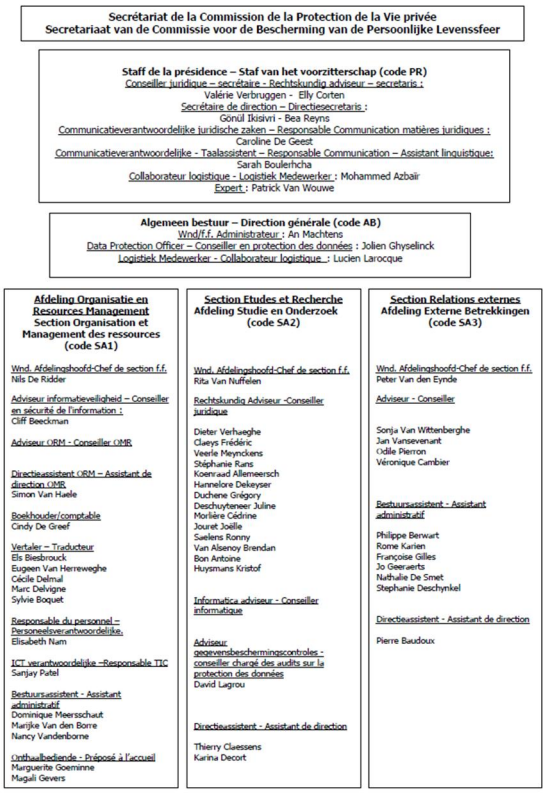
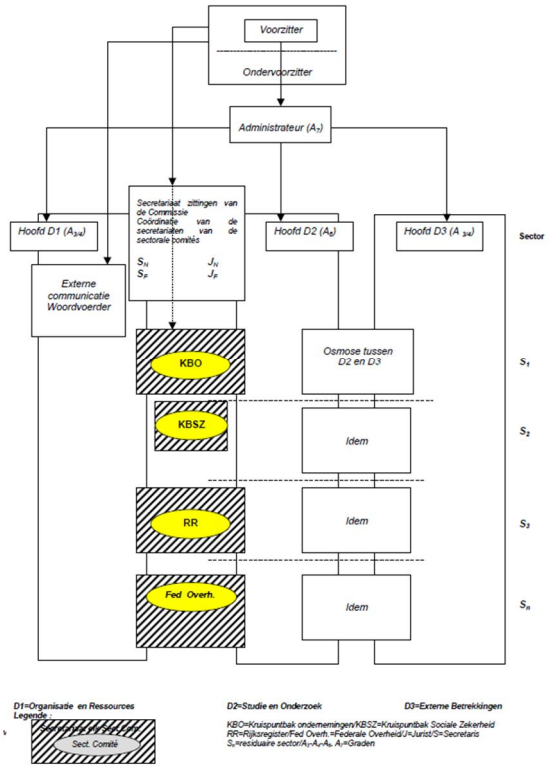
Ces tendances et évolutions associées au nombre relativement stable d'ETP, génère une augmentation de la charge de travail au fil des ans.

EY Building a better working world

2. Organisation de l'institution

2.1 Organigramme général

Dans le cadre de l'audit d'efficience, il est important d'étudier également la structure de la Commission vie privée ; la façon dont elle est mise en œuvre et dont elle stimule le fonctionnement et l'efficience. Pour ce faire, nous examinons concrètement 2 organigrammes existants de la commission, un organigramme pratique simplifié du secrétariat et l'organigramme théorique décrit dans le plan de gestion de 2003.

Organigramme du secrétariat (version : 01/2018)[14]	Organigramme théorique CPVP (version : 10/2003)[15]
	

Les constatations suivantes ont été identifiées au fil de la documentation et des entretiens :

- les sections sont clairement délimitées et présentées.
  - Dans la pratique, cet organigramme est toutefois incomplet : les comités sectoriels et la commission n'y sont pas intégrés ou présents.
  - L'organigramme théorique est également incomplet : tous les comités sectoriels actuels ne sont pas intégrés / présentés.
  - Contrairement à l'organigramme pratique, le théorique n'est ni clair ni pratique.
  - L'organigramme théorique est obsolète (octobre 2003).
  - Les compétences similaires ne sont pas toujours regroupées, ce qui crée des zones grises insuffisamment documentées ou formalisées.

[14] CPVP : tableau d'organigramme, p. 1, janvier 2018

[15] CPVP : Plan de gestion, p. 23, octobre 2003

    - Les fonctions de support sont intégrées dans le personnel, la direction générale et le SA1.
    - Des profils juridiques sont placés à la fois dans SA2 et dans SA3.
- L'organigramme est documenté et il est expliqué dans le plan de gestion.
- La structure est communiquée en interne, elle est connue et comprise.
- La structure s'inscrit dans la lignée de la mission, la vision et la stratégie de la Commission vie privée ; ses tâches peuvent être indirectement déduites de la structure.
    - La répartition des missions et des tâches entre les diverses sections et leur relation avec la structure ne sont pas toujours très claires. Il n'est pas possible de les trouver directement ou de les relier, de sorte que ce point pourrait être amélioré.
    - L'intégration des parties prenantes (consultation, feed-back et satisfaction) dans l'organigramme et la structure existante pourrait être renforcé.
- La structure et les sections sont équilibrées ; les sections sont d'une taille comparable.
- L'organigramme est évolutif, il est adapté en fonction des modifications et des évolutions.
    - Des prochaines adaptations seront nécessaires à l'avenir afin de tenir compte des futures modifications législatives.
    - La structure future et, plus spécifiquement, la recomposition des sections, ont déjà été définies.

En résumé, nous pouvons affirmer que, de manière générale, l'organigramme est bien conçu et qu'il est documenté et communiqué. Le principal élément d'attention ou d'amélioration concerne le développement ultérieur de la structure avec une attention à l'exhaustivité, la situation actuelle, l'ensemble des tâches (futures), la délimitation des compétences et enfin, l'intégration des parties prenantes.

Les principaux avantages potentiels d'un développement ultérieur de l'organigramme sont les suivants :

- le renforcement de la coordination et la rationalisation des compétences.
- La réalisation de synergies internes.
- Le renforcement de la capacité de planification et la flexibilité internes.

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Les missions de la CPVP ont déjà été décrites précédemment, ainsi que la façon dont elles se traduisent dans l'organigramme. La façon dont les missions se traduisent concrètement dans les rôles et responsabilités est mentionnée dans le plan de gestion qui, bien qu'il date (octobre 2003), donne une vision pertinente. Le site web[16] donne en outre des explications à l'égard des rôles et responsabilités internes.

Alors que les sections et organes de la CPVP ont déjà été énumérés précédemment, ici, ils sont plus largement mis en relation avec diverses missions de la commission.

- Les tâches de la Commission vie privée et, plus spécifiquement, de son président, sont les suivantes[17] :
    - direction ;
    - politique de la commission ;
    - représentation (nationale et internationale) de la Commission ;
    - gestion journalière ;

[16] https://www.privacycommission.be/fr/composition-du-secretariat
[17] CPVP : Plan de gestion, p. 19-20, octobre 2003

- direction des services de la Commission par délégation à l'administrateur ;
- présidence des réunions de la Commission ou des groupes-cibles ;
- présidence d'un ou de plusieurs comités sectoriels ;
- coordination entre les présidents des divers comités sectoriels ;
- il nous est également rapporté que la communication fait partie des attributions de la présidence[18].

- Les comités sectoriels sont intégrés au sein de la Commission, ils ont des compétences spéciales concernant le traitement des données dans un secteur spécifique[19].
- L'administration ou le secrétariat joue un rôle de support important. Il se situe notamment sur le plan de la préparation de la politique, du support et de l'exécution[20].
  - Organisation et Gestion des Ressources (SA1) :
    - principalement un support administratif, à l'exception de la traduction.
  - Études et Recherche (SA2) :
    - support juridique de la Commission et des comités sectoriels ;
    - préparation des dossiers : avis, recommandations, etc. ;
    - demandes d'accès indirect (les « dossiers article 13 ») ;
    - participation à des activités nationales et internationales ;
    - assistance aux comités sectoriels au sein de la Commission ;
    - centre de documentation ;
    - expertise ;
    - recherche.
  - Relations externes (SA3) :
    - communication réactive d'informations au public ;
    - tenue de registres publics ;
    - traitement de première ligne des plaintes ;
    - traitement de première ligne des demandes d'accès indirect ;
    - tâches d'inspection (voir infra) ;
    - support de la communication externe.

D'après les entretiens avec la Commission vie privée, il nous est signalé que les documents et les règlements concernant le fonctionnement de la Commission vie privée sont mis à jour. Toutefois, étant donné l'incertitude au sujet des futures tâches et responsabilités, il est recommandé d'interrompre cet exercice jusqu'à ce que les tâches et le fonctionnement futur de l'Autorité chargée de la protection des données soient plus claires.

En interne, les différents rôles et responsabilités sont connus et compris. La documentation et les entretiens montrent que la délimitation des fonctions, rôles et responsabilités, peut encore être améliorée[21] :

- Certaines fonctions de support contribuent également aux processus opérationnels.
  - Dans certains cas, les traducteurs effectuent un contrôle qualité.
  - Les fonctions d'assistant et de secrétaire contribuent dans certains cas à la préparation des dossiers.
- Certaines fonctions de support et opérationnelles sont réparties sur plusieurs sections.
  - L'on peut se demander s'il ne serait pas préférable, du point de vue de l'efficience, de les regrouper afin d'éviter les zones grises et de renforcer la gestion des capacités.
- Les 3 chefs de section ainsi que l'administrateur sont tous « faisant fonction ».

[18] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 2, 13 mars 2018
[19] CPVP : Plan de gestion, p. 18, octobre 2003
[20] CPVP : Plan de gestion, pp. 24-25 et 27, octobre 2003
[21] Voir également les points d'amélioration de l'organigramme.

- Étant donné la charge de travail actuelle, ainsi que l'incertitude des tâches et responsabilités futures (et la charge de travail à qui en découlera à l'avenir), les chefs de département actuels mettent plus l'accent sur les affaires courantes / opérationnelles que sur les tâches et responsabilités de gestion.

L'association de chefs de département faisant fonction SA1 (Organisation et Gestion des Ressources) et de l'administrateur qui fut précédemment chef du département SA1, ainsi que le contexte actuel incertain constituent un défi supplémentaire et apportent un besoins et une pression suplémentaires sur la délimitation et la répartition précise de la gestion des rôles et des responsabilités.

EY Building a better working world

2.3 Partenariats et collaborations

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des divers partenariats et collaborations abordés durant les divers entretiens. Cette liste ne peut dès lors être considérée comme étant exhaustive. La pertinence des différentes collaborations (potentielles) évoquées évolue en fonction des tâches et responsabilités futures de l'Autorité chargée de la protection des données et l'élaboration concrète des diverses directives et lois.

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalité	Type de collaboration	Stade de mise en œuvre
			- Base légale - Formalisé - Informel - N/A	- Support - Opérationnel	- En cours - Clôturé - Planifié - En développement - À développer
Organe de contrôle de l'information policière (COC)	Support dans les domaines de la comptabilité, la traduction, des RH et du secrétariat	COC	Base légale	Support	En cours jusqu'au 24 mai 2018 inclus (conversion de la CPVP en Autorité chargée de la protection des données)
Comité P, Comité I, COC	Collaboration ad hoc en fonction des dossiers / besoins	Subordonné	Informel	Opérationnel	En cours
Autres organes collatéraux	La CPVP a engagé un délégué à la protection des données (Data Protection Officer - DPO) qu'elle met à la disposition d'autres organes collatéraux, moyennant rémunération. À terme, l'objectif est de conclure des accords de protocole.	Autres organes collatéraux	Formalisé	Opérationnel	En cours
Belac	Collaboration en matière de certification - compétence future éventuelle de l'Autorité chargée de la protection des données (future Commission vie privée).	Commission vie privée	N/A	Opérationnel	À développer
Service fédéral d'audit interne (FAI)	Collaboration en matière d'audit concernant le Règlement général sur la protection des données (RGDP). Concrètement, les questions relatives à la vie privée seraient intégrées dans l'audit global l'Autorité Fédérale.[22]	Commission vie privée & FAI	N/A	Opérationnel	À développer
Organe de contrôle de l'information policière (COC) & Comité P	Une collaboration sera menée en fonction des compétences futures de l'Autorité chargée de la protection des données, du COC et du comité P.	Commission vie privée, COC & comité P	N/A	Opérationnel (support éventuel)	À développer
Centre pour la Cybersécurité (CCB)	Partage des connaissances en matière de contrôles (compétence future de l'Autorité chargée de la protection des données) ainsi que la collaboration en matière de violation des données dans des entreprises / infrastructures critiques.	Commission vie privée & CCB	N/A	Opérationnel	À développer
Ministère des Affaires économiques et du climat (AEC)	En fonction de la réalisation de la directive e-privacy, une collaboration pourrait être mise en place en fonction des dossiers / questions / ...	Commission vie privée & AEC	N/A	Opérationnel	À développer
Commission de contrôle flamande (Vlaamse Toezichtcommissie) pour l'échange électronique de données administratives (VTC)	En fonction des compétences futures de l'Autorité chargée de la protection des données et de la composition future de la commission.	Commission vie privée & VTC	N/A	Opérationnel	À développer

[22] CPVP : Liste des pièces à présenter p. 12, 12 janvier 2018

EY Building a better working world

Les discussions avec les chefs de section, l'administrateur et le président ainsi que le tableau ci-dessus nous portent à faire les constatations suivantes.

- Concernant les collaborations existantes :
  - elles sont soit imposées par la législation, soit résultent des besoins effectifs ;
  - toutes les collaborations en cours sont fortement influencées par des relations interpersonnelles.
- Concernant les collaborations éventuelles :
  - des collaborations gagnant-gagnant doivent principalement être mises en place et développées ;
  - les collaborations qui doivent (éventuellement) être mises en place dépendent en grande partie des modifications à venir.

L'un des points d'amélioration importants abordés durant les différents entretiens est l'importance de clarifier les attentes mutuelles de manière ex ante. L'avantage de cette démarche est de couvrir le risque généré par les relations personnelles et de renforcer et d'assurer la réalisation de synergies.

Building a better working world

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

3.1.1 Description des modalités de pilotage/gestion

De la documentation transmise et des entretiens menés, le processus décisionnel est encadré par les structures suivantes:

Organe / concertation	Périmètre / fonction	Rapports[23]	Fréquence
Commission vie privée	Organe de décision stratégique	Oui	Toutes les 3 semaines
Comité de direction	Organe décisionnel opérationnel	Oui	Hebdomadaire
Concertation chefs de section	Concertation opérationnelle	Oui	Mensuel
Réunion du personnel	Informatif	Non	Mensuel
Réunions de section	Informatif	Oui	Ad-hoc
Concertation / groupe de travail fonctionnel / opérationnel	Orientation projet	Subordonné	Ad-hoc

Il convient par ailleurs d'émettre les remarques suivantes :

- Outre ces structures, la Commission vie privée informe également ses collaborateurs au moyen d'un bulletin d'information.
- La taille relativement limitée de la commission permet aussi, en plus des structures formelles, un alignement informel.
- Les Comités sectoriels décrits précédemment ne jouent aucun rôle dans la gestion de la commission.

Les deux instruments suivants sont utilisés pour soutenir le processus décisionnel :

- Les ordres de service ou Service Level Agreements (SLA) ;
    - Des ordres de service complémentaires sont définis en plus des SLA légaux.
- Le Système de gestion électronique de dossiers - Document Management System (DMS)
    - Principalement utilisé pour suivre des dossiers et établir des statistiques;
    - Les statistiques sont évoquées durant la concertation des chefs de section.

De manière générale, trois remarques importantes peuvent être émises :

- L'absence de suivi systématique des ordres de service ou de SLA par toutes les sections.
- Le DMS serait limité en termes d'indicateurs ou en comparaison d'un Balanced Scorecard.
    - Le système ne pourrait par exemple pas être utilisé pour réaliser un planning d'activité (proactif) ou pour mener un exercice d'impact dans la perspective des prochaines modifications législatives et de la charge de travail.
- Il n'existe aucun lien entre, d'une part, les SLA / ordres de service et, d'autre part, le DMS.
    - L'un des chefs de section s'aligne par exemple de manière informelle sur les fonctions critiques relatives aux tâches, à la charge de travail et aux délais.

[23] Étant donné le calendrier de l'audit, les rapports effectifs n'ont pas été vérifiés.

Ce modus operandi de définition informelle des priorités résulte en partie du fait que certaines fonctions sont remplies de manière intérimaire en combinaison avec le nombre de dossiers croissant ainsi qu'une incertitude concernant les tâches et responsabilités futures. Une conséquence importante est l'affaiblissement de la coordination et l'alignement entre les sections, ce qui génère également un risque en matière de planification proactive des capacités et des compétences.

Enfin, il convient de mentionner brièvement un exercice d'organisation (ou de réorganisation) qui s'est déroulé de la fin 2017 au début 2018, en collaboration avec un bureau de consultance externe (au moyen du contrat-cadre Smals). La collaboration a toutefois été interrompue anticipativement, car la commission n'était pas satisfaite des résultats livrés durant la première phase.

- La partie externe n'aurait pas compris le contexte spécifique de la CPVP.
- Cette dernière a recherché un partenaire pour la mise au point de la nouvelle structure organisationnelle.
- La partie externe souhaitait partir d'une page blanche ; quelles sont les nouvelles tâches, les divers niveaux d'afflux et combien de personnes devraient y être affectées.
- La CPVP voulait partir du principe de la neutralité budgétaire et examiner ce qui peut être fait par le personnel actuel et ce qui devrait éventuellement être modifié.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Les différentes tâches et processus principaux opérationnels sont disponibles au point 1.1 de la présentation de la commission. La documentation suivante peut être identifiée sur ce sujet :

- il nous est rapporté que les processus sont conçus suivant la méthodologie BCM (Business Continuity Management).
- Il existe un aperçu clair des tâches, des processus et de leurs fondements légaux.
- Un exercice est en cours pour déterminer l'impact du RGDP et de la Directive police et justice sur les tâches existantes (maintien - manque de clarté - suppression).

Ces documents sont récents ou mis à jour. Nous n'avons pas été à même de déterminer dans quelle mesure ces documents sont connus et communiqués.

Des dysfonctionnements ont été signalés pour certains processus et tâches associées. Si certains sont résolus de manière informelle (nous ignorons si la documentation des processus a été adaptée), il subsiste des dysfonctionnements (voir ci-dessous). Bien que le déroulement du processus ne soit pas la cause systématique de ces dysfonctionnements, certains d'entre eux pourraient être résolus par une meilleure maîtrise du processus.

Les différents défis et problèmes opérationnels qui nous ont été rapportés sont les suivants :

- Il existait autrefois une zone grise entre les sections SA1 et SA3 concernant la gestion des appels téléphoniques. Les citoyens et les entreprises pouvaient joindre la commission tant par l'intermédiaire du SA1 que du SA3. À cette époque, les connexions n'étaient pas toujours optimales, de sorte que le collaborateur nécessaire n'était pas toujours présent, ce qui posait problème. Ce problème a été résolu par l'adaptation des contacts et la fixation d'heures d'ouverture.
- Il existe à présent une zone grise entre les sections SA2 et SA3 pour la communication d'informations. En fonction de sa complexité, une question est traitée par la SA2 ou la SA3. La répartition du travail de communication d'information n'est à ce niveau pas suffisamment claire et documentée.
    - L'on peut également se demander si cette situation laisse la place à une planification des capacités et à une rationalisation optimales.
- Certains comités sectoriels seront supprimés dans le cadre de la mise en place de l'Autorité chargée de

EY Building a better working world

la protection des données, la tâche d'autorisation sera alors confiée au DPO. L'on pourrait s'attendre à ce que cette charge de travail disparaisse, conformément au RGDP, le DPO pourra gratuitement faire appel à l'Autorité chargée de la protection des données.[24]

- L'affiliation à des autorisations générales existantes demeurera possible après le 25 mai (création / conversion vers l'Autorité chargée de la protection des données), de sorte que la réduction attendue de la charge de travail n'aurait pas lieu.[25]
- Il nous est rapporté que le système pourrait être optimisé.
  - La clôture des dossiers pourrait par exemple être organisée de façon plus efficiente au sein du DMS.
- La rédaction des dossiers et la prise de décision finale à leur égard prendraient trop de temps.

3.2.2 Description des synergies en place

À l'instar des collaborations et partenariats, les synergies opérationnelles restent à ce jour limitées en nombre et par leur impact. La seule synergie opérationnelle actuellement réalisée réside dans le Data Protection Officer engagé par la CPVP et sa mise à disposition auprès d'autres organes collatéraux moyennant rémunération. Dans ce contexte, des accords de protocole sont en cours d'élaboration.

En dépit du nombre limité de synergies et de collaborations, les possibilités demeurent plus importantes. C'est ce qui apparaît au vu des connexions et des échanges entre les divers organes collatéraux tels que le comité P, le comité I et le COC en matière de connaissances et de compétences. Cela se traduit dès lors également dans l'intention et les discussions en cours au sein de la CPVP pour la mise en place de collaborations opérationnelles (voir point 2.3).

Nous joignons en annexe un aperçu des niveaux de prestation opérationnels constatés.

3.3 Support

3.3.1 Identification des services/processus

Le support est principalement assuré par le secrétariat de la Commission vie privée. Les fonctions et processus de support sont plus spécifiquement présents dans SA1 (Organisation et Gestion des Ressources), mais aussi en partie dans le staff de la présidence et la direction générale.

De manière générale, les fonctions de support « traditionnelles » sont présentes au sein de la Commission vie privée. Elles sont présentées ci-dessous avec le nombre de ces fonctions au moment de l'audit (entre parenthèses).

- Accueil (2)
- Assistants administratifs (3)
- Secrétaires de direction (2)
- Assistants de direction (3)
- Traduction (5)
- Comptabilité (1)
- RH (1)
- ICT (1)
- Collaborateurs logistiques (2)

Il existe en outre des fonctions de support spécifiques liées au contexte de la Commission vie privée ;

- Conseiller en sécurité des systèmes d'information (1)
- Assistants de direction OGR (1)
- Conseiller-secrétaire juridique (2)
- Responsable de la communication des affaires juridiques (1)

[24] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p.3, 13 mars 2018
[25] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p.3, 13 mars 2018

- Conseiller OGR (actuellement absent–
  le cadre prévoit 1 collaborateur)
- Responsable de la communication assistant linguistique (1)
- DPO (1)

Au total, 28 collaborateurs (dont la fonction de conseiller OGR n'est pas occupée à l'heure actuelle), une proportion relativement élevée, dont les traducteurs et les secrétaires et assistants forment les groupes les plus importants.

La constatation ci-dessus a été calculée sur la base de l'organigramme tel qu'il nous a été communiqué ; il est utile toutefois de noter que la CPVP argumente que les fonctions suivantes ne constituent pas purement des fonctions de support. Dans la pratique, ces fonctions contribueraient au résultat des tâches opérationnelles de la commission :

- Assistants de direction (3).
- Conseiller en sécurité des systèmes d'information (1).
- Conseiller-secrétaire juridique (2).
- Responsable de la communication des affaires juridiques (1).
- Responsable de la communication assistant linguistique (1).

Si l'on exclut ces fonctions, nous obtenons un total de 20 collaborateurs (dont la fonction de conseiller OGR n'est pas occupée à l'heure actuelle).

Une comparaison avec les processus opérationnels permet de relever les points à retenir suivants :

- Il existe un aperçu des tâches de support.
- Les liens entre les tâches et la législation (si elle existe) sont cartographiés.
- Un exercice est en cours pour déterminer l'impact du RGDP et de la Directive police et justice sur les tâches existantes (maintien - manque de clarté - suppression).

Les remarques suivantes peuvent être identifiées en ce qui concerne les processus de support :

- Le nombre relativement élevé de collaborateurs.
- Les collaborateurs sont parfois répartis dans les différentes sections.
  - Le responsable de la communication des affaires juridiques (dans le staff) et le conseiller juridique dans SA2.
  - Le responsable de la communication - assistant linguistique (dans le staff) et les traducteurs dans SA1.
  - Les secrétaires / assistants sont répartis dans les différentes sections du secrétariat.
- Nous n'avons pu déterminer avec certitude si tous les processus de support ont été mis en place.

La collaboration avec d'autres organes collatéraux peut être renforcée / étendue pour ce qui est des activités de support. Actuellement, des économies et des synergies ne sont pas réalisées.

- Possibilité de partage des fonctions de support.
- Centrale d'achat de services.
  - Dans ce contexte, la CPVP a déposé une proposition (centrale d'achat de services).
- Partage de connaissances et formations dans un contexte spécifique.
- Centralisation du parc de véhicule et du parking.
  - Les véhicules de service seraient seulement utilisés à 50 % de leur capacité. Il nous est rapporté que cette proportion augmenterait après l'adjonction de la nouvelle capacité de contrôle de l'Autorité chargée de la protection des données.
  - À l'heure actuelle, aucun parking n'est disponible pour les visiteurs. Cette situation est le

EY Building a better working world

résultat d'une directive de la Chambre et de considérations de sécurité[26].

Les achats sont décrits plus en détail dans le chapitre 4.3.

3.3.2 Description des synergies en place

À l'heure actuelle, les collaborations se limitent à ce qui suit :

- COC ;
  - Support administratif limité au COC par le CPVP.
  - Maximum 4 jours par mois pour la comptabilité, les RH et la traduction.
- FOR – CMS ;
  - Achat de biens par la CPVP par FOR – CMS.
  - Sauf s'ils ne sont pas disponibles / possibles et pour l'ICT.

Tant la Commission vie privée que le COC rapportent que la collaboration ne se passe pas de manière optimale sur le plan du support ;

- La Commission vie privée signale une charge de travail plus importante en période de pointe.
- Comme point sensible, la mise à disposition ou le support n'est pas rémunéré ou n'est pas réalisé par du personnel supplémentaire.
- En outre, légalement, pour le support administratif, le COC dépend de la Commission vie privée. Il ne peut créer son propre secrétariat, mais il n'a aucun droit de regard sur le fonctionnement ou la fixation des priorités du support administratif du côté de la Commission vie privée.

L'impact des relations personnelles et des coopérations informelles requiert une attention particulière dans cet exemple. Bien que cette collaboration repose sur un fondement légal, sa mise au point et ses conditions spécifiques sont laissées aux organes collatéraux. Si cette situation peut apporter un avantage éventuel en matière d'alignement et de flexibilité, elle peut aussi générer un risque que les relations personnelles ne débouchent pas sur des attentes alignées. La probabilité de ce risque est également renforcéd par l'absence d'incitants à collaborer plus étroitement. Ces facteurs peuvent le cas échéant déboucher sur des frustrations et des opportunités manquées de réaliser le plein potentiel d'une collaboration.

Par ailleurs, les synergies futures d'une centrale d'achat de services, coordonnée par la Chambre, sont examinées et abordées.

- Rôle des activités d'achat centralisées.
  - Acquisition de livraisons / services.
  - Placement de marchés publics et contrats-cadres.
- Rôle des activités d'achat complémentaires.
  - Support dans les activités d'achat (centre de compétence).

[26] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 4, 13 mars 2018

4. Infrastructure et matériel

4.1 Bâtiments

Actuellement, tous les employés de la CPVP se trouvent dans le bâtiment du Forum, et ce depuis mai 2012. Étant donné que le bail précédent était toujours en cours, le loyer et les charges devaient être payés jusqu'en décembre 2014. Afin de pouvoir payer l'indemnité de rupture du contrat, un ajustement budgétaire a été nécessaire[27].

En ce qui concerne le coût du nouveau bâtiment, celui-ci serait inférieur, d'autant plus que la commission n'en paierait que les charges et non les frais de location. Ces charges comprennent l'assurance, le nettoyage des parties communes et d'autres frais. Il convient toutefois de noter que la commission fait appel à une tierce partie pour nettoyer ses bureaux. Lors de la procédure d'appel d'offres de la Chambre pour le nettoyage, la commission aurait indiqué être intéressée par une adhésion au contrat. Cependant, la Chambre des représentants n'aurait pas suffisamment impliqué et informé la commission, ce qui l'a obligée à conserver son contrat actuel[28].

A la question de savoir si l'espace de bureau répond aux besoins, la réponse est que c'est généralement le cas. Une exception est toutefois notée: l'occurrence où les archives de la commission dépasserait les 100 % de capacité.

- La commission recourt à un espace d'archivage externe.
- Certains locaux de la CPVP ont été transformés en salles d'archives.
- La question a été posée à la Chambre des représentants et aux Archives de l'État s'ils souhaitent mettre (partiellement) leur espace d'archivage à disposition.
    - La commission s'attend à une réponse négative.
- Une partie des archives a été numérisée (dossiers non confidentiels jusqu'en 2010) et fait actuellement l'objet d'un exercice de rationalisation visant à réduire le nombre d'archives.
    - Une proposition a été soumise aux Archives de l'État pour approbation sur la base des directives reçues. Plus précisément, elle met l'accent sur la destruction des déclarations, ce qui est considéré comme un important potentiel de réduction de l'espace d'archivage.

En ce qui concerne l'accueil, la CPVP ne fait pas appel au service d'accueil de la Chambre car la CPVP dispose d'une autre entrée. Bien que cette entrée soit partagée avec le comité P, la réception a également été divisée. Cela s'expliquerait par la charge de travail supplémentaire et la question du partage des coûts de personnel. Bien que le nombre de visiteurs de la CPVP soit limité, la poursuite de la coopération est considérée comme une occasion d'accroître l'efficacité et l'accueil. Récemment, il a été noté que les deux employés à la réception de la commission n'étaient pas entièrement dédiés à l'accueil, mais contribuaient également au soutien administratif (par ex. traitement du courrier et gestion des réunions). En outre, il faut noter qu'il n'y a pas de possibilité de stationnement pour les visiteurs.

En ce qui concerne les exigences de sécurité, la CPVP n'a pas d'exigences spécifiques, à la seule exception des dossiers types qui répondent à une classification plus stricte de l'information. La commission utilise un coffre-fort à cette fin. En outre, il existe des exigences de sécurité "classiques" qui se traduisent par un système de badge, une société de sécurité en cas de cambriolage, etc.

[27] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 3, 13 mars 2018
[28] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 3, 13 mars 2018

4.2 Systèmes et outils informatiques en place

En général, l'environnement ICT de la Commission de la protection de la vie privée peut se répartir comme suit[29] :

- Le réseau
- Services ICT et back-end[30]
    - Comprend également les applications :
        - Applications de base : Formulaires électroniques, guichet électronique et le DMS.
        - Autres applications : Tomato, BOB et Kofax.
- Protection
- Gestion des licences logicielles et/ou des contrats
- Gestion des domaines DNS

La majeure partie de ces volets est externalisée. Dans le SA1 (Organisation et gestion des ressources), une fonction informatique s'occupe de tout le support par rapport à l'utilisateur final (helpdesk). Tout ce qui est géré et contrôlé au niveau global/central est assuré par le(s) sous-traitant(s).

Bien que la liste suivante ne soit pas exhaustive, elle donne un aperçu des principaux mécanismes et de la documentation sur la sécurité et la gestion des risques ;

- Une Disaster Recovery Procedure (DRP) au niveau du data center.
- Des accords de niveau opérationnel pour tout ce qui concerne les logiciels.
    - Ceux-ci garantissent une relation et une interaction harmonieuses entre les différentes parties de cette relation triangulaire (la CPVP, le gestionnaire et le fabricant du logiciel de l'application).
- Une procédure interne de signalement et de traitement des incidents (y compris l'utilisation d'une boîte aux lettres fonctionnelle pour signaler les incidents).
- La politique de sécurité de l'information a également été élaborée.
    - La politique devra être adaptée en fonction des nouvelles tâches et compétences.
    - Un exercice est en cours pour les développer et les transposer au niveau thématique afin de les rendre plus accessibles aux utilisateurs finaux.
- En collaboration avec l'administrateur IT (Getronics), la CPVP dispose d'un système BSC couplé à une matrice de pénalisation qui permet de surveiller les bases de données, ainsi que de coter les services et les applications.
- Les temps de réponse aux incidents sont également cotés et suivis.

Concernant les documents ci-dessus, il n'y a pas de vue d'ensemble de la date à laquelle ces documents ont été établis.

4.3 Organisation de l'achat

Tout ce qui concerne l'achat se trouve dans la section SA1. Plus spécifiquement, 3 employés sont sollicités:

- L'assistant de direction ORM
- Le chef du département SA1
- L'administrateur

Cette collaboration vise à avoir une interaction qui permet de mieux maîtriser la complexité du sujet.

[29] Source : EY 9 - cahier des charges CPVP - ADMIN-PUR-2016-022

[30] Conception, mise en place, gestion, maintenance et surveillance d'un environnement serveur fournissant différents services ICT

En ce qui concerne l'achat de produits et services, on distingue les étapes suivantes[31] :

- Désignation d'un responsable.
- Procédure d'adjudication en fonction du champ d'application et du budget.
- Elaboration du planning du projet par la partie tierce compte tenu des exigences de la Commission de protection de la vie privée telles que définies dans le cahier des charges.

En outre, un comité de pilotage de projet est utilisé pour les dossiers complexes.

En général, on peut distinguer deux types d'achats, les biens et les services.

- Biens
  - L'achat se fait principalement sur la base de FOR-CMS dans la mesure du possible.
  - Pour le matériel ITC, la CPVP n'utilise pas FOR-CMS parce que les fonctionnalités/spécifications ne répondent pas aux attentes/exigences.
- Services
  - Cela se fait principalement par le biais de marchés publics passés par la commission elle-même.
  - En outre, la commission surveille également les contrats-cadres (par exemple par l'intermédiaire de Smals pour la consultance).
  - Par le passé, certaines missions étaient réalisées en collaboration avec le COC.
  - En règle générale, il n'y a pas de coopération avec d'autres organes collatéraux.

Il est généralement rapporté qu'il existe des opportunités pour une plus grande coopération entre les organes collatéraux. Dans ce contexte, la commission a également proposé la création d'une centrale d'achat de services à la Chambre afin de réaliser à la fois des économies d'échelle et des gains de temps. On rapporte actuellement qu'il y aurait peu de demandes dans ce sens, que d'autres organes collatéraux n'en verraient pas le besoin et que certains autres organes collatéraux soutiendraient qu'une centrale d'achat affecterait aussi l'indépendance des organes collatéraux.

Dans ce débat et dans ce contexte, une vue d'ensemble des avantages économiques sur les marchés publics que la CPVP a établis en comparant les prix des anciens et des nouveaux contrats est intéressante. Sur une période de 4 ans, elle fait état d'une économie de 743.400,39 euros (TVA incluse)[32] en mettant en comparaison les achats prévus[33].

[31] CPVP : Questionnaire EY , p. 1-13, 12 janvier 2018

[32] EY 28 - Aperçu des avantages économiques marchés publics CPVP

[33] Seuls les marchés comparables sont comparés.

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & cadre de référence

En général, la CPVP effectue elle-même les tâches de RH suivantes ;

- Recrutement
- Formations
- Absences et maladies
- Avantages, allocations, indemnités
- Départ
- Budgets
- Soutien du COC
- Communication
- Règlement de travail
- Mutations
- Contestations
- Autres

La vue d'ensemble de la commission regroupe les collaborateurs ainsi que les membres des comités sectoriels. Voici également une vue d'ensemble du personnel[34] :

Cadre bilingue			
	NF	FN	NF of FN
Administrateur / Directeur / Conseiller coordinateur	2	2	***
Conseiller / conseiller adjoint	1	1	3
Assistant de direction	2	2	
Total (2)	5	5	3
Cadre unilingue			
	N	F	N of F
Conseiller / conseiller adjoint	10	10	1
Assistant de direction	7	7	
Assistant administratif	3	3	1
Collaborateur	2	2	
Total (1)	22	22	2
Total (1+2)	59		

Le personnel est défini dans le statut et modifié ensuite par décrets dans le cadre d'adaptations-cadres. Actuellement, tous les postes sont pourvus à l'exception de ;

- Toutes les fonctions de mandat (chefs de département SA1, SA2, SA3 et l'administrateur).
- Un conseiller francophone en sécurité de l'information.
- Un conseiller ORM[35].

[34] CPVP : Communication personnelle - mail

[35] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 3, 13 mars 2018

- Certaines fonctions sont actuellement remplies par des contractuels.

Un examen devait être organisé en 2017 pour permettre à certains agents de devenir statutaires, mais cela n'a pas eu lieu ; ceci serait prévu pour 2018.

5.1.2 Dispositifs en outils en place

La Commission de protection de la vie privée, à l'instar du COC, fait appel à PersoPoint[36], un secrétariat d'administration du personnel et des salaires du gouvernement fédéral chargé des services en matière d'administration des salaires, d'administration du personnel, des conseils juridiques et des rapports[37]. Ce principe est actuellement invoqué par le Conseil supérieur de la Justice ainsi que par les médiateurs.

Recrutement

Pour initier un recrutement, le responsable du personnel rédige l'avis de candidature, qui est ensuite publié au Moniteur belge. Les candidats sont par la suite reçus et évalués sur la base d'une épreuve orale et écrite.

Fonction des rôles et responsabilités

Au sein de la Commission de protection de la vie privée, ceux-ci sont clairement documentés dans le plan de gestion (l'accent étant mis sur les départements) ainsi que dans les descriptions de fonction proprement dites. En général, les informations suivantes peuvent être trouvées pour chaque fonction :

- Description
- Finalité(s)
- Compétences spécifiques requises
- Objectif
- Contexte

Évaluation

Une procédure a été élaborée ; pour les fonctionnaires nommés, un cycle d'évaluation dure deux ans. Un entretien portant sur les fonctions a lieu au début, suivi d'un entretien portant sur les performances tous les 6 mois et enfin d'un entretien d'évaluation final. Un formulaire standardisé est rédigé à cet effet. Il est généralement rapporté que le processus existant serait trop lourd ;

- Le formulaire d'évaluation fait 8 pages.
- Aujourd'hui, la charge de travail incombe presque exclusivement à l'évaluateur.
- La valeur ajoutée diminue également en raison de la taille relativement limitée de la CPVP, des circuits courts et de l'évolution de carrière légalement définie.

Une révision de cette procédure/ce cycle d'évaluation est prévue dans le contexte de la prochaine réforme afin de réduire la charge de travail et d'améliorer son efficacité.

Formations

En règle générale, au sein de la commission de protection de la vie privée, l'accent est mis sur les programmes de formation individuelle[38]. Concrètement, les moments d'évaluation servent à discuter des besoins de formation ad hoc. Sur cette base, il existe un mécanisme visant à étudier si un programme répondant aux besoins est disponible. En plus de ces pistes individuelles, des thèmes et programmes de formation transversaux sont également identifiés (langue, bien-être au travail et thèmes de fond tels que le GDPR).

Compte tenu de l'évolution future de la loi, la direction cherche à optimiser l'allocation du personnel en place là où c'est nécessaire. A cette fin, elle investit dans certains employés afin qu'ils puissent se spécialiser et, à leur tour, dispenser des formations internes.

Gestion des connaissances

---

[36] CPVP : Feed-back sur le projet de rapport CCREK & EY, p. 3, 13 mars 2018

[37] https://fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/persopoint

[38] CPVP : Questionnaire EY , p. 1-13, 12 janvier 2018

En ce qui concerne la gestion des connaissances, un point important à améliorer est signalé en termes de processus ;

- Il y a un risque en ce qui concerne le remplacement du personnel de soutien.
    - Pour les fonctions opérationnelles, il y a toujours un profil néerlandophone et francophone capables de prendre le relais dans une certaine mesure.
- Il n'y a pas de procédure de back-up formelle.
- Il n'y a pas de gestion (active) des connaissances des compétences (identification, documentation, diffusion) ; elle est surtout limitée entre les organes collatéraux.

En ce qui concerne les systèmes de RH, il est fait usage des outils suivants :

- Le système DMS pour les dossiers du personnel.
- La Dimona pour les déclarations relatives à l'entrée en fonction et à la cessation des fonctions.

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)

L'approche standard pour l'évaluation des capacités et des compétences consiste en une interaction entre le responsable du personnel, l'administrateur et le chef de département. La procédure de recrutement est décrite ci-dessus.

Compte tenu des modifications législatives à venir, un exercice supplémentaire est actuellement en cours. Il s'agit de comparer l'éventail futur des tâches avec l'éventail actuel des tâches. Sur cette base, les capacités et les compétences nécessaires seront identifiées.

5.2.2 Adéquation des ressources

Bien que l'exercice susmentionné soit toujours en cours, la Commission de protection de la vie privée a estimé que 11 personnes supplémentaires de niveau A seraient nécessaires pour accomplir les nouvelles tâches de la future autorité chargée de la protection des données.

Il est important de souligner que ce chiffre est une estimation, sans indication définitive des tâches ou de la charge de travail à venir. Par exemple, il n'y a aucune certitude quant à :

- L'ensemble des tâches et des compétences de l'autorité de protection des données.
- L'attribution de tâches et de compétences futures auprès des autres autorités de protection des données au niveau fédéral.
- La création éventuelle d'une commission flamande de protection de la vie privée.

La CPVP considère ces 11 employés comme une nécessité minimale. Un autre facteur supplémentaire pris en compte était que la réorganisation devait être budgétairement neutre. Il n'était pas clair pour la commission s'il s'agissait de dotation ou de crédits de fonctionnement, ces derniers étant supérieurs d'environ 1,6 million d'euros. Si la neutralité budgétaire comprend les moyens de fonctionnement, il y aurait de la place pour le recrutement de 11 employés supplémentaires.

Pour 2017, la Commission parlementaire a donné son approbation de principe pour le recrutement de 3 employés. Pour 2018, le budget prévoyait le recrutement de 4 employés supplémentaires, bien que le procès-verbal ne mentionnait pas que ce budget additionnel ne soit lié à une extension du cadre de personnel.

Compte tenu de la base d'évaluation, la commission recrute progressivement les 11 employés plutôt que en une fois. Ceci afin de pouvoir réévaluer les besoins annuellement et éventuellement recalibrer.

EY Building a better working world

6. Evolutions prospectives

En ce qui concerne les évolutions futures, les choses suivantes sont rapportées :

- La CPVP évolue vers une autorité de protection des données avec compétence de sanction. Toutefois, les tâches et les compétences exactes n'ont pas encore été entièrement définies. Celles-ci continueront également à être influencées par l'évolution (future) de la réglementation, tant au niveau national qu'au niveau international/européen. Un aperçu de la réglementation (future) qui aidera à déterminer le cadre de l'autorité de protection des données est présenté ci-dessous :
    - Législation/Réglementation européenne :
        - § Législation relative au GDPR ;
        - § Directive Police et Justice ;
        - § Directive sur la protection de la vie privée et les communications électroniques
    - Législation nationale ;
        - § Loi organique ;
        - § Loi-cadre.
- Dans la foulée des (futurs) règlements susmentionnés, il est possible que les tâches et les compétences d'autres (nouveaux) organes soient également modifiés, ce qui, à nouveau, influencera le fonctionnement de l'autorité chargée de la protection des données. Voici un aperçu des autres (nouveaux) organes susceptibles d'avoir un impact sur l'autorité chargée de la protection des données.
    - Comité P
    - Comité I
    - COC
    - Commission flamande de protection de la vie privée

En général, on constate qu'il reste de nombreuses incertitudes quant à la nouvelle autorité chargée de la protection des données ainsi qu'au contexte dans lequel il fonctionnera. Il est donc difficile de prendre des mesures ou d'apporter des changements à l'avance.

EY Building a better working world

7. Consts

7.1 Points forts

Divers atouts peuvent être identifiées en ce qui concerne la CPVP. Ceux-ci sont énumérés ci-dessous par dimension.

En termes d'organisation :

- En ce qui concerne la structure ;
  - La structure organisationnelle est documentée, facile à comprendre (structurée logiquement), à jour et également communiquée en interne. Cela renforce l'organisation interne en fournissant un cadre d'échange et de coopération.
  - La structure créée est équilibrée avec des départements de taille similaire, ce qui, à nouveau, favorise la capacité de gestion.
  - La capacité de soutien est fortement développée avec une attention particulière sur les différentes fonctions de soutien. En général, on rapporte que cela répond aux besoins.
- En ce qui concerne les rôles et les responsabilités ;
  - Les rôles et les responsabilités sont définis, clairs et généralement compris de tous. Cela permet de suivre leur mise en œuvre et de renforcer les différents rôles et responsabilités.
- En ce qui concerne les collaborations ;
  - La coopération existe tant au niveau opérationnel qu'au niveau du soutien.
    - Soutien du COC par la CPVP au plan de la comptabilité, des ressources humaines, de la traduction et du secrétariat.
    - Coopération ad hoc avec le Comité P et le COC en fonction des dossiers, des questions et des besoins.
  - De nouvelles collaborations potentielles ont été identifiées et le CBPL est en train de les développer en fonction des tâches et des responsabilités à venir.
  - Les collaborations actuelles se caractérisent par leur flexibilité.

En termes de processus ;

- En ce qui concerne les processus de gestion ;
  - La structure de gestion est claire, structurée, élaborée et fréquente. Cela renforce la proactivité et l'efficacité de la commission.
  - L'existence de différents canaux d'information internes favorise la diffusion des décisions et, par conséquent, la coordination interne.
  - Des indicateurs de performance clés (KPI), des accords de niveau de service (SLA)/ordres de service ont été définis (en plus des SLAs légaux) afin de soutenir la direction.
  - En tant que système de gestion de soutien, le DMS permet le suivi des dossiers ainsi que la possibilité de production de rapports statistiques.
  - La hiérarchisation informelle des priorités par les chefs de département renforce l'agilité et la flexibilité de l'organisation en permettant de réagir rapidement face à l'évolution des besoins et des priorités.
- En ce qui concerne les processus opérationnels, on remarque essentiellement que les tâches et les processus sont légalement encadrés, identifiés, élaborés et compris.
- En ce qui concerne les processus de soutien ;
  - L'utilisation de la plateforme FOR-CMS pour l'achat de biens permet de réaliser des économies d'échelle et de gagner du temps.
  - Le DPO de la CPVP sera mis à la disposition d'autres organes collatéraux qui contribueront également à ses coûts.

EY Building a better working world

- Le soutien du COC par la CPVP au niveau de la comptabilité, des ressources humaines, de la traduction et du secrétariat permet de réaliser des synergies. Vu que le COC n'est pas assez grand pour développer un service de soutien interne à un coût raisonnable, cette coopération permet de résoudre (en partie) le désavantage d'échelle de l'organe.

On peut noter que certains atouts de l'organisation se retrouvent également dans les processus. Cela ne doit pas être considéré comme un chevauchement, mais comme des points de vue complémentaires les uns par rapport aux autres. La dimension organisationnelle met davantage l'accent sur les forces structurelles tandis que la dimension processus souligne le fonctionnement efficace - les deux étant donc fortement liés et certains points récurrents.

En termes d'infrastructure et d'équipement ;

- Le bâtiment répond généralement aux besoins.
- Différents outils et systèmes informatiques sont utilisés pour soutenir le fonctionnement (DMS, Wordbee ...).
- Le processus d'achat est élaboré et diverses parties internes sont systématiquement impliquées, ce qui permet de stimuler l'expertise et l'interaction interne. En outre, des gains d'efficacité sont également obtenus grâce à l'utilisation du FOR-CMS et de Smals.

En termes de RH ;

- Les processus sont documentés.
- A l'exception du profil technique ICT, aucun problème de recrutement n'a été signalé.
- En interne, un cadre de formation solide, lequel permet d'identifier et de rendre possibles des formations pertinentes à la fois pendant les moments d'évaluation et en dehors. En outre, des formations transversales/thématiques sont également proposées à tous les collaborateurs.

Building a better working world

7.2 Points d'amélioration

Divers points à améliorer peuvent être identifiées en ce qui concerne la CPVP. Ceux-ci sont énumérés ci-dessous par dimension.

En termes d'organisation ;

- En ce qui concerne la structure ;
  - Les organigrammes actuels sont incomplets ; l'organigramme du secrétariat n'inclut pas les comités sectoriels et l'organigramme théorique est dépassé et inapplicable.
  - Certaines compétences, à la fois de soutien et opérationnelles, sont fragmentées (les juristes et assistants en sont des exemples concrets). L'interaction entre ces zones grises est également insuffisamment documentée, ce qui entraîne un risque en termes de rationalisation et de planification (proactive) des capacités.
  - Actuellement, la vision, la mission et la stratégie se traduisent indirectement dans la structure. Un regroupement des compétences différent pourrait renforcer ce lien et, par conséquent, la force de l'organisation.
  - La structure actuelle ne tient pas compte des tâches et des aptitudes futures qui peuvent avoir des exigences différentes en termes de compétences et de fonctionnement et d'organisation.
  - La relation entre la structure de la CPVP et les acteurs externes n'est pas explicite. Bien que l'on rapporte qu'il s'agit d'un choix politique visant à impliquer l'ensemble de l'organisation, un modèle pourrait être envisagé avec un point de contact central (SPOC), qui coordonnerait alors les parties internes adéquates. Un tel modèle renforcerait une relation (proactive) à l'égard des parties externes et une communication cohérente avec elles.
  - Une mission de consultance a été effectuée fin 2017 dans le but d'examiner une éventuelle réorganisation. Cette coopération a été interrompue prématurément en raison de différences de vision et d'une interprétation différente de la part de la partie externe. Alors que l'exercice est considéré comme une initiative positive et que l'arrêt de la coopération externe ne doit pas nécessairement être considéré comme un problème, le besoin et l'occasion d'impliquer une partie externe sont notés. Afin de remplacer la mission de consultance, il a été rapporté qu'un groupe de travail interne aurait été mis en place pour assumer cette tâche. Ce groupe de travail comprendrait également un expert externe.
  - L'accent est également mis sur la poursuite des investissements (internes/externes) nécessaires à l'organisation et au fonctionnement de la CPVP.
- En ce qui concerne les rôles et les responsabilités ;
  - Les zones grises structurelles se traduisent également par certains rôles et responsabilités qui ne sont pas suffisamment documentés (voir ci-dessus - structure).
  - Il n'y a aucune indication de la mise à disposition temporaire ou structurelle de personnel entre les départements.
- En ce qui concerne les collaborations ;
  - Les collaborations (principalement opérationnelles) sont actuellement réactives mais appropriées. Cela entraînerait des synergies sous-utilisées entre les organes collatéraux en termes de capacité, de compétences et d'expertise.
  - Le poids du caractère informel dans les collaborations offre de la flexibilité, mais représente aussi un risque important.
  - A l'avenir, et compte tenu d'éventuelles nouvelles tâches et compétences, la coopération devrait être encore développée afin de réaliser de nouvelles synergies qui renforcent à la fois l'efficience et l'efficacité.

En termes de processus ;

EY Building a better working world

- En ce qui concerne les processus de gestion ;
    - A l'heure actuelle, la direction fait preuve d'une certaine fragilité et d'une attitude réactive, l'accent étant mis sur les tâches opérationnelles pour l'instant. Cela s'explique en partie par le fait que la CPVP doit actuellement assumer ses responsabilités actuelles tout en se préparant à un avenir incertain.
        - A l'heure actuelle, les KPI, les SLA/ordre de service ne font pas l'objet d'un suivi systématique.
        - Il n'y a pas de lien entre les KPI/SLA/ordre de service et la planification/hiérarchisation des priorités de la capacité et des compétences.
        - Renforcement des back-ups pour les fonctions de soutien, les procédures formelles de gestion des connaissances et la gestion des connaissances (à la fois en interne et entre organes collatéraux).
- En ce qui concerne les processus opérationnels ;

    Pas de gestion active des processus ni d'optimisation systématique des processus. Il est important d'inclure ces tâches afin de soutenir de manière proactive l'efficience.
    - Bien que la charge de travail soit imprévisible et volatile, elle offre aussi d'importantes possibilités de suivi systématique et d'utilisation d'indicateurs dans la planification proactive du travail.
    - Comme expliqué ci-dessus, les zones structurelles peuvent également se traduire par des inefficacités et des risques au niveau des processus (opérationnels).
- En ce qui concerne les processus de soutien ;
    - On rapporte que le ratio élevé des fonctions de soutien (28/57 collaborateurs au secrétariat, ou 19 dans la pratique) est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de la CPVP. Toutefois, une coopération plus étroite et plus souple avec d'autres organes collatéraux en termes de capacité et de compétences de soutien devrait être explorée.
    - Outre le secrétariat, d'autres collaborations pourraient être développées. Par exemple, les achats, la formation, la flotte, le parking, l'impression ...

Comme expliqué ci-dessus, les zones structurelles peuvent également se traduire par des inefficacités et des risques au niveau des processus (de soutien).
On peut noter que certains points à améliorer parmi l'organisation se retrouvent également parmi les processus. Cela ne doit pas être considéré comme un chevauchement, mais comme des points de vue complémentaires les uns par rapport aux autres. La dimension organisationnelle met davantage l'accent sur les points structurels à améliorer tandis que la dimension processus souligne le fonctionnement efficace - les deux étant donc fortement liés et certains points récurrents.

En termes d'infrastructure et d'équipement ;

- La présence d'un accueil non totalement efficace.
    - Pas d'accueil partagé (ni avec le comité P ni avec la Chambre des représentants).
    - Il n'y a pas de parking disponible pour les visiteurs.
- Importance des exercices de rationalisation, de numérisation et d'une coopération plus étroite avec d'autres organes collatéraux dans le contexte d'un espace d'archivage limité.
- Le DMS doit être développé davantage (lien avec les compétences et les capacités).
- Pour l'achat de services, il faut développer davantage les collaborations.

Au plan des RH :

- Le processus d'évaluation actuel représente une charge de travail trop lourde et doit être revu.
- Une analyse a été effectuée en ce qui concerne la capacité et les compétences requises en fonction des tâches et responsabilités futures. Bien qu'il s'agisse d'une initiative positive, elle devrait aller plus loin en identifiant les tâches/compétences qui s'y ajoutent et disparaissent. L'incidence de l'évolution

Building a better working world

de l'ensemble des tâches sur la charge de travail devrait être décrite plus en détail afin de renforcer l'exactitude de l'exercice.

Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des atouts et des points à améliorer identifiés, différentes pistes de réflexion sont formulées ci-dessous.

Au niveau de l'organisation, les pistes suivantes ont été identifiées :

- La structure actuelle de la CPVP devrait être revue en tenant compte de :
  - L'exhaustivité ;
  - Du regroupement possible des compétences ;
  - Des tâches et responsabilités à venir ;
  - Des acteurs externes (consultation, feed-back ...)
  - Du lien avec la capacité et les compétences requises.
- Les collaborations opérationnelles et administratives doivent être approfondies.
- Il faut évaluer la nécessité et l'efficacité de certaines fonctions de soutien qui ont été internalisées.

Au niveau des processus, les pistes suivantes ont été identifiées :

- Le mécanisme actuel de planification des ressources doit être développé davantage afin de renforcer la proactivité de l'organisation. Pour ce faire, la direction doit acquérir une meilleure compréhension de la charge de travail (par ex. au moyen d'un système de gestion du temps) et de ses déterminants. Et ce, pour chacune des différentes tâches afin de les associer ensuite à une hiérarchisation des priorités et à la planification des capacités et des compétences.
  - C'est ici que le DMS représente un important mécanisme/outil de soutien en suivant et en prédisant efficacement la charge de travail et les indicateurs (par ex. extrapolation).
- Une coopération plus poussée avec d'autres organes collatéraux et la Chambre pourrait/devrait être envisagée.
  - Au niveau opérationnel par la mise à disposition de capacités, de compétences et de l'expertise, ainsi qu'une coopération plus étroite entre les compétences des organes collatéraux.
  - En termes de soutien, grâce à une coopération plus étroite ainsi qu'à une mise à disposition et un partage plus souples de la capacité de soutien.
- Des back-ups doivent être définis pour les services de soutien.
- La gestion des connaissances doit être renforcée tant à l'interne qu'à l'externe (entre organes collatéraux). Cela joue également un rôle important dans la coopération plus étroite (en particulier au niveau opérationnel) entre les organes collatéraux, comme décrit ci-dessus.
- Développement de la gestion active des processus et de l'optimisation systématique des processus.

En ce qui concerne l'infrastructure, le Matériel et les RH, les pistes suivantes ont été identifiées :

- Une coopération plus poussée avec d'autres organes collatéraux et la Chambre dans le domaine de l'infrastructure et du matériel (parking, flotte, espaces de bureaux flexibles) et des achats devrait être étudiée ;
- Réviser et optimiser le processus d'évaluation des collaborateurs permettrait de l'alléger ;
- Lier le processus d'évaluation aux indicateurs de résultats et aux primes renforcerait l'objectivité du processus d'évaluation, ainsi que le lien entre la performance individuelle et les résultats et objectifs de la CPVP ;
- L'étude d'impact des besoins devrait être approfondie et la charge de travail future et les compétences et capacités requises devraient être définies/évaluées avec plus de précision. Dans ce contexte, une stratégie RH devrait également être élaborée ;
- Les statuts devraient être davantage harmonisés afin de renforcer, entre autres, la mobilité interinstitutionnelle ainsi que les perspectives de carrière ;

EY Building a better working world

- Le potentiel de numérisation des archives devrait être étudié plus avant, de même que le partage de l'espace d'archivage lui-même.
- La structure, la planification et la stratégie IT devraient être élaborées plus en détail.

Building a better working world

9. Annexes

9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse de la CPVP

Nom	Fonction	Date de l'entrevue
Debeuckelaere W.	Président	22/01/2018
Machtens A.	Administrateur	22/01/2018
De Ridder N.	Chef de département intérimaire. Organisation et Resources Management	22/01/2018
Van Nuffelen R.	Chef de département intérimaire Etude et enquête	18/01/2018
Van den Eynde P.	Chef de département intérimaire Relations extérieures	18/01/2018

EY Building a better working world

9.2 Opérationnel - Niveaux de performance observés

	Indicateurs							
Tâche/ processus		Complexité	Délai d'exécution (jours = j, semaines = s)	Volume total	Année	Indicateur	Responsable	Remarque
Avis		Élevé	0 - 30 j: 10 - 16,95% 31-60 j: 40 - 67,80% 61 - 90 j: 7 - 11,86% 90+ j: 2 - 3,39%	73	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
Recommandation		Élevé	0 - 30 j: 1 dossier 31-60 j: 1 dossier 61 - 90 j: 1 dossier	7	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
Recommandation traitement ultérieur		Élevé	4 <=30 j gemiddelde doorlooptijd: 12,55 j	5	2017	Nombre	SA3 front - office	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
Habilitations								
SC Registre national	Individuel	Moyen	0 - 15 j: 1 - 2,08% 31 - 45 j: 1 - 2,08% 46 - 60 j: 3 - 6,25% 61 - 75 j: 12 - 25,00% 76 - 90 j: 9 - 18,75% 91 - 120 j: 8 - 16,67% 121 - 180 j: 8 - 16,67% 181 - 365 j: 3 - 6,25% 1 - 2 ans: 1 - 2,08% 2 - 3 ans: 1 - 2,08% 3 - 4 ans: 1 - 2,08% Délai d'exécution moyen: 138,1 j	102	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
	Raccordement	Faible	0 - 15 j: 93 - 62,84% 16 – 30 j: 13 - 8,78% 31 - 45 j: 11 - 7,43% 46 - 60 j: 5 - 3,38% 61 - 75 j: 2 - 1,35% 76 - 90 j: 2 - 1,35% 90 - 120 j: 4 - 2,70% 121 - 180 j: 9 - 6,08% 180 - 365 j: 6 - 4,05% 1 - 2 ans: 1 - 0,68% 2 - 3 ans: 2 - 1,35% Délai d'exécution moyen: 50,6 j	339	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés

EY Building a better working world

Tâche/ processus		Complexité	Délai d'exécution (jours = j, semaines = s)	Volume total	Année	Indicateur	Responsable	Remarque
Habilitations								
SC Gouvernement fédéral	Individuel	Moyen	0 - 15 j: 1 - 4,00% 16 - 30 j: 1 - 4,00% 46 - 60 j: 5 - 20,00% 61 - 75 j: 5 - 20,00% 76 - 90 j: 4 - 16,00% 91 - 120 j: 4 - 16,00% 121 - 180 j: 4 - 16,00% 1 - 2 ans: 1 - 4,00% Délai d'exécution moyen: 94,8 j	73	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
	Raccordement	Faible	0 - 15 j: 120 - 70,59% 16 - 30 j: 25 - 14,71% 31 - 45 j: 4 - 2,35% 46 - 60 j: 4 - 2,35% 61 - 75 j: 2 - 1,18% 76 - 90 j: 3 - 1,76% 90 - 120 j: 2 - 1,18% 121 - 180 j: 5 - 2,94% 180 - 365 j: 5 - 2,94% Délai d'exécution moyen: 25,9 j	342	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
Comité de surveillance statistique	Individuel	Moyen	16 - 30 j: 1 - 6,67% 31 - 45 j: 2 - 13,33% 46 - 60 j: 1 - 6,67% 61 - 75 j: 6 - 40,00% 76 - 90 j: 3 - 20,00% 91 - 120 j: 1 - 6,67% 121 - 180 j: 1 - 6,67% Délai d'exécution moyen: 70,27 j	34	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés
	Raccordement	Faible	0	0	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés

EY Building a better working world

Tâche/ processus		Complexité	Délai d'exécution (jours = j, semaines = s)	Volume total	Année	Indicateur	Responsable	Remarque
Maintien								
Contrôle		Élevé	1 s (0-6 j): 15 - 13,89% 2 s (6-13 j): 15 - 13,89% 3 s (14-20 j): 5 - 4,63% 4 s (21-27 j): 3 - 2,78% 5 s (28-34 j): 3 - 2,78% 6 s (35-41 j): 3 - 2,78% 7 s (42-48 j): 1 - 0,93% 8 s (49-55 j): 3 - 2,78% 9 - 12 s (56-83 j): 11 - 10,19% 13-16 s (84-111 j): 11 - 10,19% 17 - 24 s (112-167 j): 13 - 12,04% 25 - 32 s (168 - 223 j): 2 - 1,85% 33 - 40 s (224 - 279 j): 6 - 5,56% 41 - 52 s (280 - 365 j): 8 - 7,41% 1 - 2 ans: 9 - 8,33% Délai d'exécution moyen: 119,2 j	362	2017	Nombre	SA2 - étude et enquête	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés Précision : les dossiers de plus d'un an (8,3 % des dossiers) augmentent le délai moyen de plus de 31 j (de 87,5 à 119,2).
Inspection		Élevé	0	0	2017	Nombre		
Traitement des plaintes		Moyen	1 s (0-6 j): 2 - 0,74% 2 s (6-13 j): 2 - 0,74% 3 s (14-20 j): 4 - 1,47% 4 s (21-27 j): 2 - 0,74% 5 s (28-34 j): 4 - 1,47% 6 s (35-41 j): 8 - 2,94% 7 s (42-48 j): 7 - 2,57% 8 s (49-55 j): 3 - 1,10% 9 - 12 s (56-83 j): 30 - 11,03% 13-16 s (84-111 j): 33 - 12,13% 17 - 24 s (112-167 j): 40 - 14,71% 25 - 32 s (168 - 223 j): 29 - 10,66% 33 - 40 s (224 - 279 j): 14 - 5,15% 41 s - 52 s (280 - 365 j): 27 - 9,93% 1 - 2 ans: 49 - 18,01% 2 - 3 ans: 14 - 5,15% 3 - 4 ans: 4 - 1,47% Délai d'exécution moyen: 269,6 j	154	2017	Nombre	SA3 front - office	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés Précision : les dossiers de plus d'un an (24,6% des dossiers) augmentent le délai moyen de plus de 125 j (de 143,9 à 269,6).

EY Building a better working world

Tâche/ processus		Complexité	Délai d'exécution (jours = j, semaines = s)	Volume total	Année	Indicateur	Responsable	Remarque
Maintien								
Déclaration	Caméra	Faible	aucun délai d'exécution fixe en raison de la charge de travail de pointe et du déploiement des étudiants pendant les mois d'été	7502	2017	Nombre	SA3 front - office	
	Autres	Faible	aucun délai d'exécution fixe en raison de la charge de travail de pointe et du déploiement des étudiants pendant les mois d'été	1951	2017	Nombre	SA3 front - office	
Information								
Information (traitement des questions)		Moyen	1 s (0-6 j): 1122 - 39,19% 2 s (6-13 j): 926 - 32,34% 3 s (14-20 j): 307 - 10,72% 4 s (21-27 j): 135 - 4,72% 5 s (28-34 j): 84 - 2,93% 6 s (35-41 j): 55 - 1,92% 7 s (42-48 j): 39 - 1,36% 8 s (49-55 j): 28 - 0,98% 9 - 12 s (56-83 j): 58 - 2,03% 13-16 s (84-111 j): 23 - 0,80% 17 - 24 s (112-167 j): 22 - 0,77% 25 - 32 s (168 – 223 j): 17 - 0,59% 33 - 40 s (224 - 279 j): 9 - 0,31% 41 w - 52 s (280 - 365 j): 9 - 0,31% 1 - 2 ans: 21 - 0,73% 2 - 3 ans: 2 - 0,07% 3 - 4 ans: 3 - 0,10% 4 - 5 ans: 3 - 0,10% Délai d'exécution moyen: 23,8 j	4379	2017	Nombre	SA3 front - office	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés Précision : les dossiers de plus d'un an (1% des dossiers) augmentent le délai moyen de plus de 7 j (de 16,5 à 23,8).
Information (Q&R)		Faible	1 jour	4668	2017	Nombre	SA3 front - office	Volume total: nombre d'ouverts nombre délai d'exécution: dossiers clôturés

EY Building a better working world

9.3 Support - Niveaux de performance observés

Indicateurs			
	Valeur	Indicateur	Remarque
Processus de soutien			
Traduction	CPVP : 3 875 COC : 75	# pages	Interne sauf en cas de charge de pointe ou pour la traduction en allemand
	CPVP : 1 550 000 COC : 30 000	# mots	
Comptabilité	CPVP : 1.583	Factures d'achat	
	CPVP : 6.538	Factures guichet électr.	
	CPVP : 58	Factures de vente	
	COC : 194	Factures d'achat	
HR admin (congés, etc.)	CPVP : 54,63	VTE	
	COC : 3	VTE	
Réception	594	Externes	
	264	Membres	
IT	Incidents IT 616 Requêtes IT : 118 Changements IT : 101 Guichet él. : 11 DMS : 61 www.ikbeslis.be: 169 www.privacycommission.be: 14	tickets	
	70	PC	
	38	Serveurs	
Achats	13	# marchés publics traités	
	2	# marchés publics en cours - attribués	
	1	# marchés publics en cours - pas encore attribués	
Logistique	1 759,66	m²	

EY Building a better working world

	Valeur	Indicateur	Remarque
Transport/flotte - logistique	2	# chauffeurs	
	0	# chauffeurs externes (outsourced)	
	3	# voitures	
	39.050	# km/an	
	12	# emplacements de stationnement	
Impression	Non disponible	# pages	
	431.800	# documents	
	€ 12.914,82	Coût/montant	
Conseiller en prévention	0,05 ETP	# collaborateurs	
Fonction de Data Protection Officer	1	# collaborateurs	
Formation	€ 20.810,62	Montant	
	767,05	# heures de formation	
	4	Types de formation	
	externe	Interne, externe ou combinaison	
Communication externe (médias sociaux, presse, etc.)	2	Fonctions	
PMO office	Marchés publics : 16 Projets 'je décide' : 6 Événements organisés : 4 Autres projets : 11	# projets	
Processus Business			
Plaintes Front office - citoyen	154 (nombre de dossiers ouverts)	# plaintes	
Plaintes Front office - entreprise	idem citoyen (voir remarque)	# plaintes	
Plaintes Front office - autres	idem citoyen (voir remarque)	# plaintes	

EY Building a better working world

	Valeur	Indicateur	Remarque
Centre de connaissances	Conseils : 90 recommandations : 14 Recommandation traitement ultérieur : 7 conseils d'évaluation : 12 habilitation individuelle : 209 habilitation générale : 5 Raccordements : 650	# demandes	
Archivage	Interne : 28.612 externe : 25.406	# dossiers	
	Interne : 249,6 externe : 169,37	# mètres courants	
Fonctions d'expert : Expert juriste	21	# collaborateurs	
Fonctions d'expert : conseiller en sécurité de l'information	1 + 1 fonction ouverte de cadre	# collaborateurs	
Fonctions d'expert : Auditeur	1	# collaborateurs	
Coût RH			
Bonus pour détachés	Pas d'application	Montant	
Bonus pour collaborateurs	Pas d'application	Montant	
Membres des comités	42 (hors président et vice-président)	# membres	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

Feedback op het ontwerpverslag van het onderzoek naar de dotatiegerechtigde instellingen die gevestigd zijn in het Forumgebouw alsook naar de BIM-commissie

Deel 1: ontwerpverslag 'opdrachten, ontvangsten en uitgaven' opgesteld door het Rekenhof

- P.16:
  - §4, eerste punt: in feite is in house kennis m.b.t. IT-beveiliging systematisch te beperkt ingevuld geweest. De CBPL heeft momenteel twee vacatures lopen om op dit punt in te spelen.
  - §4, tweede punt: de dossierbehandelingstermijn werd verlengd → dit klopt niet. Het betreft hier voor alle duidelijkheid SLA's die we intern hebben opgelegd (dus geen wettelijk opgelegde). Daarenboven is de SLA voor kerndossiers (informatie, bemiddeling en controle) uitgesplitst in de 3 onderdelen. De voornaamste reden hier was een betere opvolging van de bemiddelings- en controledossiers bekomen. De gezamenlijke SLA werd ook voor de wijziging gehaald.
  - §4, derde punt: dit kan zelfs algemener gesteld worden. De CBPL ontbeert de middelen om systematisch controles uit te oefenen. De hier vermelde verslagen zijn slechts een voorbeeld.
  - §4, vierde punt: kadaster is verkeerd benoemd. Dit moet zijn "wegens tijdsgebrek werd het kadaster van netwerkverbindingen op vereenvoudigde wijze opgesteld".
- P.18:
  - voetnoot 25 → hier lijkt een vertaalprobleem te zijn in de NL-tekst. Deze voetnoot kan gelezen worden alsof wij niet zouden weten of we bevoegd zijn voor de privésector. Dit is wel degelijk het geval. De Franse versie formuleert dit duidelijk.
  - voetnoot 26: slechte vertaling → controle of onderzoek ipv opsporing
- P.24 er wordt geen standpunt ingenomen t.a.v. de creatie van al dan niet meerdere DPA's op federaal niveau. Heeft het Rekenhof ten overstaan van deze problematiek een standpunt?
- P.34:
  - "begrotingsresultaat evolueert positief sinds 2013". Klopt dit aangezien het begrotingssaldo vanaf 2016 toch weer negatiever wordt?
  - laatste regel: "9.633.000" staat niet in de tabel vermeld. Waar komt dit cijfer vandaan?
- P.43 "bij ongewijzigd beleid, dwz dat het aantal instellingen daalt en zonder dat heel wat taken samen worden uitgevoerd…" 'zonder' ontbreekt in de vertaling. Dit moet volgens ons zijn "bij ongewijzigd beleid, dwz <u>zonder</u> dat het aantal instellingen daalt en zonder dat heel wat taken samen worden uitgevoerd…"
- P.47 bijlage:
  - voetnoot 47: dit hoort eigenlijk bij "autorisations aux traitements de données".
  - machtigingen zijn op dit moment ook een belangrijke taak. Deze kunnen misschien beter als apart punt opgenomen worden.
- P.52: stellen dat het COC in 2018 een volwaardige DPA wordt, lijkt ons op dit moment wat te kort door de bocht. Dit statuut zal afhangen van de bepalingen in de kaderwet rond de bescherming van persoonsgegevens. Deze wet is op heden nog niet gestemd.

- Annexe 3 p.34: graag aanpassing van tabel 4.3 “equivalents temps plein”. Doordat in het rapport afgeronde cijfers gebruikt worden, lijkt het alsof de CBPL van 2013 tot 2017 + 5 FTE heeft bekomen, terwijl dit in feite 4,3 FTE is wanneer er naar de niet afgeronde cijfers wordt gekeken. Dit wil zeggen dat er een halve FTE te veel gerekend wordt, wat wij te ruim vinden.
- Annexe 3 p. 36: de enige aanwerving in 2017 is pas in januari 2018 gestart. Er dus niets van de voorziene loonkost voor dit personeelslid in 2017 gebruikt.

Deel 2: tussentijds audit rapport opgesteld door Ernst & Young

- P.4:
  - “klachtenbehandeling zijn controles die volgen op een klacht”: dit klopt niet. Klachtenbehandeling is het proces waarbij d.m.v. onze tussenkomst getracht wordt om tot een bemiddeling tussen de klager en beklaagde te komen. Een controle in de strikte betekenis van het woord wordt hier niet altijd uitgevoerd. Klachten kunnen wel aanleiding geven tot controles, maar dus niet automatisch.
  - aangiftes registeren geen vaststelling van een misdrijf. Iedere verwerkingsverantwoordelijke moet volgens de WVP een verwerking van persoonsgegevens melden bij ons. Het betreft dus een registratie van gegevensverwerkingen, niet louter van problematische verwerkingen laat staan misdrijven.
- P.5: bij andere sectorale comités moet het sectoraal comité Public Sector Information toegevoegd worden. Dit sectoraal comité is opgericht door de wet van 4 mei 2016 maar is op heden niet samengesteld.
- P.6: 8.125.300,00 is een foutief cijfer (totale werkingsmiddelen aangepast voor 2016). Dit moet zijn 8.132.800,00 (cf. P.35 annexe 3 van het deel van het Rekenhof).
- P.7: “laatst wordt opgemerkt dat het gebruik van verschillende posten in de begroting en meerjarenbegroting de vergelijking van beiden bemoeilijkt”. Dit klopt, maar dit is ten gevolge het feit dat de CBPL voor de meerjarenbegroting de geharmoniseerde presentatie zoals bepaald door het Rekenhof gebruikt. Deze presentatie is het resultaat van een werkgroep waarin het Rekenhof en alle dotatiegerechtigde instellingen vertegenwoordigd waren (overlegvergadering 4 maart 2009).
- P.9:
  - “aangiften, samen met … indicatoren van werklast”. Dit moet aangevuld worden met de bepaling “voor de afdeling externe betrekkingen”. De belangrijkste werklast voor de afdeling studie en onderzoek is de behandeling van de advies, aanbevelings- en machtigingsdossiers.
  - “klachten en controles zijn beide controles… die volgt op een klacht”. Deze zin klopt niet. Zie eerdere opmerking. Voorstel: zin schrappen.
  - “bovenstaande grafiek … stabiele stijging opgemerkt worden”. Dit klopt niet. De grafiek heeft enkel betrekking op de adviezen. Adviezen worden voornamelijk op aanvraag geformuleerd. Het betreft dus werklast die wij niet in de hand hebben. Aanbevelingen daarentegen worden op eigen initiatief geformuleerd. In 2017 waren dit er 7.
- P.12 en 13:
  - Voorzitterschap uitbreiden met communicatie

  - Bij studie en onderzoek wordt 'deskundig onderzoek' en 'research' vermeld. Wat is het verschil? Bij deze afdeling ontbreekt o.a. ook aanvragen tot indirecte toegang (de zogenaamde artikel 13 dossiers).
  - Zie voor meer details over de voornaamste taken per afdeling: https://www.privacycommission.be/nl/node/4443
- P.14: tabel mag aangevuld worden met DPO (zie 5.2.2)
- P.16: tabel → personeelsvergadering → verslaggeving: moet "ja" zijn.
- P.17:
  - "desondanks dat bepaalde sectorale comités … niet tot de verwachte vermindering in werklast geleid". Dit klopt niet helemaal. Een eerste probleem is dat sectorale comités afgeschaft worden binnen de gegevensbeschermingsautoriteit. Hierdoor komt de machtigingstaak bij DPO's terecht, die volgens de AVG gratis beroep mogen doen op de gegevensbeschermingsautoriteit. Het is dus mogelijk dat deze werklast onder een andere naam blijft bestaan. Een tweede probleem is dat het aansluiten bij bestaande algemene machtigingen ook na 25 mei behouden blijft, waardoor bepaalde werklast i.v.m. machtigingen ook bij de Gegevensbeschermingsautoriteit zal blijven hangen.
  - "in sommige gevallen … werklast zou doen ontstaan" → de uitleg die hier staat klopt technisch gezien niet. Kan dit niet worden omschreven als "de dossierafsluiting binnen het DMS systeem moet efficiënter georganiseerd worden".
- P.18: wij zijn niet akkoord met de voorstelling van de ondersteunende functies. Dit klopt niet. De correcte weergave is 19 medewerkers, waarvan 1 DPO en 5 vertalers:
  - Onthaal (2)
  - Bestuursassistent (3)
  - Directiesecretaris (2)
  - Logistiek medewerker (2)
  - DPO (1)
  - Directie-assistent ORM (1)
  - Boekhouder (1)
  - Vertaler (5)
  - HR (1)
  - ICT (1)
- P.19: "er wordt gerapporteerd dat enkel 50% ... bevoegdheid". Dit klopt niet. Het gaat hier om 1 voertuig, namelijk het dienstvoertuig dat slechts aan 50% benut wordt.
- P.21:
  - "… om deze kost te dekken is een budgettaire aanpassing nodig geweest". Dit klopt niet. Er is een budgettaire aanpassing gebeurd om de verbrekingsvergoeding van het contract te betalen. De huur en bijhorende lasten werden steeds correct begroot.
  - "tijdens de aanbesteding door de Kamer … een externe partij". Zin aanpassen: tijdens de aanbesteding door de Kamer heeft de Commissie aangegeven geïnteresseerd te zijn in een toetreding tot het globale contract. De Kamer heeft het echter nagelaten de Commissie te informeren over het afgesloten contract waardoor de Commissie haar huidig kuiscontract behouden heeft.
  - Rijksregister → Rijksarchief.
- P.22: de opsomming m.b.t. veiligheid en risicobeheer is niet exhaustief. Er zijn nog andere niet vermelde mechanismen. Kan dit aangegeven worden?
- P.23: "op dit moment wordt gerapporteerd dat … onafhankelijkheid van collaterale organen zou schaden". Dit is niet ons standpunt. Wij zijn voorstander van een centrale aankoopcentrale (zie ook ons voorstel tot synergie hieromtrent). Graag dus aangeven dat wij vragende partij

zijn. De tekst zoals deze nu geschreven staat, doet vermoeden dat we twijfels zouden hebben bij een aankoopcentrale. Dit is niet het geval.

- P.24: aan de opsomming m.b.t. het personeelskader onderaan de pagina, moet toegevoegd worden “adviseur ORM”.
- P.25: ook het COC doet beroep op Persopoint.
- P.26, 7.2.2 2e opsommingsteken: dit moet algemener geformuleerd worden: “de taken en bevoegdheden van eventuele andere DPA’s op federaal niveau”. Het COC is hier een voorbeeld van (cfr. P.27).
- P.27: bij de eerste opsomming ontbreekt ook de nationale wetgeving (bvb organieke wet, kaderwet, …).
- P30: ten aanzien van de structuur → 6e opsommingsteken: dit laat uitschijnen alsof de reorganisatie-oefening stil zou liggen. Niets is minder waar. Er is een volwaardige werkgroep opgericht die zich bezig houdt met de reorganisatie. In deze werkgroep zit ook een extern expert.
- P.31:
    - ratio 25/57 aanpassen naar 19/57. We willen nogmaals opmerken dat van deze 19 personen er 5 vertalers en 1 DPO zijn.
    - “Er is geen parking beschikbaar voor bezoekers” → dit is op basis van een richtlijn van de Kamer uit veiligheidsoverweging (zie ook P.21)
- P.32: “het evaluatieproces ook koppelen aan resultaatsindicatoren en premies”. Waarop is deze denkpiste gebaseerd? Is er een gebrek aan motivatie bij het personeel vastgesteld?

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat

Finaal en vertrouwelijk audit rapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.

Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018. De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse versie van hun respectievelijk rapport die op vertrouwelijke wijze gecommuniceerd werd. Het EY team heeft de rapporten vervolgens aangepast om tot een finale versie te komen, dit rekening houdend met de gecommuniceerde opmerkingen door de dotatie gerechtigde instellingen. Met zicht op transparantie worden de ontvangen opmerkingen in hun volledigheid in bijlage opgenomen van de respectievelijke rapporten.

Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstabel

1. Overzicht van de commissie 3
   1.1 Missies van de instelling 3
   1.2 Kerncijfers 4
      1.2.1 Financiering 4
      1.2.2 Personeel 5
      1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 5
   1.3 Historische evoluties 6
2. Organisatie van de commissie 7
   2.1 Algemeen organigram 7
   2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies 8
   2.3 Partnerschappen en samenwerkingen 8
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 9
   3.1 Management 9
      3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten 9
   3.2 Operationeel 10
      3.2.1 Identificatie van processen 10
      3.2.2 Omschrijving van de bestaande synergiën 10
   3.3 Ondersteuning 10
      3.3.1 Identificatie van processen 10
      3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergiën 11
4. Infrastructuur en materieel 12
   4.1 Gebouwen 12
   4.2 Bestaande systemen en tools 12
   4.3 Organisatie van de aankoop 13
5. Human resources 14
   5.1 Human resources management 14
      5.1.1 Algemene politiek & personeelskader 14
      5.1.2 Bestaande systemen en tools 14
   5.2 Allocatie 15
      5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (competenties en capaciteit) 15
6. Toekomstige evoluties 16
7. Vaststellingen 17
   7.1 Sterktes 17
   7.2 Verbeterpunten 19
8. Denkpistes 21
9. Appendix 22
   9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de VBCN 22
   9.3 Waargenomen prestatieniveau - Operationeel 23

Building a better working world

1. Overzicht van de commissie

1.1 Missies van de instelling

De Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat werd opgericht in het kader van de hervorming van de organisatie en de werking van het notarisberoep, die de Ventôsewet[1] hervormde[2].

De Verenigde commissie vandaag bestaat uit de Franstalige en Nederlandstalige Benoemingscommissies, wiens hoofdtaak is om de toegang tot het beroep van notaris op een transparante en objectieve wijze te organiseren[3]. Hiernaast is zij eveneens bevoegd om aan het Parlement en de Regering adviezen en aanbevelingen te formuleren betreffende de algemene werking van notariaat.

Concreet worden de kerntaken van de Verenigde Benoemingscommissies in de Ventôsewet als volgt samengevat :

- "Voor de rangschikking van de kandidaten voor een benoeming tot notaris-titularis met standplaats in een van de tweetalige vredegerechtskantons van het gerechtelijk arrondissement Brussel."
- "Voor het opstellen van het programma van de vergelijkende toelatingsproef."
- "Om adviezen en voorstellen te doen over de algemene werking van het notariaat."

Hiernaast vat de Ventôsewet ook de (complementaire) taken van de Franstalige en Nederlandstalige Benoemingscommissies samen :

- "De rangschikking van de meest geschikte kandidaten voor een benoeming tot kandidaat-notaris."
    - Concreet is dit de organisatie van het vergelijkend examen om kandidaat-notaris te worden.
    - Wie bevoegd is van de benoemingscommissies hangt af van ofwel de taal van het diploma of de inschrijving op de respectievelijke taalrol.
- "De rangschikking van de kandidaten voor een benoeming tot notaris-titularis."
    - In functie van de standplaats.
- "Het afleveren van het bekwaamheidscertificaat bedoeld in artikel 35bis."

[1] De volledige naam hiervan is : Wet van 25 Ventôse jaar XI op het notarisambt
[2] http://www.bcn-not.be/nl/organisatie/commissies
[3] http://www.bcn-not.be/nl

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de begroting van de Verenigde Benoemingscommissies van 2014 tot en met 2017[4] :

Post	2014	2015	2016	2017 (niet gevalideerd)
Lopende uitgaven	512.378,40	499.609,82	494.196,15	530.004,21[5]
Kapitaaluitgaven	12.038,50	4.487,41	4.034,52	0,00
Totale uitgaven	524.416,90	504.097,23	498.230,67	530.004,21[5]
Dotatie	577.000,00	693.000,00	679.000,00	676.000,00
Financiële opbrengsten	682,41			
Boni 2012	208.370,94			
Boni 2013	89.900,00	114.480,51		
Boni 2014		101.520,00	118.016,45	
Boni 2015				118.000
Totale ontvangsten	875.953,35	909.000,51	797.016,45	794.000,00
Resultaat	351.536,45	404.903,28	298.785,78	263.995,79

Betreffende bovenstaande tabel wordt in het verslag van de Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers6 aangegeven dat een groot deel van de boni regelmatig wordt overgedragen aan de andere instellingen.

Voor de begroting van 2018 wordt een dotatie toegekend van € 676.000,00. Dit bedrag werd berekend op basis van de kredieten en € 117.000,00 deel van de boni van 2016. De saldo van de boni van 2016 of € 181.785,78 wordt toegewezen aan de reserves van de Benoemingscommissies.

Laatst wordt opgemerkt dat er geen meerjarenbegroting is opgemaakt.

[4] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Uitvoering van de begroting: rekeningen 2017, p. 1-2, 2018
[5] Bron : Rekenhof
Documentatie verkregen van de VBCN rapporteert € 479.841,94 (zie voetnoot 4)
[6] Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers : DOC 54 2843/003, p.1, 14 december 2017

1.2.2 Personeel

Zoals eerder omschreven bestaat de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat uit de Franstalige en Nederlandstalige Benoemingscommissies.

De concrete verdeling van personeel over de verenigde commissie ziet er als volgt uit :

		# personeel	Personeels-kader[7]
Secretariaat	Administratief directeur	0,5 VTE	1 (niveau A)
	Administratief secretaris	1,5 VTE	2 (niveau C)
	Boekhouder	0,1[8]	1 (niveau B - deeltijds)
Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat (VBCN)	Voorzitter	1	De voorzitter is tegelijkertijd voorzitter van de CNN/BCN
Franstalige Benoemingscommissie voor het Notariaat (CNN)	Werkende leden	8	De Benoemings-commissies bestaan voor de helft uit notarissen en voor de helft uit onafhankelijke externen[9].
	Plaatsvervangende leden	8	
Nederlandstalige Benoemingscommissie voor het Notariaat (BCN)	Werkende leden	8	
	Plaatsvervangende leden	8	

Hiernaast dient de opmerking gemaakt te worden dat de benoemingscommissies zelf niet kunnen rekruteren. Bijgevolg is deze afhankelijk van personeel dat ter beschikking wordt gesteld door andere collaterale organen en de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Onderstaande tabel[10] geven een overzicht van de belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren :

Taak/proces	Taal	2017	Frequentie
Vergelijkend examen	NL	201	Jaarlijks
	FR	108	
Benoemingen	NL	29	Maandelijks
	FR	12	
	Brussel	9	
Adviezen		3	Ad-hoc

In bovenstaande tabel kunnen de belangrijkste taken en werklast voor de verenigde, Nederlandstalige en Franstalige Benoemingscommissie teruggevonden worden;

- Het organiseren van de examens/benoemingen voor kandidaat-notaris (Vergelijkend examen).
- Het organiseren van de examens/benoemingen voor notaris-titularis (Benoemingen).

[7] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat : Personeelskader, p.1, 2017
[8] Bron : Rekenhof
[9] http://www.bcn-not.be/nl
[10] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat : – Indicatoren, 2018

- Het formuleren van adviezen.

Hiernaast kan ook worden opgemerkt dat het aantal adviezen laag ligt. Er wordt gerapporteerd dat dit voornamelijk het gevolg is van het laag aantal administratieve/ondersteunende functies in de benoemingscommissie. Alhoewel het personeelskader voor het secretariaat meer ruimte laat, kunnen de benoemingscommissies zelf niet aanwerven waardoor deze afhankelijk is van ter beschikking gesteld personeel door andere collaterale organen en de kamer. Dit alles resulteert in de moeilijkheid voor de VBCN om deze theoretische adviesbevoegdheid op te nemen.

1.3 Historische evoluties

Teneinde de huidige context en uitdagingen van de Verenigde Benoemingscommissies Notariaat te begrijpen is het belangrijk om rekening te houden met de historische evoluties. Alhoewel deze beperkt zijn in aantal en impact worden de volgende evoluties gerapporteerd;

- Klachten behandeling is sinds juni 2015 geen taak meer.
    - De bevoegdheid is verschoven naar de Ombudsdienst voor het notariaat.
    - Verdwijnen van de werklast voor de commissie.
- Nieuwe bevoegdheid rond het toekennen van bekwaamheidscertificaten.
    - In het kader van vrije vestiging in de EU, gericht op niet-Belgische EU onderdanen.
    - Het bekwaamheidscertificaat komt overeen met het stagecertificaat in België.
    - Het certificaat maakt het mogelijk om deel te nemen aan het examen voor kandidaat-notaris.
    - Momenteel nog geen werklast/aanvragen.
- De benoeming van de voorzitter van de verenigde commissie gebeurt nu om de 2 jaar (voordien 4 jaar).
    - Dit beïnvloedt de continuïteit van het voorzitterschap.
- De intreding van de General Data Protection Regulation (GDPR) wetgeving.
    - Omkadert de verwerking van persoonsgegevens door de commissie.
    - Dit heeft een indirecte impact op de werking van de commissie.

Deze trends en evoluties hebben ofwel een rechtstreekse impact op de werklast of beïnvloeden de werking van de commissie.

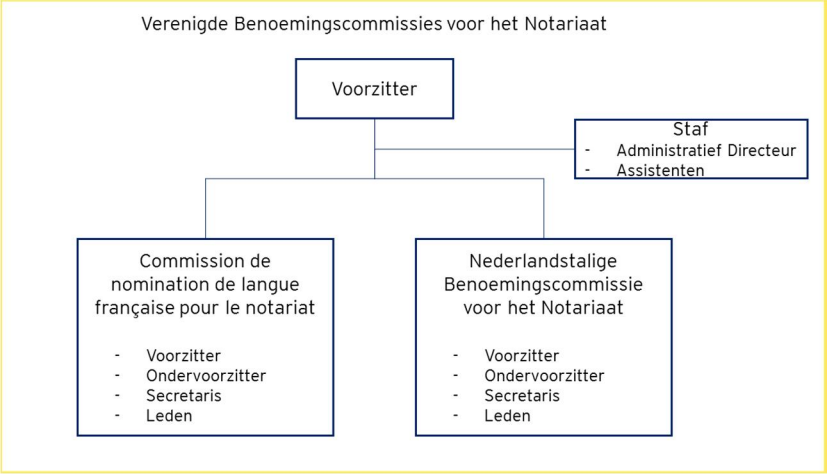
Building a better working world

2. Organisatie van de commissie

2.1 Algemeen organigram

In het kader van de efficiëntieaudit is het belangrijk om ook de structuur van de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat alsook de Franstalige en Nederlandstalige Benoemingscommissie voor het Notariaat te bestuderen; de mate waarin deze uitgewerkt alsook de mate waarin deze de werking ondersteunt.

Allereerst moet worden opgemerkt dat er geen documentatie bestaat rond het organigram of de effectieve structuur. Op basis van de interviews wordt hieronder een overzicht gegeven;



Doorheen de documentatie en verschillende gespreksmomenten kunnen de volgende opmerkingen geïdentificeerd worden :

- De beperkte omvang van de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat draagt bij aan het informeel begrip van de structuur door diens leden en medewerkers.
    - Het organigram is niet gedocumenteerd noch toegelicht.
- De juridische structuur is duidelijk, de departementen zijn duidelijk afgebakend
    - Wat de samen-/wisselwerking betreft tussen de Franstalige en Nederlandstalige Benoemingscommissie is er een grijze zone, deze is structureel niet volledig duidelijk.
- De juridische structuur is afgestemd met de missie, visie en strategie van de VBCN, CNN en BCN; de taken kunnen namelijk indirect teruggevonden worden in de structuur.
    - De uitzondering hierop is de samen-/wisselwerking tussen de Franstalige en Nederlandstalige commissie zoals hierboven toegelicht.
- De structuur en afdelingen zijn evenwichtig opgesteld; afdelingen zijn gelijkaardig van omvang.

Samenvattend kan gesteld worden dat het organigram dient gedocumenteerd te worden. Hiernaast betreft het belangrijkste aandachtspunt het toelichten of uitklaren van de samen-/wisselwerking tussen de Franstalige en Nederlandstalige Benoemingscommissie.

EY Building a better working world

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies

Zoals omschreven in het overzicht van de commissie zijn de missies en taken van zowel de VBCN, CNN en BCN duidelijk opgenomen in de Ventôsewet.

Wel kan binnen de VBCN, in de context van gedeelde taken en bevoegdheden, ten aanzien van de wissel-/samenwerking tussen de CNN en BCN een grijze zone vastgesteld worden. Alhoewel de samenwerking vandaag een beperkte omvang heeft (voornamelijk benoemingen van notaris-titularis in het Brussels arrondissement) heeft deze een belangrijke rol. Vandaag is deze evenwel weinig gedocumenteerd en het is onduidelijk in welke mate deze samenwerking efficiënt en effectief verloopt.

2.3 Partnerschappen en samenwerkingen

Wat betreft samenwerkingen zijn deze tot op heden beperkt in zowel aantal als impact. Het onderscheid kan ook gemaakt worden tussen de operationele samenwerking met FOD Justitie voor de organisatie van de examens en de samenwerkingen in het kader van ter beschikking gesteld personeel.

De samenwerking met FOD Justitie is voornamelijk administratieve/operationele ondersteuning en gebeurt zowel voor als na de werkzaamheden van de VBCN[11] :

- Oproep van de kandidaten
- Zorgen voor nodige adviesaanvragen
- Koninklijke Besluiten
- Publicaties (bvb. Belgisch Staatsblad)

Wat ter beschikking gesteld personeel betreft kunnen de volgende samenwerkingen geïdentificeerd worden :

- Hoge raad voor Justitie
  - Ter beschikking stellen van een halftijdse equivalent
  - Functie : Administratief directeur
- Kamer van Volksvertegenwoordigers
  - Ter beschikking stellen van een voltijdse equivalent
  - Functie : Secretaris
- Senaat
  - Ter beschikking stellen van een halftijdse equivalent
  - Functie : Secretaris
- Federale ombudsman
  - Ter beschikking stellen van 0,1 VTE[12]
  - Functie : Boekhouder[13]

Betreffende potentiële samenwerkingen en synergiën is een piste een nauwere samenwerking met de Hoge Raad voor Justitie. De samenwerking zou op administratief/operationeel vlak zijn in het kader van de organisatie van examens en hoorzittingen voor de benoemingen. Deze piste wordt nauwer besproken in de omschrijving van ondersteunende synergiën (3.3.2).

[11] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat : Vragenlijst bestemd voor de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat, p. 8, 2018
[12] Bron : Rekenhof
[13] Bron : Rekenhof

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten

De structuur van de Verenigde Benoemingscommissies is redelijk beperkt in omvang alsook eenvoudig vatbaar. De besluitvorming gebeurt tijdens de vergaderingen van de BCN, CNN of VBCN;

- In 2017 heeft de Nederlandstalige Benoemingscommissies voor het Notariaat 24 keer vergadert[14].
- In 2017 heeft de Franstalige Benoemingscommissies voor het Notariaat 32 keer vergadert[15].

Belangrijk te vermelden is dat de vergaderingen van de Verenigde Benoemingscommissies vervat zijn in de zowel de cijfers van de Franstalige als deze van de Nederlandstalige benoemingscommissie. Het doorgaan van de verschillende examens zit ook vervat in deze cijfers.

Voor een vergadering wordt door de respectievelijke voorzitter in samenwerking met de administratieve directeur een agenda opgemaakt. Deze wordt vervolgens gecommuniceerd naar de leden en waarna de vergadering plaatsvindt.

Hiernaast wordt opgemerkt dat voor bepaalde beslissingen ook wordt beraadslaagd en beslist. Het kader hiervan wordt omschreven in de Ventôse wet. Hiernaast wordt door de geïnterviewden ook een belangrijke sterkte geïdentificeerd; “Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter van de verenigde benoemingscommissies doorslaggevend”[16]. Dit mechanisme laat bijgevolg toe om blokkades te vermijden. Hier bijkomend zorgt de rotatie van het voorzitterschap van de VBCN voor de vrijwaring van de pariteit.

Documentatie en tools ter ondersteuning van het management zijn beperkt. De voornaamste tool die gebruikt wordt is een retroplanning voor de organisatie van de examens. Hierbij worden naast de wettelijke termijnen bijkomende interne mijlpalen en deadlines geplaatst teneinde het vlot verloop te verzekeren. De reden waarom deze tool belangrijk is en strikt opgevolgd wordt is door het relatief beperkt aantal medewerkers voor administratieve ondersteuning in combinatie met wettelijke termijnen en de samenwerking met een externe partner (FOD Justitie).

De activiteiten van de VBCN zijn niet gebaseerd op de definitie van gekwantificeerde objectieven. De enige uitzondering hierop is de organisatie van het jaarlijks vergelijkend examen. Hiertegenover staan de adviezen en benoemingen van notaris-titularissen die sterk gedreven worden door noden en die bijgevolg sterker fluctueren. De planning en uitvoering hiervan wordt dan ook sterk bepaald door de organisatie van het examen.

Laatst wordt opgemerkt dat naast deze retroplanning weinig management processen of mechanismen geformaliseerd zijn.

[14] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat : Historiek vergadering, p. 1-2, 2018
[15] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat : Historiek vergadering, p. 1-2, 2018
[16] Wet van 25 Ventôse jaar XI op het notarisambt

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van processen

De verschillende operationele taken en hoofdprocessen kunnen indirect teruggevonden worden in de missies van de commissies. Concreet zijn er 3 hoofdtaken/processen die worden uitgevoerd (in dalende werklast) ;

- Organisatie van het jaarlijks vergelijkend examen voor kandidaat-notarissen.
- Benoemingen voor openstaande plaatsen (notaris-titularis).
- Formuleren van adviezen.

Betreffende bestaande documentatie of niveau van formalisatie van deze processen wordt de volgende documenten geïdentificeerd;

- Proces omschrijving van het vergelijkend examen en de benoemingsdossiers.
- Wettelijke omkadering van de processen door de Ventôse wet.
- Retroplanning voor het vergelijkend examen.

Met betrekking tot de processen worden geen specifieke pijnpunten gemeld. Het relatief laag aantal administratieve medewerkers vereist bijgevolg een hoger efficiëntie niveau ter compensatie en de taken ten goede en volledig te kunnen opnemen.

Laatst is het ook belangrijk om op te merken dat de VBCN haar adviesbevoegdheid niet ten volle opneemt, in 2017 heeft deze 3 adviezen geformuleerd. Er wordt gerapporteerd door de geïnterviewden dat dit een gevolg is van het laag aantal ondersteunende/administratieve medewerkers in combinatie met de hoge/piek werklast ten gevolge van de organisatie van het jaarlijks vergelijkend examen en de benoemingen voor openstaande plaatsen.

3.2.2 Omschrijving van de bestaande synergiën

Alhoewel met andere collaterale organen wordt samengewerkt via het ter beschikking stellen van personeel aan de VBCN zijn operationele synergiën beperkt in zowel aantal als impact. De voornaamste synergie betreft de ondersteuning door de FOD Justitie met betrekking tot :

- Oproep van de kandidaten
- Zorgen voor nodige adviesaanvragen
- Koninklijke Besluiten
- Publicaties (bvb. Belgisch Staatsblad)

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van processen

Wat de ondersteunende processen betreft kan, zoals voor de operationele processen, opgemerkt worden dat deze weinig geformaliseerd/gedocumenteerd zijn (met uitzondering van de boekhouding en procedure contracten/aankoop/aanbesteding). De werklast is voornamelijk verbonden aan de twee grootste hoofdtaken;

- De organisatie van het jaarlijks vergelijkend examen voor kandidaat-notarissen.
- De benoemingen voor openstaande plaatsen (notaris-titularis).

Met betrekking tot ondersteund personeel moeten verschillende belangrijke opmerkingen gemaakt worden ;

- De beperkte omvang van de VBCN beperkt de mate waarin de commissie een secretariaat of interne ondersteunende diensten kan uitwerken (schaalnadelen).
- Er zouden onvoldoende medewerkers zijn om de BVN, BCN en CNN voldoende te ondersteunen.

EY Building a better working world

- Innovatieve en niet-dringende taken/projecten worden niet opgenomen of nemen meer tijd.
    - Digitalisering van de archieven.
    - Processen documenteren, formaliseren en optimaliseren.
    - Uitwerken van IT en ondersteunende systemen.
- De commissies kunnen zelf geen personeel aanwerven en zijn afhankelijk van parlementaire instellingen, de andere dotatiegerechtigde instellingen en de overheidsinstellingen die personeel ter beschikking stellen.
    - Als gevolg hiervan verliest de commissie aan continuïteit in haar ondersteunend personeel.
    - De ter beschikking van personeel kan eenzijdig opgezegd worden.
    - Het zelf aanwerven van personeel zou mogelijk aan een hogere kost gebeuren.

Algemeen wordt de afwezigheid van voldoende ondersteunend personeel gerapporteerd als een bedreiging voor de effectiviteit.

In bijlage kan een overzicht gevonden worden van de indicatoren voor de verschillende ondersteunende taken en processen.

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergiën

Betreffende bestaande synergiën wordt opgemerkt dat deze beperkt zijn in zowel aantal als impact. De voornaamste synergie betreft de operationele samenwerking met de FOD Justitie.

Verder wordt opgemerkt dat synergiën potentieel worden misgelopen op vlak van ;

- Administratieve samenwerking met de Hoge Raad voor Justitie alsook de Nationale kamer van Gerechtsdeurwaarders met betrekking tot de organisatie van het vergelijkend examen.
    - Voornamelijk de op vlak van administratieve ondersteuning.
    - Voor een efficiënte samenwerking wordt het belang opgemerkt van een proactieve capaciteitsplanning om piekbelasting te vermijden.
    - Een verdergaande samenwerking op dit vlak zou mogelijks ook aan een lagere kost gebeuren dan personeel dat momenteel ter beschikking wordt gesteld door bijvoorbeeld de Kamer van Volksvertegenwoordigers en het Senaat.
- Aankoop van goederen en diensten met andere collaterale organen, de kamer en senaat.

EY Building a better working world

4. Infrastructuur en materieel

4.1 Gebouwen

Momenteel bevinden de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat zich in het Forum gebouw, dit sinds oktober 2013. Hierbij werd met de Kamer van Volksvertegenwoordigers een protocol afgesloten over[17];

- De toebedeling van de lokalen.
- De pro-rata bijdrage in kosten.
- De mogelijkheid om beroep te doen op logistieke diensten van de Kamer.
- Andere zaken (bvb. toegang tot de bibliotheek van het Parlement).

In 2017 worden lasten gerapporteerd van € 4.698,51 en verzekeringen van € 190,05[18]. Wat precies wordt inbegrepen in de lasten is niet toegelicht in de documentatie.

Op de vraag of de kantoorruimte tegemoetkomt aan de noden wordt geantwoord dat dit algemeen het geval is. Desondanks kunnen enkele opmerkingen geïdentificeerd worden ;

- De klantvriendelijkheid en efficiëntie van het onthaal door de Kamer kan versterkt worden.
    - De doorverwijzing gebeurt niet altijd vlot en in bepaalde gevallen moet ondersteunend personeel van de commissie de bezoeker komen ophalen.
- Er is geen eenvoudige parkeermogelijkheid voor de bezoeker.
    - De VBCN beschikt over 3 parkeerplaatsen.
- De archiefruimte wordt momenteel volledig bezet.
    - Er is een rationaliseringsoefening gepland.
    - Zouden een aanvraag willen doen voor een wetswijziging teneinde de wettelijke periode om bepaalde documenten bij te houden te verkorten.
    - Er is een digitaliseringsoefening gepland.
- Ruimtes worden momenteel onderbezet met een belangrijke opportuniteitskost als gevolg.

Voor het onderhoudscontract wordt opgemerkt dat deze voordien via de Kamer gebeurde (ongeveer €10.000,00), sinds 2017 werd gekozen om over te stappen en voor het onderhoud samen te werken met de Ombudsman. Dit heeft een besparing mogelijk gemaakt van bijna €3.000,00[19].

4.2 Bestaande systemen en tools

Algemeen zijn de gebruikte systemen en tools beperkt, bijgevolg zijn ook de kosten hiervan beperkt (uitgaven onder €6.000,00 in 2017). Het betreft voornamelijk servers, toestellen alsook licenties. Alle IT contracten en aanbestedingen gebeuren door de commissie zelf.

Betreffende documentatie is het voornaamste een document van 2013 dat opgesteld werd door EuroSys met betrekking tot het netwerk[20]. Alhoewel geen IT plan of strategie ontwikkeld werd, wordt opgemerkt dat uitgebreide documentatie in de context van de commissie een beperkte toegevoegde waarde zou hebben.

Rond IT worden de volgende zaken gerapporteerd ;

- Operationeel en ook op vlak van veiligheid zou het huidig IT systeem functioneel werken.
    - Wel zouden servers en toestellen vervangen moeten worden.

[17] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Activiteitenverslag 2013-2016, p. 6, december 2016
[18] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Uitvoering van de begroting: rekeningen 2017, p. 1, 2018
[19] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Uitvoering van de begroting: rekeningen 2017, p. 1, 2018
[20] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Netwerkdocumentatie, p. 1-21, 2013

    - Licenties zouden ook herzien moeten worden.
    - De beperkte administratieve ondersteuning maakt het moeilijk om een openbare aanbesteding uit te voeren.
- De kost van internet en telefonie zou goedkoper kunnen.
- Er wordt gekeken naar de mogelijkheid om een digitaal archief te bouwen.

Verder wordt door de geïnterviewden ook opgemerkt dat een nauwere samenwerking met andere collaterale organen op vlak van aankoop, bijvoorbeeld door een gedeelde aankoopcentrale, belangrijke synergieën mogelijk zou maken. De beperkte omvang van de VBCN vergroot synergieën verder aangezien verdere samenwerkingen de mogelijkheden biedt om zowel kennis- als schaalvoordelen te verwezenlijken.

Laatst wordt ook opgemerkt dat de VBCN geen gebruik maakt van FOR-CMS. Dit wordt dan ook als gezien als belangrijk potentieel.

4.3 Organisatie van de aankoop

Voor contracten, aankopen en aanbestedingen is een procedure uitgewerkt[21]. Algemeen zijn deze zowel in aantal als omvang beperkt. De voornaamste in 2017 (> € 1.000,00) zijn[22] :

Post	Kost
Telecom	€ 8.266,30
Post	€ 7.107,22
Onderhoudscontracten	€ 7.457,58
Organisatie van het examen	€ 6.353,50
informatica en bureautica (Contracten en benodigdheden)	€ 5.954,60
Cafetaria en kantoorbenodigdheden	€ 4.820,04
Public relations	€ 2.457,23

Voor de organisatie van het examen wordt gerapporteerd dat de kosten gedrukt proberen te worden door deze te laten plaatsvinden op universiteiten. In de toekomst wordt ook voorzien om de voordelen, met name de publiciteit en het prestige, als hefboom te gebruiken om voordeligere tarieven te bekomen.

De VBCN beschikt niet over dienstvoertuigen nog chauffeurs, leden en personeelsleden krijgen een kilometervergoeding. Dit biedt meer flexibiliteit en houdt tegelijk ook rekening met de missies, werking en omvang van de VBCN.

Algemeen kan opgemerkt worden dat deze beperkt zijn in vergelijking met de totale uitgaven of dotatie en dat een eventuele samenwerkingen met andere collaterale organen of de kamer beperkte voordelen teweeg zal brengen. Indien voor de organisatie van het examen nauwer wordt samengewerkt met de Hoge Raad voor de Justitie daalt dit potentieel ook verder.

[21] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Procedure contracten – aankoop - aanbesteding, p. 1, 2013
[22] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Uitvoering van de begroting: rekeningen 2017, p. 1, 2018

5. Human resources

5.1 Human resources management

5.1.1 Algemene politiek & personeelskader

Met betrekking tot de leden van de VBCN wordt opgemerkt dat deze worden vergoed volgens een aanwezigheidsvergoeding. In 2017 bedroegen de statuut gebonden vergoedingen en toelagen € 331.195,34 (niet geauditeerd).

Tot voor 2016 werd geen secretariaat voorzien, het is met de wetswijziging van de Ventôse wet 27 arpil 2016 dat hierin voorzien werd. Zoals eerder omschreven is de invulling van het personeelskader van de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat vandaag beperkt. Er is namelijk nog ruimte voor;

- Een halftijdse administratieve directeur.
- Een halftijdse administratieve secretaris.

Dit kan verklaard worden door het feit dat de commissie zelf niet kan aanwerven en afhankelijk is van parlementaire instellingen, andere dotatiegerechtigde instellingen en overheidsinstellingen. Anderzijds wordt opgemerkt door de geïnterviewden dat het scenario waar de VBCN zou aanwerven een belangrijke verhoging in kosten zou vertegenwoordigen. Rekening houdend met de omvang en context wordt centrale en overkoepelende ondersteuning als tussenscenario gezien die het mogelijk maakt om aan een relatief beperkte kost tegemoet te komen aan de noden.

Als gevolg hiervan worden de huidige ondersteunende medewerkers exclusief ter beschikking gesteld door :

- De Hoge Raad voor Justitie (administratief directeur) ;
- De Kamer van Volksvertegenwoordigers (voltijdse administratieve secretaris) ;
- Het Senaat (halftijdse administratieve secretaris) ;
- De Federale Ombudsman (deeltijdse boekhouder).

De administratieve secretaris van het Senaat zal vanaf april ook teruggeroepen worden.

Aangezien dit personeel ter beschikking wordt gesteld heeft de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat als voornaamste administratieve verplichting de vergoeding van de bruto kosten van de bezoldiging en de aanvullende geldelijke voordelen die het ter beschikking gestelde personeelslid geniet[23]. In 2017 werden personeelskosten van € 107.701,70 gerapporteerd (niet geauditeerd)[24]. Dit in combinatie met de werkdruk op de administratieve medewerkers in een context van strikte wettelijke termijnen betekent dat er weinig andere HR taken/processen worden vervuld.

Naast het feit dat het kader niet volledig ingevuld heeft de ter beschikking stelling ook een impact op de werking en efficiëntie van de commissie door een zwakkere continuïteit in haar personeel en bijgevolg een vertraging in werkzaamheden. Hiernaast wordt ook het risico genoteerd van het terugroepen van een medewerker tijdens een piekmoment zoals de organisatie van een examen.

5.1.2 Bestaande systemen en tools

Zoals voordien omschreven zijn de gebruikte systemen en tools sterk beperkt. Ook op vlak van HR zijn deze beperkt en hier wordt ook geen specifieke nood voor gerapporteerd, voornamelijk omdat het personeelskader

[23] Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Raamovereenkomst inzake terbeschikkingstellingen van personeel van de Hoge Raad voor de Justitie bij de Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat, p. 2, 2016

[24] Bron : Rekenhof
In documentatie verkregen van de VBCN wordt € 65.219,60 gerapporteerd (zie onder voor bron)
Verenigde Benoemingscommissie voor het Notariaat: Uitvoering van de begroting: rekeningen 2017, p. 1, 2018

beperkt is en dat deze ter beschikking wordt gesteld door de Hoge Raad voor Justitie, de Kamer van Volksvertegenwoordigers en het Senaat.

Hier worden geen verdere opmerking voor genoteerd.

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (competenties en capaciteit)

Rekening houdend met de missies, taken en beperkte omvang (van het personeelskader) van de commissie zijn er geen formele evaluatiemethodes voor het in kaart brengen van competenties en capaciteit. Gezien de context is hier ook geen rechtstreekse vraag naar. Het voornaamste aandachtspunt is het personeelskader dat niet ingevuld geraakt.

Building a better working world

6. Toekomstige evoluties

Ten aanzien van toekomstige evoluties werd 2 belangrijke zaken besproken;

- Vergrijzing van Notarissen
  - Als gevolg hiervan zal het aantal benoemingen van notaris – titularis toenemen alsook de werklast die hiermee gepaard gaat (het organiseren van benoemingen en deliberatie hiervan).
- Voorziene wetswijziging in 2018 omtrent het notariaat beroep
  - Dit doet mogelijks de relevantie/nood van het formuleren van adviezen toenemen en de werklast die hieraan gekoppeld is.

De evoluties zullen algemeen de werklast en druk op de VBCN verhogen.

Building a better working world

7. Vaststellingen

7.1 Sterktes

Doorheen de documentatie en gesprekken werden verschillenden sterktes geïdentificeerd. Belangrijk in het kader van deze efficiëntieaudit is ook om deze elementen te identificeren en onderlijnen zodat deze behouden en versterkt kunnen worden naar de toekomst toe.

Wanneer naar de organisatie gekeken wordt kunnen de volgende sterktes geïdentificeerd worden;

- De wettelijke omkadering van de VBCN, BCN en CNN zorgt voor een duidelijke (juridische) structuur.
    - De missies, rollen en taken van de verschillende commissies (de VBN, CNN en BCN) zijn wettelijk omkaderd en duidelijk gedefinieerd.
    - De missies, rollen en taken zijn vertaald in de structuur van de VBCN wat bijdraagt bij aan de effectieve werking.
- Het administratief team, desondanks diens beperkte omvang, draagt bij aan de omkadering, voorbereiding en coördinatie van de verschillende taken.
- Mede dankzij het wettelijk kader dat duidelijk gedefinieerd is wordt de onafhankelijkheid alsook de wissel-/samenwerking van de verschillende commissies versterkt.
    - Er worden geen problemen gerapporteerd in samen-/wisselwerking tussen de BCN en CNN.
- Bestaande samenwerkingen worden als positief element genoteerd.
    - Het ter beschikking gesteld ondersteunend personeel door de Hoge Raad voor Justitie, de Kamer van Volksvertegenwoordigers, het Senaat en de Federal Ombudsman tonen allemaal een zekere flexibiliteit en ondersteunen ook de efficiëntie werking van de betrokken partijen (flexibiliteit in capaciteit als mechanisme om kosten te verlagen).
    - De samenwerking met FOD Justitie toont het potentieel aan van operationele samenwerkingen als mogelijke oplossing ten aanzien van de beperkte administratieve/operationele ondersteuning van de VBCN.

Wanneer naar de processen gekeken wordt kunnen de volgende sterktes geïdentificeerd worden ;

- Naast de sterke wettelijke omkadering van het vergelijkend examen en benoemingen worden deze intern bijkomend sterk omkaderd en opgevolgd.
    - Het voornaamste voorbeeld hiervan is de uitgewerkte retroplanning in de vorm van een tijdslijn/schema voor de organisatie van het vergelijkend examen. Deze neemt zowel de wettelijke termijnen op als bijkomende termijnen die noodzakelijk zijn om het vlot verloop en het respect van wettelijke termijnen te verzekeren.
- Volume en activiteit indicatoren worden bijgehouden en jaarlijks opgevolgd. Hier wordt ook rekening mee gehouden wanneer de jaarlijkse werkzaamheden van de VBCN gepland worden.
    - Algemeen worden de taken georganiseerd rond het vergelijkend examen, dit aangezien deze sterker gebonden is aan wettelijke termijnen en deze een significante werklast vertegenwoordigt.
- De taalpariteit in combinatie met de doorslaggevende stem van de voorzitter in geval van staking van de stemmen wordt als positief sturings-/beslissingsmechanisme gerapporteerd.
- De verschillende commissies tonen een zekere flexibiliteit in werking. In functie van de noden worden bijkomende en/of vroegere vergaderingen gepland teneinde werkzaamheden vroeger uit te voeren.

Er kan opgemerkt worden dat bepaalde sterktes onder organisatie ook teruggevonden worden onder processen. Dit moet niet als overlap gezien worden maar als complementaire punten met elk een andere invalshoek. De organisatie dimensie legt meer de nadruk op structurele sterktes terwijl de proces dimensie dan weer de effectieve werking onderlijnt – bijgevolg zijn beiden sterk verwant en komen bepaalde punten terug.

Building a better working world

Wanneer naar de Infrastructuur, Materieel en HR gekeken wordt kunnen de volgende sterktes geïdentificeerd worden;

- Er wordt gerapporteerd dat het gebouw algemeen voldoet aan noden van de VBCN.
    - Een uitzondering hierop is de archief ruimte (zie verbeterpunten)
- Zoals eerder genoteerd kan het ter beschikking gesteld personeel door andere collaterale organen als sterkte opgenomen worden.
- Alhoewel er wordt gerapporteerd dat de IT aan vernieuwing toe is wordt opgemerkt dat de gebruikte IT systemen relatief eenvoudig zijn wat een zeker flexibiliteit biedt en de kost beperkt.
- De archivering (wettelijk bepaald) zorgt voor traceerbaarheid van voorgaande werkzaamheden, beslissingen en resultaten.

Building a better working world

7.2 Verbeterpunten

Doorheen de efficiëntieaudit werden ook verbeterpunten geïdentificeerd. Het is belangrijk om deze elementen in kaart te brengen teneinde deze waar mogelijk door aanbevelingen te versterken.

Wanneer naar de organisatie gekeken wordt kunnen de volgende verbeterpunten geïdentificeerd worden;

- Huidige samenwerkingen zijn reactief alsook beperkt in omvang en impact.
    - De voornaamste samenwerkingen zijn het ter beschikking gesteld personeel en de administratief/operationele samenwerking met de FOD Justitie.
- De huidige administratieve en operationele ondersteuning is beperkt en beïnvloedt de effectiviteit van de VBCN.
    - Een voorbeeld is het aantal geformuleerde adviezen die significante ondersteuning vereisen en waarvan in 2017 drie werden geformuleerd.
    - De beperkte ondersteuning is ook gekoppeld aan de beperkte omvang van de VBCN in combinatie met de onmogelijkheid om aan te werven. Deze maken het moeilijk om een secretariaat uit te bouwen.
- Alhoewel de VBCN wettelijk omkaderd is bestaat weinig documentatie en de structuur is weinig geformaliseerd.
    - Alhoewel een informele structuur niet noodzakelijk problematisch is speelt deze wel een belangrijk rol wanneer er risico's of potentiële hindernissen zijn ten aanzien van de wissel-/samenwerking.
    - Tijdens de gesprekken werden geen problemen gerapporteerd ten aanzien van de wissel-/samenwerking tussen de verschillende commissies.
    - Een voorbeeld van een risico in deze context is het belang van persoonlijke relaties en de voorzitter in de wissel-/samenwerking tussen de BCN en CNN.

Wanneer naar de processen gekeken wordt kunnen de volgende verbeterpunten geïdentificeerd worden;

- Gekoppeld aan de structurele opmerking kan het gebrek van ondersteunende functies ook als procesmatig verbeterpunt genoteerd worden.
- Desondanks de wettelijke omkadering zijn de processen beperkt geformaliseerd/gedocumenteerd. Dit vertegenwoordigt op zijn beurt een risico in het scenario van een groei in werklast of bevoegdheden.
- Wat het procesmatig beheer betreft wordt opgemerkt dat er geen effectieve indicatoren zijn gedefinieerd of worden opgevolgd betreffende de efficiëntie van de processen (bvb. doorlooptijd).

Wanneer naar de Infrastructuur, Materieel en HR gekeken wordt kunnen de volgende verbeterpunten geïdentificeerd worden;

- Alhoewel wordt gerapporteerd dat het gebouw algemeen voldoet aan de noden wordt een uitzondering opgemerkt voor de archief ruimte, deze is momenteel volzet.
    - Wel wordt opgemerkt dat dit manueel gebeurt en relatief tijdrovender is als een digitaal archief.
    - Momenteel is een rationaliseringsoefening lopende teneinde het gebruik van archiefruimte te beperken.
    - Verder wordt ook de mogelijkheid van archief digitalisering onderzocht.
    - De Commissie kan zelf geen ondersteund personeel aanwerven. Hiervoor is de VBCN afhankelijk van collaterale organen wat ook een potentieel verlies in continuïteit teweegbrengt in het personeel.
- Het gebouw brengt inefficiënties teweeg;
    - Bij aankomst van de auditor was het onthaal van de Kamer van Volksvertegenwoordigers niet op de hoogte van waar de VBCN zich bevond in het gebouw.
    - Er is geen parking mogelijkheid voor bezoekers (bvb. notaris-kandidaten tijdens examens voor

Building a better working world

benoeming notaris-titularis)

- Er wordt een opportuniteitskost opgemerkt betreffende de kantoorruimte van de VBCN die beperkt gebruikt worden doorheen het jaar.

Building a better working world

8. Denkpistes

Rekening houdend met de geïdentificeerde sterktes en verbeterpunten worden hieronder verschillende denkpistes geformuleerd.

Op vlak van organisatie worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Het verder uitwerken en formaliseren van de wissel-/samenwerking tussen de CNN en BCN met als voornaamste doelstelling om het risico van verdere groei van volume of nieuwe bevoegdheden als druk op interne werking te vermijden.
    - Een voorbeeld is hoe de scope en rol van de VBCN verder uitgeklaard kan worden door het verloop van vergaderingen sterker te definiëren op vlak van inhoud en verloop.
- Er wordt gerapporteerd doorheen de gesprekken dat de aanwezigheid van sommige leden van de VBCN naar het einde van het mandaat zou afnemen ten opzichte van bij aanvang. Er wordt soms gesproken van een “bij-job”. Belangrijk is om de betrokkenheid van leden te versterken teneinde de kwaliteit van geleverde werkzaamheden te versterken/verzekeren.

Op vlak van processen worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Gelijkaardig aan de structuur dienen processen naar de toekomst verder uitgewerkt en geformaliseerd te worden. Het potentieel hiervan zal voornamelijk toenemen in het scenario van verdere groei in volume of bijkomende bevoegdheden.
- Procesmatig gezien dienen effectieve efficiëntie indicatoren gedefinieerd te worden alsook proactief opgevolgd te worden.
- De adviesbevoegdheid dient verder opgenomen te worden. Hierbij maakt men ook de belangrijke kanttekening van het belang om hiernaast ook de administratieve en operationele ondersteuning te versterken.
- Methodologische vraag : in welke mate moeten de CNN en BCN inhoudelijk afstemmen (voornamelijk inhoudelijke afstemming van examens en de evaluatie van examens/kandidaten)?
    - Zijn huidige wissel-/samenwerkingsmechanismen adequaat/voldoende ?
- Versterken van samenwerkingen;
    - Hoge raad voor de Justitie voor operationele ondersteuning in de organisatie van het examen.
    - Collaterale organen voor aankopen om ondersteuning, schaalvoordelen en synergieën te versterken/verwezenlijken.
- Versterken van de administratieve ondersteuning van de VBN (zie onder).

Op vlak van Infrastructuur, Materieel en HR worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Potentieel van IT als ondersteuning versterken;
    - Bijvoorbeeld het automatiseren (in mate van mogelijk) van communicatie.
    - Digitalisering van archieven.
- Versterken van de aankoopprocedure en uitwerken van nauwere samenwerkingen met Kamer van Volksvertegenwoordigers en andere collaterale organen op vlak van aankopen
- Het versterken van de administratieve ondersteuning van de VBN wordt bemoeilijkt door verschillende elementen. Het ter beschikking gesteld personeel vertoont het risico van continuïteitsproblemen, de VBCN zelf niet kan aanwerven (dit zou mogelijks ook aan een hogere kost gebeuren) en de beperkte omvang van de BCN maakt het moeilijk om een effectief secretariaat uit te bouwen. Een mogelijke oplossing die onderzocht zou moeten worden is om beroep te kunnen doen op een gedeeld secretariaat.
    - Belangrijk in dit scenario is het risico piekwerklast te vermijden.
    - Hieraan gekoppeld wordt ook de denkpiste voorgesteld om de statuten te harmoniseren teneinde inter-institutionele mobiliteit alsook carrière perspectieven te versterken

Building a better working world

9. Appendix

9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van de VBCN

Naam	Functie	Datum interview
De Moor C.	Voorzitter VBCN	25/01/2018
Van Caekenberghe J.	Administratief directeur	25/01/2018

Building a better working world

9.3 Waargenomen prestatieniveau - Operationeel

Indicatoren (2017 – niet geauditeerd)			
	Waarde	Indicator	Opmerking
Ondersteunende processen			
Vertaling	Niet beschikbaar	# pagina's	Vertaling gebeurt intern
	Niet beschikbaar	# woorden	
Boekhouding	450	Facturen	
HR admin (verlof, etc.)	2 (3 koppen)	VTE	Voornaamste taak is de opvolging van afwezigheden
Onthaal	Niet beschikbaar		Onthaal gebeurt door de Kamer van Volksvertegenwoordigers
IT	10	Tickets/requests	Wordt uitbesteed aan een externe firma
	5	PC's	
	Niet beschikbaar	Servers	
Aankopen	Niet beschikbaar	# afgewerkte overheidsopdrachten	
	4	# lopende overheidsopdrachten - gegund	ICT, website, kopiemachine en onderhoud
	Niet beschikbaar	# lopende overheidsopdrachten - nog niet gegund	
Logistiek	Niet beschikbaar	m²	
Vervoer/vloot - logistiek	0	# chauffeurs	
	0	# externe chauffeurs (outsourced)	
	0	# auto's	
	0	# km/jaar	
	3	# parkeerplaatsen	

EY Building a better working world

	Waarde	Indicator	Opmerking
Drukwerk	Circa 40,000	# pagina's	
	Niet beschikbaar	# documenten	
	Niet beschikbaar	Kost/bedrag	Onderhoudscontract & huur (deel van kostprijs is vaste kost)
Preventie adviseur	Niet van toepassing	# medewerkers	personeel ter beschikking gesteld
Data Protection Officer functie	Samenwerking met de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer	# medewerkers	
Training	Niet van toepassing	Bedrag	Ter beschikking gesteld personeel
		# uur opleiding	
		Types opleiding	
		Intern, extern of combinatie	
Externe communicatie (sociale media, press, etc.)	Niet van toepassing	functies	
PMO office	Niet van toepassing	# projecten	
Business processen			
Front office klachten - burger	20	# klachten	Naar aanleiding van de vroegere bevoegdheid
Front office klachten - bedrijf	20	# klachten	
Front office klachten - andere	100	# klachten	Inzagen dossier examen
Kennis centrum	Niet beschikbaar	# aanvragen	
Archievering	Niet beschikbaar	# dossiers	
	Niet beschikbaar	# lopende meters	
Expert functies : Expert jurist	Niet van toepassing	# medewerkers	
Expert functies : adviseur informatieveiligheid	Niet van toepassing	# medewerkers	
Expert functies : Auditor	Niet van toepassing	# medewerkers	
HR Kost			
Bonus voor gedetacheerden	€ 7.200,00/jaar	Bedrag	
Bonus voor medewerkers	€ 0	Bedrag	
Leden van de comités	Zie personeel	# leden	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be

verenigde benoemingscommissies voor het notariaat
commissions de nomination réunies pour le notariat

Rekenhof
t.a.v Dhr Philippe Roland, Eerste voorzitter
Regentschapsstraat 2

1000 BRUSSEL

U.ref: A6-3.717.972 L19 **Betreft**: audit dotatiegerechtigde instellingen Forum

Brussel, 13 maart 2018

Geachte heer,

We melden u de goede ontvangst van het ontwerpverslag m.b.t. de in de rand vermelde audit. Dit rapport genoot onze aandacht en werd uitvoerig nagekeken. We wensen u in dit schrijven een aantal opmerkingen over te maken, waarvan we menen dat ze relevant zijn voor de correcte interpretatie van uw vaststellingen.

1. Uitgaven en Inkomsten

Het rapport maakt terecht de opmerking dat de werkelijke uitgaven van de VBCN systematisch lager zijn geweest dan het voorziene budget gedurende de voorbije jaren.

Er zijn twee belangrijke factoren die dit verklaren:

- Enerzijds heeft men geen zekerheid over het aantal vacatures en het aantal kandidaten voor het examen. Daarom dient er een voldoende ruime raming gemaakt te worden om een recordjaar zoals 2018 te kunnen opvangen.

- Anderzijds hebben de benoemingscommissies hun personeelskader (welk uitdrukkelijk in de wet is voorzien sinds 2016) nooit kunnen invullen. Dit stelt een probleem inzake effectiviteit, wat een veel ernstigere problematiek is dan de efficiëntie. (cfr. Infra)

De VBCN wenst te benadrukken dat de voorgelegde cijfers voor 2017 reeds een hoge betrouwbaarheid hebben in deze fase van de rapportering. De stijging van de uitgaven voor de leden wordt verklaard als volgt:

- Enerzijds is er de overgang naar een nieuw mandaat in februari 2017. Dat gebeurde in het midden van de organisatie van het examen 2017. Dit heeft geleid tot dubbele werkzaamheden in het begin van 2017, maar ook tot een verlaging van de activiteit op het einde van 2016.

verenigde benoemingscommissies voor het notariaat
commissions de nomination réunies pour le notariat

- Door de installatie van het nieuwe mandaat kan niet langer beroep gedaan worden op een voorzitter die zijn diensten bijna gratis heeft aangeboden de voorbije vier jaar. Dit maakt een verschil ten belope van 12.000 euro per jaar.

- Wegens de daling van de personeelskosten diende er voor de effectieve uitvoering van de opdracht een groter beroep gedaan te worden op de leden, wat leidt tot bijkomende presentiegelden. Hier is dus sprake van een compenserende werking tussen personeelskosten en uitgaven voor de presentiegelden.

De VBCN wenst er op te wijzen dat haar effectieve personeelsbezetting op 1 april 2018 daalt tot 1 voltijdse medewerkster op het secretariaat en één halftijdse administratieve directeur.

Voor de effectieve uitvoering van de opdrachten van de VBCN is dit onbetwistbaar ontoereikend.

2. Benuttingsgraad van het budget

De lage benuttingsgraad van het budget gedurende de voorbije jaren heeft als belangrijkste oorzaak de **bezetting van het personeelskader**.

Deze problematiek mag niet onderschat worden, omdat ze een bedreiging inhoudt. De VBCN heeft een aantal arbeidsintensieve processen, welke zij niet effectief kan uitvoeren zonder de bijstand van een (beperkte) administratie. De afwezigheid van een voldoende personeelsbezetting is dus een bedreiging voor de **effectiviteit**. Dit probleem is voor de VBCN omwille van de huidige personeelsbezetting nog steeds prioritair t.o.v. de **efficiëntie**.

De VBCN is ervan overtuigd dat ze niet alleen zeer efficiënt met haar middelen omgaat, maar ook bijzonder zuinig. En is het **economisch** omspringen met deze middelen niet toevallig de finale inzet van de audit van de verschillende collaterale instellingen ?

Wanneer men spreekt over samenwerking met andere organen is dat voor de VBCN bespreekbaar wanneer er sprake is van vaststaande en aantoonbare schaalvoordelen, en mag er nooit sprake zijn van een samenwerking die kan leiden tot schaalnadelen. Dit zou leiden tot het tegenovergestelde effect dan hetgeen beoogd wordt door deze audit. Verder onderzoek kan hierover duidelijkheid verschaffen. afstemming met een andere instelling dient bijgevolg te worden geëxploreerd en grondig geanalyseerd.

3. <u>Ter beschikking stellen van personeel</u>

Voor de VBCN is het duidelijk dat de aanwerving van eigen personeelsleden en het uitwerken van een eigen personeelsstatuut een bijzonder dure aangelegenheid is. Dit leidt tot een verlies aan efficiëntie. De VBCN zal nooit een omvang kennen die toelaat alle diensten die gerelateerd zijn aan personeelsbeheer uit te voeren aan een correcte kostprijs per VTE. Het betreft een vaste kost die dient gedeeld te worden door een te gering aantal effectieve personeelsleden.

De VBCN wens hiermee zijn verantwoordelijk over zijn personeelsbeheer niet af te wentelen, maar reageert enkel op de manier die beoogd wordt van de collaterale organen in het kader van deze audit.

Bovendien is de VBCN van mening dat er binnen de verschillende diensten in de begrotingsrubriek 01 zeker en vast een aantal mensen aanwezig zijn die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging (wat de efficiëntie verhoogt) of die op een of andere manier omwille van gewijzigde omstandigheden niet langer onmisbaar zijn op hun huidige dienst.

De VBCN heeft in dat opzicht de mogelijkheid om een vangnet te zijn voor de gevolgen van deze efficiëntie audit. Dit sociaal aspect kan enkel positief zijn voor de arbeidsrelaties binnen het groter geheel van de werknemers die betaald moeten worden uit de begrotingsrubriek 01.

4. <u>Ter beschikking stelling van personeel: opportuniteit, bedreiging, of beiden?</u>

De VBCN heeft inmiddels een uitgebreide ervaring in het sluiten van contracten met betrekking tot ter beschikking stelling van personeel.
Hoewel de VBCN de hoogte van de bezoldigingen en de arbeidsvoorwaarden bij de diverse instellingen tot heden niet heeft ervaren als een problematische situatie voor haar werking is het voor de VBCN een goed idee om een éénheidsstatuut te vormen voor het personeel bij de verschillende instellingen.
Er werd wel vastgesteld dat de inhoud van de ter beschikkingsstellingscontracten tot problemen kan leiden tussen de contracterende instellingen. Een éénheidsovereenkomst zou hier nuttig kunnen zijn.
De contracten voor de ter beschikking stelling van personeel werden gesloten tussen de VBCN en andere organen op basis van een gelijkheid der partijen. (BCN, ander orgaan en personeelslid) . Iedere partij kan daarom met in acht nemen van een opzegtermijn van drie maand te allen tijde de samenwerking stoppen.
Dit was ook het geval in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Senaat en de VBCN. De senaat heeft haar twee voltijdse medewerkers die ze ter beschikking stelde éénzijdig teruggeroepen op een periode van anderhalf jaar. Op die manier plaatste de senaat de VBCN in een onmogelijke situatie, en werd de effectieve werking van de benoemingscommissies ernstig in gevaar gebracht.

verenigde benoemingscommissies voor het notariaat
commissions de nomination réunies pour le notariat

Een samenwerking die eenzijdig kan opgezegd worden door de partij die ter beschikking stelt is dus ook een bedreiging. Idealiter wordt de ter beschikking stelling gerealiseerd vanuit meerdere instellingen om deze problematiek te vermijden.
Een gewijzigde terbeschikkingstellingsovereenkomst kan soelaas bieden. Een beperking van het recht tot het terugroepen kan gebeuren door bijvoorbeeld een toestemming van de VBCN te vereisen.
Wanneer men geen beperkende maatregelen voorziet verkrijgt de instelling die het personeel ter beschikking stelt immers een machtspositie over de VBCN omdat zij de effectieve uitvoering (=effectiviteit) van de opdrachten kan verhinderen door een onvoorziene terugtrekking. Dat is een aantasting van de autonomie die de wetgever de VBCN heeft willen geven. Dat kan en mag geenszins de bedoeling zijn.
De conclusie over verdere samenwerkingen moet dus met de nodige voorzichtigheid worden benaderd. Daarnaast is het eveneens duidelijk dat de aansturing van het ter beschikking gesteld personeel enkel door de VBCN kan gebeuren, en dat de instelling die ter beschikking stelt onvoorwaardelijk dient over te dragen.

Mag ik namens de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat vragen met deze opmerkingen en verduidelijkingen rekening te willen houden bij de redactie van het definitieve rapport. Uiteraard zal u begrijpen dat we, indien nodig, graag overleg plegen over de inhoud van dit schrijven.

Inmiddels dank ik u bij voorbaat voor de aandacht die u aan dit schrijven voorbehoudt.

Met de meeste hoogachting,

Catherine De Moor
Voorzitter VBCN

Chambre des représentants

Audit de performance

Commissions de Nomination réunies pour le Notariat

Rapport final et confidentiel
mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et de notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Sommaire

1. Présentation des Commissions 3
1.1 Missions de l'institution 3
1.2 Chiffres clés 4
1.2.1 Financement 4
1.2.2 Personnel 5
1.2.3 Principaux indicateurs d'activités et de résultats 5
1.3 Évolutions historiques 6
2. Organisation des Commissions 7
2.1 Organigramme général 7
2.2 Rôles et responsabilités en ce qui concerne les missions 8
2.3 Partenariats et collaborations 8
3. Processus et mécanismes relatifs au fonctionnement 10
3.1 Gestion 10
3.1.1 Description des modalités de gestion 10
3.2 Opérationnel 10
3.2.1 Identification des processus 10
3.2.2 Description des synergies existantes 11
3.3 Support 11
3.3.1 Identification des processus 11
3.3.2 Description des synergies existantes 12
4. Infrastructure et équipements 13
4.1 Bâtiments 13
4.2 Outils et systèmes existants 13
4.3 Organisation des achats 14
5. Ressources humaines 15
5.1 Gestion des ressources humaines 15
5.1.1 Politique générale & effectif 15
5.1.2 Outils et systèmes existants 15
5.2 Allocation 16
5.2.1 Méthodes d'évaluation et mise à jour des besoins (compétences et capacité) 16
6. Évolutions futures 17
7. Constatations 18
7.1 Points forts 18
7.2 Points à améliorer 20
8. Pistes de réflexion 22
9. Annexe 23
9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse des CNRN 23
9.3 Niveau de prestations observé - Opérationnel 24

EY Building a better working world

1. Présentation des Commissions

1.1 Missions de l'institution

Les Commissions de Nomination réunies pour le Notariat ont été créées dans le cadre de la réforme de l'organisation et du fonctionnement de la profession de notaire, [2]modifiant la loi de Ventôse[3].

Les Commissions réunies se composent actuellement des commissions de nomination de langue française et de langue néerlandaise, dont la tâche principale est d'organiser l'accès à la profession de notaire de manière transparente et objective[4]. Elles sont également compétentes pour le formuler des avis et des propositions au Parlement et au gouvernement concernant le fonctionnement général du notariat.

Concrètement, les tâches principales des Commissions de nomination réunies prévues au sens de la loi de Ventôse se résument comme suit :

- « le classement des candidats à une nomination de notaire titulaire dont la résidence est située dans l'un des cantons des justices de paix bilingues de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles » ;
- « l'établissement du programme du concours » ;
- « formuler des avis et des propositions concernant le fonctionnement général du notariat ».

La loi de Ventôse régit également les tâches (complémentaires) des commissions de nomination de langue française et de langue néerlandaise :

- « le classement des candidats les plus aptes à une nomination de candidat-notaire »
    - Concrètement, il s'agit ici de l'organisation du concours de nomination de candidat-notaire.
    - La commission de nomination à laquelle revient la compétence dépend soit de la langue du diplôme soit de l'inscription au rôle linguistique.
- « le classement des candidats à une nomination de candidat-notaire »
    - En fonction du lieu de résidence.
- « la délivrance du certificat d'aptitude visé à l'article 35 bis »

[2] Sa dénomination complète est : loi du 25 Ventôse An XI contenant organisation du notariat.
[3] http://www.bcn-not.be/fr/organisation/commissions
[4] http://www.bcn-not.be/fr

1.2 Chiffres clés

1.2.1 Financement

Le tableau ci-dessous présente le budget des Commissions de nomination réunies de 2014 à 2017 inclus[5] :

Poste	2014	2015	2016	2017 (non validé)
Dépenses courantes	512 378,40	499 609,82	494 196,15	530.004,21[5]
Dépenses en capital	12 038,50	4 487,41	4 034,52	0,00
Total des dépenses	524 416,90	504 097,23	498 230,67	530.004,21[6]
Dotation	577 000,00	693 000,00	679 000,00	676 000,00
Revenus financiers	682,41			
Boni 2012	208 370,94			
Boni 2013	89 900,00	114 480,51		
Boni 2014		101 520,00	118 016,45	
Boni 2015				118 000
Total des recettes	875 953,35	909 000,51	797 016,45	794 000,00
Résultat	351 536,45	404 903,28	298 785,78	263.995,79

En ce qui concerne le tableau ci-dessus, le rapport de la Chambre belge des représentants[7] indique qu'une grande partie du boni est régulièrement transférée aux autres institutions.

Pour le budget 2018, une dotation de 676 000,00 € est attribuée. Ce montant a été calculé sur la base des crédits et d'une part de €117 000,00 du boni de 2016. Le solde du boni de 2016, soit 181 785,78 €, est affecté aux réserves des Commissions de nomination.

Enfin, il est à noter qu'aucun budget pluriannuel n'est établi.

[5] Commissions de nomination réunies pour le notariat : Exécution du budget : comptes 2017, p. 1-2, 2018
[6] Source : Cour des Comptes
La documentation fournie par CNRN rapporte € 479.841,94 (voir référence 4 ci-dessus)
[7] Chambre belge des représentants : DOC 2843/003 54, p. 1, 14 décembre 2017

1.2.2 Personnel

Comme indiqué précédemment, les Commissions de nomination pour le Notariat se compose de commissions de langue française et de langue néerlandaise.

La répartition concrète du personnel entre les Commissions réunies se présente comme suit :

		# personnel	Personnel-cadre[8]
Secrétariat	Directeur administratif	0,5 ETP	1 (niveau A)
	Secrétaire administratif	1,5 ETP	2 (niveau C)
	Comptable	0,1 ETP	1 (niveau B - mi-temps)
Commissions de Nomination réunies pour le Notariat (CNRN)	Président	1	Le Président préside à la fois la CNN et la BCN
Commission de nomination de langue française pour le notariat (CNN)	Membres effectifs	8	Les Commissions de nomination se composent pour moitié des notaires et pour l'autre moitié d'externes indépendants.[9].
	Membres suppléants	8	
Commission de nomination de langue française pour le notariat (BCN)	Membres effectifs	8	
	Membres suppléants	8	

Il convient de signaler ici que les Commissions de nomination ne peuvent pas recruter elles-mêmes. Par conséquent, elles sont tributaires du personnel mis à disposition par d'autres organes collatéraux et par la Chambre des représentants.

1.2.3 Principaux indicateurs d'activités et de résultats

Le tableau ci-dessous[10] présente les principaux indicateurs d'activités et de résultats :

Tâche/processus	Langue	2017	Fréquence
Concours	NL	201 candidats	Annuel
	FR	108 candidats	
Nominations	NL	29 candidats	Mensuel
	FR	12 candidats	
	Bruxelles	9 candidats	
Conseils		3	Ad hoc

Le tableau ci-dessus présente les principales tâches et la charge de travail des Commissions réunies, de la Commission de langue française et de la Commission de langue néerlandaise :

- organiser les épreuves/nominations pour les candidats-notaires (Concours) ;
- organiser les épreuves/nominations pour les notaires titulaires (Nominations) ;
- formuler des conseils.

On peut également remarquer que le nombre de conseils est faible. Il a été rapporté que ce fait est

[8] Commissions de nomination réunies pour le Notariat : Personnel-cadre, p.1, 2017
[9] http://www.bcn-not.be/fr
[10] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : – indicateurs, 2018

principalement dû au nombre faible de fonctions administratives/de soutien au sein des Commissions de nomination. Même si le personnel-cadre laisse une plus grande marge de manœuvre en ce qui concerne le secrétariat, les commissions de nomination ne peuvent pas recruter par elles-mêmes et sont donc tributaires du personnel mis à disposition par d'autres organes collatéraux et par la Chambre. Tout cela entraîne une difficulté pour les CNRN dans l'exercice de leur compétence consultative théorique.

1.3 Évolutions historiques

Afin de comprendre le contexte actuel et les défis des Commissions réunies de Nomination pour le Notariat, il est important de prendre en compte les évolutions historiques. Bien que celles-ci soient limitées en nombre et en termes d'impact, les évolutions suivantes ont été rapportées :

- Le traitement des plaintes ne fait plus partie des attributions depuis juin 2015.
    - La compétence a été transférée à l'Ombudsman pour le notariat.
    - Celle-ci est donc supprimée de la charge de travail des Commissions.
- Nouvelle compétence relative à la délivrance de certificats d'aptitude.
    - Dans le cadre de la liberté d'établissement dans l'Union Européenne visant des ressortissants extracommunautaires.
    - Le certificat d'aptitude coïncide avec le certificat de stage en Belgique.
    - Le certificat permet de prendre participer au concours pour les candidats-notaires.
    - Pas encore de charge de travail ou de demandes pour l'instant.
- La nomination du président des Commissions réunies a lieu tous les 2 ans (auparavant 4 ans).
    - Cela influe sur la continuité du mandat de président.
- L'introduction du RGPD (règlement général sur la protection des données).
    - Instaure un cadre pour le traitement des données à caractère personnel par les Commissions.
    - Cet élément a un impact indirect sur le fonctionnement des Commissions.

Ces tendances et évolutions ont un impact direct sur la charge de travail et peuvent affecter le fonctionnement des Commissions.

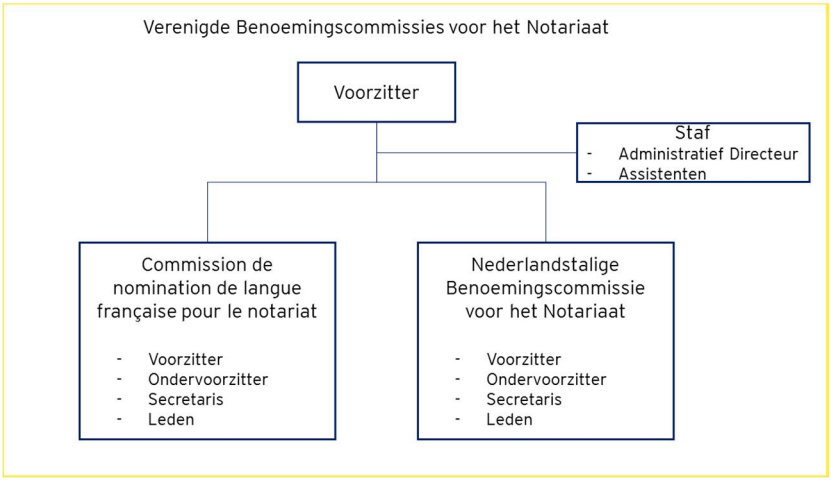
Building a better working world

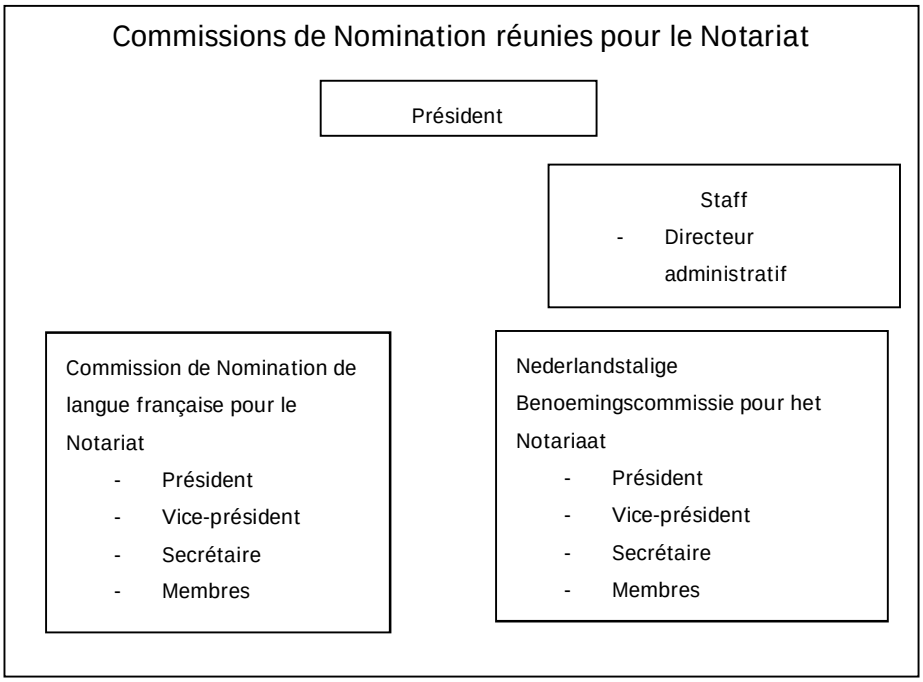
2. Organisation des Commissions

2.1 Organigramme général

Dans le cadre de l'audit de performance, il est également important d'étudier la structure des Commissions de Nomination réunies pour le Notariat, ainsi que les Commissions de nomination de langue française et de langue néerlandaise ; comment elle est établie, ainsi que la mesure dans laquelle elle soutient le fonctionnement.

Tout d'abord, il convient de noter qu'aucune documentation sur l'organigramme ou la structure effective n'est disponible. Le schéma suivant a été établi sur la base des entretiens menés :





La documentation et les différents entretiens ont permis d'identifier les remarques suivantes :

- La taille réduite des Commissions de Nomination réunies pour le Notariat contribue à l'interprétation informelle de la structure par leurs membres et collaborateurs.
    - L'organigramme n'est ni documenté ni expliqué.
- La structure juridique est claire, les services sont clairement délimités

EY Building a better working world

    - En ce qui concerne la collaboration/les échanges entre la Commission de langue française et la Commission de langue néerlandaise, il existe une zone d'ombre ; ces activités ne sont pas tout à fait claires sur le plan structurel.
- La structure juridique correspond à la mission, la vision et la stratégie des CNRN, de la CNN et de la BCN ; les tâches apparaissent en effet indirectement dans la structure.
    - La collaboration/les échanges entre la Commission de langue française et la Commission de langue néerlandaise constitue une exception à cette règle, comme décrit ci-dessus.
- La structure et les services sont équilibrés ; les services sont équivalents en taille.

En résumé, on peut affirmer que l'organigramme devrait être documenté. En outre, le principal point d'attention concerne l'explication ou la clarification de la collaboration/des échanges entre la Commission de langue française et la Commission de langue néerlandaise.

2.2 Rôles et responsabilités en ce qui concerne les missions

Comme décrit dans la présentation des Commissions, les missions et tâches des CNRN, de la CNN et de la BCN sont clairement stipulées dans la loi de Ventôse.

Il existe toutefois, au sein des CNRN, dans le cadre des tâches et compétences partagées, une zone d'ombre en ce qui concerne les échanges/la collaboration entre la CNN et la BCN. Bien que la collaboration soit actuellement limitée (principalement en ce qui concerne les nominations de notaires titulaires dans l'arrondissement de Bruxelles), elle revêt un rôle important. Actuellement, cet élément est lui aussi peu documenté, et il n'est actuellement pas possible de savoir dans quelle mesure cette collaboration est efficiente et efficace.

2.3 Partenariats et collaborations

Les collaborations sont jusqu'ici limitées en nombre et en termes d'impact. On peut également établir une distinction entre la collaboration opérationnelle avec le SPF Justice pour l'Organisation des épreuves et les collaborations dans le cadre du personnel mis à disposition.

La collaboration avec le SPF Justice consiste principalement en un administratif/opérationnel et se déroule tant avant qu'après les travaux des CNRN[11] :

- Appel aux candidats
- Demandes d'avis et de conseils
- Arrêtés royaux
- Publications (ex. au Moniteur belge)

En ce concerne le personnel mis à disposition, les collaborations suivantes peuvent être identifiées :

- Conseil supérieur de la Justice
    - Mise à disposition d'un équivalent à temps partiel
    - Fonction : Directeur administratif
- Chambre des représentants
    - Mise à disposition d'un équivalent temps plein

[11] Commissions de nomination réunies pour le Notariat : Questionnaire destiné aux Commissions de Nomination réunies pour le Notariale, p. 8, 2018

    - Fonction : Secrétaire
- Sénat
    - Mise à disposition d'un équivalent à temps partiel
    - Fonction : Secrétaire
- Médiateur Fédéral
    - Mise à disposition d'un équivalent à temps partiel (0,1 ETP)
    - Fonction : Comptable

Concernant le potentiel des collaborations et synergies, une collaboration plus étroite avec le Conseil supérieur peut constituer une piste de réflexion. La collaboration se ferait au niveau administratif/opérationnel, dans le cadre de l'organisation des concours et auditions pour les nominations. Cette piste est exposée plus en détails dans la description des synergies de soutien (3.3.2).

Building a better working world

3. Processus et mécanismes relatifs au fonctionnement

3.1 Gestion

3.1.1 Description des modalités de gestion

La structure des Commissions de nomination réunies est assez limitée en taille et assez simple à résumer. La prise de décisions a lieu lors des réunions de la BCN, de la CNN ou des CNRN :

- En 2017, la Commission de nomination de langue néerlandaise pour le Notariat s'est réunie à 24 reprises[12].
- En 2017, la Commission de nomination de langue française pour le Notariat s'est réunie à 32 reprises[13].

Il est important de mentionner que les réunions des Commissions de nomination réunies sont reprises tant dans les chiffres de la commission de langue française que dans ceux de la commission de langue néerlandaise. Le déroulement des différents concours est également repris dans ces chiffres.

Préalablement à une réunion, le président établit un ordre du jour en collaboration avec le directeur administratif. Cet ordre du jour est ensuite communiqué aux membres et à l'issue de la réunion.

On constate en outre que certaines décisions font l'objet d'une délibération. Le cadre de ce processus est décrit dans la loi de Ventôse. Les participants aux entretiens ont également soulevé un point fort majeur : « En cas d'égalité des voix, le vote du président des Commissions de nomination réunies est décisif.»[14]. Ce mécanisme permet par conséquent d'éviter les blocages. La rotation de la présidence des CNRN garantit par ailleurs la parité.

La documentation et les outils de soutien de la gestion sont limités. Le principal outil utilisé est un rétroplanning pour l'organisation des concours. Outre les délais légaux, cet outil fixe des jalons et échéances internes supplémentaires afin d'assurer le bon fonctionnement. C'est la raison de l'importance de cet outil et de son suivi strict par le nombre relativement restreint de collaborateurs administratifs, en combinaison avec les délais légaux et la collaboration avec un partenaire externe (SPF Justice).

Les activités des CNRN ne sont pas fondées sur la définition d'objectifs quantifiés. La seule exception à ce principe est l'organisation du concours annuel. Au contraire des conseils et des nominations de notaires titulaires, qui sont fortement motivés par les besoins et qui par conséquent fluctuent davantage. La planification et l'exécution de ces activités est donc fortement déterminée par l'organisation du concours.

Enfin, il est à noter qu'en plus de ce rétroplanning, peu de processus ou de mécanismes de gestion sont formlisés et mis en œuvre.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

Les différentes tâches opérationnelles et les principaux processus apparaissent indirectement dans les missions

[12] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Historique de réunions, p. 1-2, 2018
[13] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Historique de réunions, p. 1-2, 2018
[14] Loi du 25 Ventôse an XI contenant organisation du notariat.

des commissions. Plus précisément, les tâches/processus de base sont au nombre de trois (dans une charge de travail en diminution) :

- Organisation du concours annuel pour les candidats- notaires.
- Nominations pour les places vacantes (notaires titulaires).
- Formulation d'avis et de conseils.

Concernant la documentation existante ou le niveau de formalisation de ces processus, les documents suivants ont été répertoriés :

- Description de processus relatif au concours et aux dossiers de nominations.
- Encadrement juridique des processus par la loi de Ventôse.
- Rétroplanning pour le concours.

En ce qui concerne les processus, aucun point névralgique spécifique n'est à signaler. Le nombre relativement limité de collaborateurs administratifs requiert par conséquent un niveau plus élevé d'efficacité pour compenser et pouvoir mener les tâches à bien dans leur intégralité.

Enfin, il est également important de noter que les CNRN n'assurent pas entièrement leur compétence consultative. En 2017, elles ont formulé 3 conseils. Les personnes interrogées en entretien rapportent qu'il s'agit là d'une conséquence du nombre restreint de collaborateurs administratifs/de soutien, combiné avec la charge de travail élevée/soutenue résultant de l'organisation du concours annuel et des nominations pour les places vacantes.

3.2.2 Description des synergies existantes

Bien qu'il existe une collaboration avec d'autres organes collatéraux via la mise à disposition de personnel pour les CNRN, les synergies opérationnelles sont limitées tant en nombre qu'en termes d'impact. La synergie principale concerne le soutien du SPF Justice pour ce qui est des éléments suivants :

- Appel aux candidats
- Veiller aux demandes de conseils requises
- Arrêtés royaux
- Publications (ex. au Moniteur belge)

3.3 Support

3.3.1 Identification des processus

En ce qui concerne les processus de support, comme pour les processus opérationnels, on remarque qu'ils sont peu officialisés/documentés (à l'exception de la comptabilité et de la procédure relative aux contrats/achats/appels d'offres). La charge de travail est principalement liée aux deux tâches principales :

- L'organisation du concours annuel pour les candidats-notaires.
- Les nominations pour les places vacantes (notaire titulaire).

En ce qui concerne le personnel de soutien, il convient d'émettre les remarques suivantes :

- La taille restreinte des CNRN limite la mesure dans laquelle les Commissions peuvent avoir un secrétariat ou des services de soutien internes (handicaps d'échelle).
- Il n'y aurait pas suffisamment de collaborateurs pour apporter un soutien suffisant aux CNRN, à la BCN et à la CNN.
    - Les tâches/projets innovants et non urgents ne sont pas exécutés ou prennent davantage de temps.

EY Building a better working world

- Numérisation des archives.
- Documentation, formalisation et optimisation des processus.
- Mise en œuvre de systèmes informatiques et de soutien.

- Les commissions ne peuvent pas recruter elles-mêmes du personnel et sont tributaires d'institutions parlementaires, des autres institutions financées par une dotation et des instances publiques qui mettent du personnel à disposition.
  - Cela se fait au détriment de la continuité du personnel de soutien des Commissions à la continuité.
  - Le personnel mis à disposition peut être révoqué unilatéralement.
  - Le recrutement libre de personnel serait possible moyennant un coût plus élevé.

De manière générale, le manque de personnel de soutien suffisant est rapporté comme une menace pour l'efficacité.

Se trouve en annexe un relevé des indicateurs pour les tâches et processus de soutien.

3.3.2 Description des synergies existantes

Concernant les synergies existantes, il est à noter que celles-ci sont limitées en nombre et en impact. La synergie principale concerne la collaboration opérationnelle avec le SPF Justice.

On remarque également que des synergies peuvent être l'objet d'un manque à gagner en termes de ;

- Collaboration administrative avec le Conseil supérieur de la Justice ainsi que la Chambre nationale des huissiers de justice concernant l'organisation du concours.
  - Principalement au niveau du soutien administratif.
  - Pour une collaboration efficace, il convient de noter l'importance d'une planification proactive de la capacité afin d'éviter les charges maximales de travail.
  - Une collaboration soutenue sur ce plan pourrait aussi se dérouler à moindre coût que la mise à disposition actuelle de personnel par la Chambre des représentants et le Sénat, par exemple.
- Achat de biens et de services avec d'autres organes collatéraux, la Chambre et le Sénat.

Building a better working world

4. Infrastructure et équipements

4.1 Bâtiments

Actuellement, les Commissions de Nomination réunies pour le Notariat occupent le bâtiment Forum et ce, depuis octobre 2013. Un protocole a été signé dans ce cadre avec la Chambre des représentants sur :

- L'attribution des locaux.
- La participation proportionnelle aux frais.
- La possibilité de recourir aux services de logistique de la Chambre.
- D'autres éléments (ex. : l'accès à la bibliothèque du Parlement).

En 2017 les charges rapportées s'élevaient à 4698,51 € et les assurances à 190,05 €. La documentation ne précise pas ce que les charges incluent.

Sur la question de savoir si l'espace de bureaux répond aux besoins, il a été répondu que c'est généralement le cas. Néanmoins, certaines remarques peuvent être formulées :

- L'accueil et l'efficacité de la réception par la Chambre pourraient être améliorées.
    - L'orientation des visiteurs ne se déroule pas toujours de manière fluide et dans certains cas, des collaborateurs de soutien des commissions doivent venir chercher les visiteurs.
- Il n'y a pas de possibilités de stationnement facilement accessibles pour les visiteurs.
    - Les CNRN disposent de trois places de parking.
- La salle des archives est actuellement entièrement occupée.
    - U exercice de rationalisation est prévu.
    - Une requête visant à modifier la loi serait souhaitée afin de raccourcir la période légale de conservation de certains documents.
    - Un exercice de numérisation est prévu.
- Les locaux sont actuellement en sous-occupation, ce qui entraîne un coût d'opportunité important.

Pour le contrat d'entretien, il est à noter qua Commission passait auparavant par la Chambre (environ 10 000,00 €), mais il a été décidé depuis 2017 de collaborer avec l'Ombudsman pour l'entretien. Cela a permis une économie de près de 3 000,00 €[15].

4.2 Outils et systèmes existants

De manière générale, les systèmes et outils sont limités et leurs coûts le sont donc également (dépenses inférieures à 6 000,00 € en 2017). Elles concernent principalement les serveurs, les appareils ainsi que des licences. Tous les contrats et appels d'offres en matière d'informatique passent par les Commissions elles-mêmes.

En termes de documentation, celle-ci se limite principalement à un document de 2013 établi par EuroSys concernant le réseau[16]. Bien qu'aucun plan ou stratégie IT n'ait été développé, il est à noter qu'une documentation complète n'offrirait qu'une valeur ajoutée limitée dans le contexte de la Commission.

En ce qui concerne le volet informatique, les éléments suivants sont rapportés :

- Sur les plans opérationnel et de la sécurité, le système informatique actuel serait fonctionnel.
    - Les serveurs et périphériques devraient néanmoins être remplacés.
    - Les licences devraient également être mises à jour.

[15] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Exécution du budget : comptes 2017, p. 1, 2018
[16] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Documentation de réseau, p. 1-21, 2013

- Le soutien administratif limité complique l'exécution d'un marché public.
- Les frais liés à l'internet et à la téléphonie seraient réduits.
- La possibilité d'un archivage numérique est en examen.

Les personnes interrogées ont également indiqué qu'une collaboration plus étroite avec d'autres organes collatéraux en termes d'achats, par exemple via une centrale commune d'achats, permettrait des synergies importantes. La taille réduite des CNRN multiplie davantage les synergies, dans la mesure où des collaborations supplémentaires permettent à la fois de bénéficier d'avantages en termes de connaissances et de réaliser des économies d'échelle.

Enfin, il est à noter que les CNRN n'utilisent pas la centrale FOR-CMS. Cette dernière est considérée comme un important potentiel.

4.3 Organisation des achats

Une procédure a été élaborée pour les contrats, achats et appels d'offres[17]. De manière générale, ces opérations sont limitées tant en nombre qu'en taille. Les principales dépenses effectuées en 2017 (> 1.000,00 €) sont[18] :

Poste	Coûts
Télécom	8266,30 €
Poste	7107,22 €
Contrats d'entretien	7457,58 €
Organisation des épreuves	6353,50 €
Informatique et bureautique (Contrats et fournitures)	5954,60 €
Cafétéria et fournitures de bureau	4820,04 €
Relations publiques	2457,23 €

Pour l'organisation du concours, il est rapporté qu'une tentative de réduction des coûts est en cours en essayant de les organiser dans les universités. À l'avenir, il est également prévu d'utiliser la publicité et le prestige lié à l'organisation de l'examen comme levier afin d'obtenir des tarifs plus avantageux.

Les CNRN ne disposent pas de véhicules de services et de chauffeurs ; ses membres et collaborateurs reçoivent une indemnité kilométrique. Cela multiplie la flexibilité, tout en tenant compte des missions, du fonctionnement et de la portée des CNRN.

De manière générale, on peut remarquer que ces dépenses sont limitées par rapport aux dépenses totales ou à la dotation et que d'éventuelles collaborations avec d'autres organes collatéraux ou la Chambre n'apportera que des avantages limités.

[17] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Procédure relative aux contrats – achats – appels d'offres, p. 1, 2013

[18] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Exécution du budget : comptes 2017, p. 1, 2018

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & effectif

En ce qui concerne les membres des CNRN, il est à noter qu'ils sont rémunérés au moyen de jetons de présence. En 2017, les indemnités et suppléments liés aux statuts s'élevaient à 311 195,34 € (non audité).

Jusqu'à 2016, aucun secrétariat n'était prévu ; c'est suite à la modification de la loi de Ventôse du 27 avril 2016 que celui-ci a été mis en route. Comme décrit précédemment, l'effectif des Commissions de Nomination réunies pour le Notariat est pour l'instant limité. Il concerne :

- Un directeur administratif à temps partiel.
- Un secrétaire administratif à temps partiel.
- Un comptable à temps partiel.

Cela peut s'expliquer par le fait que les Commissions elles-mêmes ne peuvent pas recruter et sont tributaires d'institutions parlementaires, d'autres institutions financées par une dotation et d'institutions gouvernementales. En revanche, les personnes interrogées soulignent que le scénario selon lequel les CNRN pourraient recruter d'elles-mêmes représenterait une augmentation significative des coûts. Compte tenu de la taille et du contexte, un soutien centralisé et commun est perçu comme un scénario provisoire qui permet de répondre à moindre coût aux besoins.

Par conséquent, les collaborateurs de soutien actuels sont mis à disposition exclusivement par :

- le Conseil supérieur de la Justice (directeur administratif) ;
- la Chambre des représentants (secrétaire administratif à temps plein) ;
- le Sénat (secrétaire administratif à temps partiel) ;
- Le médiateur fédéral (comptable à temps partiel).

Ce dernier secrétaire administratif sera rappelé à partir du mois d'avril.

Dans la mesure où ce personnel est mis à disposition, les Commissions de Nomination réunies pour le Notariat ont pour principale obligation administrative l'indemnisation du coût brut de la rémunération et des autres avantages pécuniaires dont bénéficie le membre du personnel mis à disposition[19]. En 2017, les frais de personnel rapportés s'élevaient à € 107.701,70 (non audité)[20]. Ce phénomène, associé à la charge de travail de support incombant aux collaborateurs administratifs dans le contexte des délais légaux stricts, implique que peu d'autres tâches/processus RH soient exécutés.

Outre le fait que l'effectif ne soit pas au complet, la mise à disposition a aussi un impact sur le fonctionnement et l'efficacité des Commissions, qui se traduit par un risque dans la continuité de son personnel et, par conséquent, un retard dans le travail. En outre, le risque se traduit également par le rappel d'un employé à sa structure d'orifgine pendant une période de charge de travail intense telle que l'organisation d'une épreuve.

5.1.2 Outils et systèmes existants

Comme indiqué précédemment, les systèmes et outils sont fortement limités. Ces ressources sont également limitées dans le domaine des RH et ne nécessitent pas de reporting spécifique, principalement parce que l'effectif

[19] Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Contrat-cadre portant sur la mise à disposition de personnel du Conseil supérieur de la Justice au sein des Commissions de Nomination réunies pour le Notariat, p. 2, 2016

[20] Source : Cour des Comptes
La documentation fournie par la CNRN note des frais de personnel de € 65.219,60 (voir ci-dessous pour source)
Commissions de Nomination réunies pour le Notariat : Exécution du budget : comptes 2017, p. 1, 2018

est limité et mis à disposition par le Conseil supérieur de la Justice, la Chambre des représentants et le Sénat.

Aucune autre remarque n'est à signaler ici.

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et mise à jour des besoins (compétences et capacité)

Compte tenu des missions, des tâches et de la taille limitée (de l'effectif) des Commissions, il n'existe aucune méthode d'évaluation formelle pour la cartographie des compétences et de la capacité. Étant donné le contexte, il n'y a pas non plus de demande à cet effet. Le principal point d'attention concerne la faible capacité à combler les besoins en effectif.

Building a better working world

6. Évolutions futures

En ce qui concerne les évolutions futures, deux éléments clés ont été abordés :

- Le vieillissement des notaires
  - Par conséquent, le nombre de nominations de notaires titulaires est amené à augmenter, de même que la charge de travail liée (organisation des nominations et délibérations).
- Modification de loi prévue en 2018 concernant la profession de notaire
  - Cette modification permettra d'améliorer la pertinence/le besoin de la formulation de conseils et la charge de travail liée.

Les évolutions multiplieront la charge de travail et la pression sur les CNRN.

Building a better working world

7. Constatations

7.1 Points forts

La documentation et les entretiens ont permis d'identifier plusieurs points forts. Il est également important, dans le cadre de cet audit de performance, d'identifier et de souligner ces éléments afin qu'ils puissent être maintenus et renforcés à l'avenir.

L'examen de l'organisation permet d'identifier les points forts suivants ;

- Le cadre légal des CNRN, de la BCN et de la CNN offre une structure (juridique) claire.
    - Les missions, les rôles et les tâches des différentes commissions (CNRN, CNN et BCN) jouissent d'un cadre légal et d'une définition claire.
    - Les missions, les rôles et les tâches sont transposés dans la structure des CNRN, ce qui contribue au bon fonctionnement.
- L'équipe administrative, malgré sa taille limitée, contribue à l'encadrement, la préparation et la coordination des diverses tâches.
- Grâce notamment au cadre légal clairement défini, l'indépendance ainsi que les échanges/la collaboration des différentes commissions sont renforcés.
    - Aucun problème n'a été rapporté quant aux échanges/à la collaboration entre la BCN et la CNN.
- Les collaborations existantes sont perçues comme positives.
    - L'ensemble du personnel de soutien mis à disposition par le Conseil supérieur de la Justice, la Chambre, le médiateur fédéral et le Sénat fait preuve d'une certaine flexibilité et soutient également le fonctionnement optimal des parties intéressées (flexibilité en termes de capacité en tant que mécanisme de réduction des coûts).
    - La collaboration avec le SPF Justice traduit le potentiel de collaborations opérationnelles comme solution éventuelle pour remédier au soutien administratif/opérationnel limité au sein des CNRN.

L'examen des processus permet d'identifier les points forts suivants :

- Outre le cadre légal solide pour le concours et les nominations, ces activités jouissent d'un encadrement solide et d'un suivi soutenu en interne.
    - Le principal exemple est le rétroplanning élaboré sous la forme d'une ligne du temps/d'un schéma pour l'organisation du concours. Ce rétroplanning intègre à la fois les délais légaux et les délais supplémentaires nécessaires pour garantir le bon déroulement et le respect des délais légaux.
- Les indicateurs de volume et d'activités sont suivis et contrôlés chaque année. La planification annuelle des tâches de CNRN est également prise en compte dans ce rétroplanning.
    - De manière générale, l'organisation des tâches est axée sur le concours, dans la mesure où ce dernier est davantage lié à des délais légaux et représente une charge de travail significative.
- La parité linguistique combinée à la voix décisive du président en cas d'égalité des votes est rapportée comme un mécanisme de contrôle/de décision positif.
- Les différentes commissions font preuve d'une certaine flexibilité opérationnelle. En fonction des besoins, des réunions supplémentaires et/ou précoces sont prévues afin d'exécuter les tâches anticipativement.

On peut remarquer que certains points forts en termes d'organisation se retrouvent au niveau des processus. Cela ne doit pas être considéré comme un double emploi mais comme des points complémentaires ayant chacun une perspective différente. La dimension de l'organisation met davantage l'accent sur les atouts structurels,

EY Building a better working world

tandis que la dimension de processus souligne l'efficacité de fonctionnement. Ces deux points forts sont par conséquent étroitement liés certains points sont récurrents.

L'examen de l'infrastructure, des équipements et des RH permet d'identifier les points forts suivants :

- Il est rapporté que le bâtiment répond en règle générale aux besoins des CNRN.
    - La salle des archives constitue une exception à cette règle (cf. points à améliorer).
- Comme indiqué précédemment, le personnel mis à la disposition par d'autres organes collatéraux est considéré comme un point fort.
- Bien qu'un renouvellement du volet IT soit rapporté, il est à noter que les systèmes informatiques utilisés sont relativement simples, ce qui génère une certaine flexibilité et des coûts limités.
- L'archivage (régi par la loi) assure la traçabilité des tâches, décisions et résultats antérieurs.

Building a better working world

7.2 Points à améliorer

L'audit de performance a également identifié des points à améliorer. Il est important de répertorier ces éléments afin de les renforcer dans la mesure du possible grâce à des recommandations.

L'examen de l'organisation permet d'identifier les points à améliorer suivants :

- Les collaborations actuelles sont réactives, bien que limitées en taille et en termes d'impact.
    - Les principales collaborations sont la mise à disposition de personnel et de la collaboration administrative/opérationnelle avec le SPF Justice.
- Le soutien administratif et opérationnel actuel est limité et affecte l'efficacité des CNRN.
    - Le nombre de conseils formulés qui nécessitent un soutien important ; trois ont été formulés en 2017, ce qui en constitue un exemple important.
    - Le soutien limité est également associé à la taille restreinte des CNRN et à l'impossibilité de recruter. Ces éléments compliquent la mise en place d'un secrétariat.
- Bien que les CNRN jouissent d'un cadre légal, le manque de documentation et la structure peu officialisée sont à déplorer.
    - Bien qu'une structure informelle ne soit pas nécessairement problématique, elle joue néanmoins un rôle important en cas de risques ou d'obstacles potentiels au niveau des échanges/de la collaboration.
    - Au cours des entretiens, aucun problème n'a été rapporté en ce qui concerne les échanges/la collaboration entre les différentes commissions.
    - L'importance des relations personnelles et du président dans les échanges/la collaboration entre la BCN et la CNN constitue un exemple de risque dans ce contexte.

L'examen des processus permet d'identifier les points à améliorer suivants :

- En lien à la remarque concernant la structure actuelle, le manque de fonctions de soutien peut également être intégré aux points à améliorer au niveau des processus.
- Malgré le cadre légal, la formalisation/documentation des processus est limitée. Cela représente à son tour un risque dans le cas d'une augmentation de la charge de travail ou des compétences requises.
- En ce qui concerne la gestion de processus, il est à noter qu'aucun indicateur effectif n'a été défini ou n'est suivi quant à l'efficacité des processus (p. ex. les délais).

L'examen de l'infrastructure, des équipements et des RH permet d'identifier les points d'améliorations suivants :

- Bien qu'il ait été rapporté que le bâtiment respecte en règle générale les besoins, la salle des archives, pour l'instant complètement occupée, constitue une exception.
    - Toutefois, on notera que l'archivage se fait manuellement et prend bien plus de temps qu'un archivage numérique.
    - Un exercice de rationalisation est actuellement en cours afin de limiter l'utilisation de la salle des archives.
    - La possibilité d'un archivage numérique est également à l'étude.
    - Les Commissions ne peuvent pas recruter elles-mêmes de personnel de soutien. Les CNRN sont par conséquent tributaires d'organes collatéraux, ce qui entraîne également une perte potentielle dans la continuité du personnel.
- Le bâtiment génère des inefficacités :
    - À l'arrivée de l'auditeur, la réception de la Chambre des représentants ignorait quelle partie du bâtiment occupaient les CNRN.
    - Il n'y a aucune possibilité de stationnement pour les visiteurs (p. ex. les candidats-notaires qui viennent passer les épreuves de nomination de notaires titulaires).
    - Un coût d'opportunité a été constaté en ce qui concerne l'espace de bureaux des CNRN : leur

EY Building a better working world

occupation est limitée tout au long de l'année.

Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des points forts et des points à améliorer identifiés, différentes pistes de réflexion sont formulées ci-dessous.

En termes d'organisation, les pistes suivantes ont été identifiées :

- Développer et officialiser formaliser les échanges/la collaboration entre la CNN et la BCN avec pour principal objectif de réduire le risque de favoriser la croissance du volume ou de nouvelles compétences résultant de la pression sur le fonctionnement interne.
    - La manière dont la portée et le rôle des CNRN peuvent être clarifiés via une définition plus précise du contenu et du déroulement des réunions constitue un exemple.
- Il a été rapporté lors des entretiens qui certains membres des CNRN seraient moins présents en fin de mandat qu'au début. Le terme de « job complémentaire » a parfois été évoqué. Il est important de renforcer l'implication des membres afin de renforcer/garantir la qualité des prestations.

En termes de processus, les pistes suivantes ont été identifiées :

- Comme pour la structure, les processus doivent être développés et officialisés à l'avenir. Leur potentiel augmentera principalement dans le scénario d'une croissance additionnelle de volume ou de compétences supplémentaires.
- En termes de processus, il convient de définir et de suivre de manière proactive des indicateurs de performance efficaces.
- La compétence consultative devrait être développée. On notera dans ce cadre aussi l'importance de renforcer également le soutien administratif et opérationnel.
- Il faut étudier la mesure dans laquelle la CNN et la BCN peuvent/doivent s'aligner sur le plan du contenu (l'épreuve ainsi que l'évaluation des épreuves/candidats).
    - Etudier le renforcement des mécanismes actuels d'échanges/de collaboration en matière de méthodologie/contenu
- Renforcement des collaborations :
    - Le Conseil supérieur de la Justice pour un soutien opérationnel de l'organisation de l'épreuve.
    - Les organes collatéraux pour les achats en vue de renforcer/réaliser le soutien, les économies d'échelle et les synergies.
- Renforcer le soutien administratif des CNRN (voir ci-dessous).

En ce qui concerne l'infrastructure, les équipements et les RH, les pistes suivantes ont été identifiées :

- Renforcer le potentiel informatique en tant que soutien.
    - Par exemple, automatiser (dans la mesure du possible) la communication.
    - Numériser les archives.
- Renforcer la procédure d'achats et développer des collaborations plus étroites avec la Chambre des représentants et d'autres organes collatéraux au niveau des achats.
- Le renforcement du soutien administratif des CNRN est rendu plus difficile par plusieurs éléments. Le personnel mis à disposition représente un risque en termes de continuité, les CNRN elles-mêmes ne peuvent pas recruter (ce qui pourrait par ailleurs entraîner un coût supplémentaire) et la taille limitée des CNRN complique la mise en place d'un secrétariat efficace. Une solution possible qui devrait être examinée est de faire appel à un secrétariat partagé.
    - Il est important dans ce scénario d'éviter le risque de charge de travail maximale.
    - Une autre piste de réflexion est également proposée : harmoniser les statuts afin de favoriser la mobilité interinstitutionnelle ainsi que de renforcer les perspectives de carrière.

EY Building a better working world

9. Annexe

9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse des CNRN

Nom	Fonction	Date de l'entretien
De Moor C.	Président des CNRN	25/01/2018
Van Caekenberghe J.	Directeur administratif	25/01/2018

Building a better working world

9.3 Niveau de prestations observé - Opérationnel

Indicateurs (2017 – non audité)			
	Valeur	Indicateur	Remarque
Processus de soutien			
Traduction	Non disponible	# pages	Les traductions sont réalisées en interne
	Non disponible	# mots	
Comptabilité	450	Factures	
Gestion des RH (congés, etc.).	2 (3 têtes)	ETP	La tâche principale est le suivi des absences
Accueil	Non disponible		L'accueil est effectué par la réception de la Chambre des représentants
IT	10	Tickets/requête	Sous-traité à une société externe
	5	PC	
	Non disponible	Serveurs	
Achats	Non disponible	# marchés publics clôturés	
	4	# marchés publics en cours - attribués	TIC, site web, photocopieuse et entretien
	Non disponible	# marchés publics en cours - non encore attribués	
Logistique	Non disponible	m²	
Transport/flotte - logistique	0	# chauffeurs	
	0	# chauffeurs externes (externalisé)	
	0	# voitures	
	0	# km/an	
	3	# places de stationnement	

EY Building a better working world

	Valeur	Indicateur	Remarque
Impressions	Environ 40 000	# pages	
	Non disponible	# documents	
	Non disponible	Coût/montant	Contrat d'entretien et loyer (une partie des coûts est constituée de frais fixes)
Conseiller en prévention	Ne s'applique pas	# collaborateurs	Personnel mis à disposition
Fonction de Data Protection Officer (Fonctionnaire chargé de la protection des données)	Collaboration avec la Commission de la protection de la vie privée	# collaborateurs	
Formations	Ne s'applique pas	Montant	Personnel mis à disposition
		# heures de formation	
		Types de formation	
		Interne, externe ou combinaison	
Communication externe (réseaux sociaux, presse, etc.)	Ne s'applique pas	Fonctions	
PMO office	Ne s'applique pas	# projets	
Processus opérationnels			
Front-office plaintes - citoyens	20	# plaintes	Suite à l'ancienne compétence
Front-office plaintes - entreprises	20	# plaintes	
Front-office plaintes - autres	100	# plaintes	Consultations de dossier de concours
Centre de connaissances	Non disponible	# demandes	
Archivage	Non disponible	# dossiers	
	Non disponible	# mètres courants	
Fonctions d'experts : Expert juriste	Ne s'applique pas	# collaborateurs	
Fonctions d'experts : conseiller en sécurité de l'information	Ne s'applique pas	# collaborateurs	
Fonctions d'experts : Auditeur	Ne s'applique pas	# collaborateurs	
Coûts RH			
Prime pour les détachés	7200,00 €/ an	Montant	

EY Building a better working world

Prime pour les collaborateurs	0 €	Montant	
Membres des commissions	Voir personnel	# membres	

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

verenigde benoemingscommissies voor het notariaat
commissions de nomination réunies pour le notariat

Rekenhof
t.a.v Dhr Philippe Roland, Eerste voorzitter
Regentschapsstraat 2

1000 BRUSSEL

U.ref: A6-3.717.972 L19 **Betreft**: audit dotatiegerechtigde instellingen Forum

Brussel, 13 maart 2018

Geachte heer,

We melden u de goede ontvangst van het ontwerpverslag m.b.t. de in de rand vermelde audit. Dit rapport genoot onze aandacht en werd uitvoerig nagekeken. We wensen u in dit schrijven een aantal opmerkingen over te maken, waarvan we menen dat ze relevant zijn voor de correcte interpretatie van uw vaststellingen.

1. Uitgaven en Inkomsten

Het rapport maakt terecht de opmerking dat de werkelijke uitgaven van de VBCN systematisch lager zijn geweest dan het voorziene budget gedurende de voorbije jaren.

Er zijn twee belangrijke factoren die dit verklaren:

- Enerzijds heeft men geen zekerheid over het aantal vacatures en het aantal kandidaten voor het examen. Daarom dient er een voldoende ruime raming gemaakt te worden om een recordjaar zoals 2018 te kunnen opvangen.

- Anderzijds hebben de benoemingscommissies hun personeelskader (welk uitdrukkelijk in de wet is voorzien sinds 2016) nooit kunnen invullen. Dit stelt een probleem inzake effectiviteit, wat een veel ernstigere problematiek is dan de efficiëntie. (cfr. Infra)

De VBCN wenst te benadrukken dat de voorgelegde cijfers voor 2017 reeds een hoge betrouwbaarheid hebben in deze fase van de rapportering. De stijging van de uitgaven voor de leden wordt verklaard als volgt:

- Enerzijds is er de overgang naar een nieuw mandaat in februari 2017. Dat gebeurde in het midden van de organisatie van het examen 2017. Dit heeft geleid tot dubbele werkzaamheden in het begin van 2017, maar ook tot een verlaging van de activiteit op het einde van 2016.

verenigde benoemingscommissies voor het notariaat
commissions de nomination réunies pour le notariat

- Door de installatie van het nieuwe mandaat kan niet langer beroep gedaan worden op een voorzitter die zijn diensten bijna gratis heeft aangeboden de voorbije vier jaar. Dit maakt een verschil ten belope van 12.000 euro per jaar.

- Wegens de daling van de personeelskosten diende er voor de effectieve uitvoering van de opdracht een groter beroep gedaan te worden op de leden, wat leidt tot bijkomende presentiegelden. Hier is dus sprake van een compenserende werking tussen personeelskosten en uitgaven voor de presentiegelden.

De VBCN wenst er op te wijzen dat haar effectieve personeelsbezetting op 1 april 2018 daalt tot 1 voltijdse medewerkster op het secretariaat en één halftijdse administratieve directeur.

Voor de effectieve uitvoering van de opdrachten van de VBCN is dit onbetwistbaar ontoereikend.

2. Benuttingsgraad van het budget

De lage benuttingsgraad van het budget gedurende de voorbije jaren heeft als belangrijkste oorzaak de **bezetting van het personeelskader**.

Deze problematiek mag niet onderschat worden, omdat ze een bedreiging inhoudt. De VBCN heeft een aantal arbeidsintensieve processen, welke zij niet effectief kan uitvoeren zonder de bijstand van een (beperkte) administratie. De afwezigheid van een voldoende personeelsbezetting is dus een bedreiging voor de **effectiviteit**. Dit probleem is voor de VBCN omwille van de huidige personeelsbezetting nog steeds prioritair t.o.v. de **efficiëntie**.

De VBCN is ervan overtuigd dat ze niet alleen zeer efficiënt met haar middelen omgaat, maar ook bijzonder zuinig. En is het **economisch** omspringen met deze middelen niet toevallig de finale inzet van de audit van de verschillende collaterale instellingen ?

Wanneer men spreekt over samenwerking met andere organen is dat voor de VBCN bespreekbaar wanneer er sprake is van vaststaande en aantoonbare schaalvoordelen, en mag er nooit sprake zijn van een samenwerking die kan leiden tot schaalnadelen. Dit zou leiden tot het tegenovergestelde effect dan hetgeen beoogd wordt door deze audit. Verder onderzoek kan hierover duidelijkheid verschaffen. afstemming met een andere instelling dient bijgevolg te worden geëxploreerd en grondig geanalyseerd.

3. <u>Ter beschikking stellen van personeel</u>

Voor de VBCN is het duidelijk dat de aanwerving van eigen personeelsleden en het uitwerken van een eigen personeelsstatuut een bijzonder dure aangelegenheid is. Dit leidt tot een verlies aan efficiëntie. De VBCN zal nooit een omvang kennen die toelaat alle diensten die gerelateerd zijn aan personeelsbeheer uit te voeren aan een correcte kostprijs per VTE. Het betreft een vaste kost die dient gedeeld te worden door een te gering aantal effectieve personeelsleden.

De VBCN wens hiermee zijn verantwoordelijk over zijn personeelsbeheer niet af te wentelen, maar reageert enkel op de manier die beoogd wordt van de collaterale organen in het kader van deze audit.

Bovendien is de VBCN van mening dat er binnen de verschillende diensten in de begrotingsrubriek 01 zeker en vast een aantal mensen aanwezig zijn die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging (wat de efficiëntie verhoogt) of die op een of andere manier omwille van gewijzigde omstandigheden niet langer onmisbaar zijn op hun huidige dienst.

De VBCN heeft in dat opzicht de mogelijkheid om een vangnet te zijn voor de gevolgen van deze efficiëntie audit. Dit sociaal aspect kan enkel positief zijn voor de arbeidsrelaties binnen het groter geheel van de werknemers die betaald moeten worden uit de begrotingsrubriek 01.

4. <u>Ter beschikking stelling van personeel: opportuniteit, bedreiging, of beiden?</u>

De VBCN heeft inmiddels een uitgebreide ervaring in het sluiten van contracten met betrekking tot ter beschikking stelling van personeel.
Hoewel de VBCN de hoogte van de bezoldigingen en de arbeidsvoorwaarden bij de diverse instellingen tot heden niet heeft ervaren als een problematische situatie voor haar werking is het voor de VBCN een goed idee om een éénheidsstatuut te vormen voor het personeel bij de verschillende instellingen.
Er werd wel vastgesteld dat de inhoud van de ter beschikkingsstellingscontracten tot problemen kan leiden tussen de contracterende instellingen. Een éénheidsovereenkomst zou hier nuttig kunnen zijn.
De contracten voor de ter beschikking stelling van personeel werden gesloten tussen de VBCN en andere organen op basis van een gelijkheid der partijen. (BCN, ander orgaan en personeelslid) . Iedere partij kan daarom met in acht nemen van een opzegtermijn van drie maand te allen tijde de samenwerking stoppen.
Dit was ook het geval in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Senaat en de VBCN. De senaat heeft haar twee voltijdse medewerkers die ze ter beschikking stelde éénzijdig teruggeroepen op een periode van anderhalf jaar. Op die manier plaatste de senaat de VBCN in een onmogelijke situatie, en werd de effectieve werking van de benoemingscommissies ernstig in gevaar gebracht.

verenigde benoemingscommissies voor het notariaat
commissions de nomination réunies pour le notariat

Een samenwerking die eenzijdig kan opgezegd worden door de partij die ter beschikking stelt is dus ook een bedreiging. Idealiter wordt de ter beschikking stelling gerealiseerd vanuit meerdere instellingen om deze problematiek te vermijden.
Een gewijzigde terbeschikkingstellingsovereenkomst kan soelaas bieden. Een beperking van het recht tot het terugroepen kan gebeuren door bijvoorbeeld een toestemming van de VBCN te vereisen.
Wanneer men geen beperkende maatregelen voorziet verkrijgt de instelling die het personeel ter beschikking stelt immers een machtspositie over de VBCN omdat zij de effectieve uitvoering (=effectiviteit) van de opdrachten kan verhinderen door een onvoorziene terugtrekking. Dat is een aantasting van de autonomie die de wetgever de VBCN heeft willen geven. Dat kan en mag geenszins de bedoeling zijn.
De conclusie over verdere samenwerkingen moet dus met de nodige voorzichtigheid worden benaderd. Daarnaast is het eveneens duidelijk dat de aansturing van het ter beschikking gesteld personeel enkel door de VBCN kan gebeuren, en dat de instelling die ter beschikking stelt onvoorwaardelijk dient over te dragen.

Mag ik namens de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat vragen met deze opmerkingen en verduidelijkingen rekening te willen houden bij de redactie van het definitieve rapport. Uiteraard zal u begrijpen dat we, indien nodig, graag overleg plegen over de inhoud van dit schrijven.

Inmiddels dank ik u bij voorbaat voor de aandacht die u aan dit schrijven voorbehoudt.

Met de meeste hoogachting,

Catherine De Moor
Voorzitter VBCN

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Controleorgaan op de Politionele Informatie

Finaal en vertrouwelijk audit rapport

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.

Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018. De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse versie van hun respectievelijk rapport die op vertrouwelijke wijze gecommuniceerd werd. Het EY team heeft de rapporten vervolgens aangepast om tot een finale versie te komen, dit rekening houdend met de gecommuniceerde opmerkingen door de dotatie gerechtigde instellingen. Met zicht op transparantie worden de ontvangen opmerkingen in hun volledigheid in bijlage opgenomen van de respectievelijke rapporten.

Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstabel

1. Overzicht van de commissie 4
   1.1 Missies van de instelling 4
   1.2 Kerncijfers 5
      1.2.1 Financiering 5
      1.2.2 Personeel 6
      1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren 7
   1.3 Historische evoluties 8
2. Organisatie van de commissie 9
   2.1 Algemeen organigram 9
   2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies 9
   2.3 Partnerschappen en samenwerkingen 9
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 10
   3.1 Management 10
      3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten 10
   3.2 Operationeel 10
      3.2.1 Identificatie van processen 10
      3.2.2 Omschrijving van de bestaande synergieën 11
   3.3 Ondersteuning 11
      3.3.1 Identificatie van processen 11
      3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën 12
4. Infrastructuur en materieel 13
   4.1 Gebouwen 13
   4.2 Bestaande systemen en tools 13
   4.3 Organisatie van de aankoop 14
5. Human resources 15
   5.1 Human resources management 15
      5.1.1 Algemene politiek & personeelskader 15
      5.1.2 Bestaande systemen en tools 15
   5.2 Allocatie 15
      5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (competenties en capaciteit) 15
      5.2.2 Allocatie van capaciteit en competenties 16
6. Toekomstige evoluties 17
7. Vaststellingen 18
   7.1 Sterktes 18
   7.2 Verbeterpunten 19
8. Denkpistes 20
9. Appendix 21
   9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van het COC 21

Building a better working world

1. Overzicht van de commissie

1.1 Missies van de instelling

Het Controleorgaan op de Politionele Informatie, ook gekend als het COC, is een onafhankelijk orgaan dat werd opgericht volgens de Wet van 18 Maart 2014. Concreet is haar hoofdtaak de controle op de verwerking van informatie en gegevens door de bestuurlijke en gerechtelijke politiediensten in operationele politionele gegevensbanken[1]:

- de Algemene Nationale Gegevensbank (ANG) ;
- de basisgegevensbanken;
- de bijzondere gegevensbanken.

Concreet kunnen de kerntaken van het COC als volgt samengevat worden;

- "Nagaan of de politiediensten correct en wettelijk alle informaties beheren die zij ontvangen, behandelen en versturen ;
- Controleren of zij de regels van de directe toegang respecteren, in het bijzonder deze van de Algemene Nationale Gegevensbank ;
- Controleren of de politiediensten de verplichting tot het voeden van de Algemene Nationale Gegevensbank respecteren ;
- Het respect voor de persoonlijke levenssfeer waarborgen in het kader van het beheer van de bijzondere gegevensbanken."[2]

De visie van het COC is de volgende :

> "Het Controleorgaan op de politionele informatie wenst door de uitvoering van haar opdrachten bij te dragen aan een democratisch en performant beheer van de politionele informatie.
>
> Het Controleorgaan wenst een cruciaal aanspreekpunt te zijn voor een evenwichtige vrijwaring van het fundamentele recht op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.
>
> Door middel van een opvolging van regelgeving en voorwaarden verbonden aan het beheer van de gegevens en informatie weerhouden in de politionele basisgegevensbanken, wil het Controleorgaan een essentiële rol spelen in nauw overleg met de partners in de veiligheidsketen.
>
> Het Controleorgaan wenst hiervoor erkend te worden op nationaal en internationaal vlak als expertise- en referentiecentrum."[3]

De missie van het COC is de volgende :

> "De wet van 18 maart 2014 belast het Controleorgaan op de politionele informatie met de controle op gegevens en persoonsgebonden informatie die vervat zitten in de algemene

[1] Wet van 18 Maart 2014: artikel 6, 7 en 14
[2] http://organedecontrole.eu/index.php/nl/controleorgaan-welkom
[3] http://organedecontrole.eu/index.php/nl/coc-wie-zijn-wij

nationale gegevensbank (A.N.G.), de basisgegevensbanken en de bijzondere gegevensbanken."[4]

Door het voeren van deze toezichtsonderzoeken wenst het COC te zorgen voor de naleving van de regelgeving en bijgevolg de voorwaarden, procedures en termijnen.

Om deze taken uit te voeren wordt een dotatie toegekend voor 8 leden;

- Het controleorgaan wordt voorgezeten door een magistraat.
- 1 deeltijdse lid van de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levensfeer (CBPL).
- 2 leden van de lokale politie.
- 2 leden van de federale politie.
- 2 experten in het domein van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

Hieronder wordt zowel een overzicht gegeven van de begroting van de afgelopen twee jaar zowel als een overzicht van de meerjarenbegroting voor de periode van 2017 tot en met 2020. Beide overzichten wordt kort besproken, deze problematiek wordt in het kader van deze audit verder onderzocht door het Rekenhof.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de begroting van het COC van 2015 en 2016[5] :

Post	2015	2016
Lopende ontvangsten	€ 0,02	€ 14.500,21
Kapitaalontvangsten	€ 0,00	€0,00
Transferontvangsten	€ 1.300.000,00	€ 1.290.000,00
Totaal van de ontvangsten	€ 1.300.000,02	€ 1.304.500,21
Lopende uitgaven	€ 206.344,09	€ 758.208,57
Kapitaaluitgaven	€ 150.817,24	€ 53.891,47
Transferuitgaven	€ 0,00	€ 0,00
Totaal van de uitgaven	€ 357.161,33	€ 812.100,04
Begrotingsresultaat van het jaar	€ 942.838,69	€ 492.400,17

Als belangrijkste opmerking merkt men hier op dat de lopende uitgaven forst stijgen, dit als gevolg van uitgaven verbonden aan de leden van het COC. In het kader van deze audit wordt de begroting verder onderzocht door het Rekenhof.

[4] http://organedecontrole.eu/index.php/nl/coc-wie-zijn-wij
[5] Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers : DOC 54 2843/003, p.1, 14 december 2017

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meerjarenbegroting van het COC van 2017 tot en met 2020[6] :

Post	2017 Goedgekeurde begroting	2018 Voorgestelde begroting	2019 Voorgestelde begroting	2020 Voorgestelde begroting
Eigen ontvangsten	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Te financieren	€ 1.555.000	€ 1.676.500,00	€ 1.648.000,00	€ 1.664.000,00
- Dotatie	€ 1.290.000,00	€ 1.501.301,31	€ 1.300.000,00	€ 1.485.401,13
- Overgedragen boni N-4	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 178.598,87
- Overgedragen boni N-3	€ 0,00	€ 173.698,69	€ 348.000,00	€ 0,00
- Overgedragen boni N-2	€ 265.000,00	€ 202.801,31	€ 0,00	€ 0,00
- Overgedragen boni N-1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Totaal van de ontvangsten	€ 1.555.000,00	€ 1.676.500,00	€ 1.648.000,00	€ 1.664.000,00
Personeelskosten	€ 1.156.000,00	€ 1.283.000,00	€ 1.288.500,00	€ 1.295.000,00
Andere werkingsuitgaven	€ 326.000,00	€ 321.000,00	€ 321.500,00	€ 324.000,00
Investeringen	€ 73.000	€ 72.500,00	€ 38.000,00	€ 45.000,00
Totaal van de uitgaven	€ 1.555.000,00	€ 1.676.500,00	€ 1.648.000,00	€ 1.664.000,00
Resultaat	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Ten aanzien van de uitgaven kunnen de volgende opmerkingen gemaakt worden;

- Aangezien het personeelskader momenteel niet volledig bezet is wordt verwacht dat de personeelskosten zullen stijgen als gevolg van toekomstige aanwervingen.
- Er wordt een stijging verwacht in de werkingsuitgaven.
- Er wordt verwacht dat de investeringen stabiel blijven.

Gezien dat wordt verwacht dat de uitgaven zullen stijgen is het ook noodzakelijk dat de inkomsten volgen;

- Eigen ontvangsten, beperkt in omvang, verdwijnen vanaf 2017.
- Om de systematische daling in reserves/boni te compenseren en een budgettair evenwicht te behouden (zonder de kosten te verminderen) moet de dotatie stijgen.

1.2.2 Personeel

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bezetting en het aantal leden waarvoor budget is voorzien ;

Functie	Bezetting (23/1/2018)	Budgettair voorzien
Voorzitter (magistraat)	1	1
deeltijdse lid van de CBPL	1	1
Lokale politie	0	2
Federale politie	2	2
Experten	2	2

[6] Controle Orgaan op de Politionele informatie : Meerjarenbegroting 2016-2020, p. 7,

De leden van het COC worden door de Kamer van volksvertegenwoordigers aangesteld voor een termijn van 6 jaar die eenmaal hernieuwbaar is[7]. Nadat deze termijn is afgelopen, blijven de leden hun functie uitoefenen tot de eedaflegging van hun opvolger.

- De mandaten van de voorzitter en 2 experten kunnen niet gelijkgesteld worden aan vaste benoemingen maar vallen onder de pensioenregeling voor werknemers, waarop sociale zekerheidsbijdragen verschuldigd zijn[8].
- De leden van het Controleorgaan die lid zijn van de politiediensten zijn gedetacheerd[9].

Indien de uitgaven in 2016 verbonden aan de circa 5 leden van het COC[10] worden vergeleken ten opzichte van elkaar komt men op een gemiddelde kost van circa €125,563.09 per lid.

1.2.3 Belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren

Onderstaande grafieken[11] geven een overzicht van de belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren. Hierbij word opgemerkt dat de cijfers voor 2015 niet worden opgenomen aangezien het COC pas in Maart 2014 werd opgericht en het nieuwe orgaan pas vanaf 2016 effectief operationeel was.

Indicator	2016	2017
Controle ANG	15	13
Adviezen		
- GBO[12]	162	583
- Fighting Terrorist Fighters (FTF)[13]	2	1
- Artikel 44/11/9 §2[14]	5	11
Deelname Europese vergaderingen	4	6
Rapporten	5	5

Het enige merkwaardige aan bovenstaande tabel is het aantal adviezen GBO waarvoor meer als een verdrievoudiging op te merken is. Voor deze GBO adviezen wordt nagegaan of de creatie/bestaan van een bijzondere gegevensbank overeenkomt met de wettelijke voorschriften en criteria.

Specifiek kan de stijging in GBO adviezen gelinkt zijn aan een uniformisatie/regularisatie oefening waarbij aangiftes moesten worden ingediend voor bijzondere politionele databanken. Voor elk van deze aangiftes moest het COC vervolgens een advies formuleren. De initiële deadline die werd vastgelegd op 31 maart 2016 werd verschoven naar 31 maart 2017 omdat het voor de politie niet mogelijk was om de vorige termijn te halen. Er kan bijgevolg verwacht worden dat deze werklast naar de toekomst zal dalen en zich stabiliseren.

De toekomstige evoluties en eventuele impact op de werklast worden besproken in toekomstige evoluties.

[7] Wet van 18 maart 2014: Artikel 42

[8] Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers : DOC 54 2843/001, p.50, 14 december 2017

[9] Wet van 18 maart 2014: Artikel 45

[10] 6 leden op 1/1/ 2017, 1 lid legde de eed af eind januari 2017, 1 lid vertrok 1 februari 2017 en 1 lid vertrok 1 maart 2017

[11] Controleorgaan op de Politionele Informatie : Activiteits- en resultaatsindicatoren, p.1, 2018

[12] Adviezen betreffende bijzondere Gegevensbanken

[13] Adviezen betreffende de FTF databank opgericht in de context van terrorisme en aanslagen

[14] De mededeling, na advies van het COC, van persoonsgegevens en de informatie aan Belgische openbare overheden, publieke organen of instellingen of instellingen van openbaar nut die door de wet belast zijn met de toepassing van de strafwet of die wettelijke verplichtingen inzake de openbare veiligheid hebben, wanneer deze ze nodig hebben voor de uitoefening van hun wettelijke opdrachten. (Wet 5 augustus 1992: Art. 44/11/9. § 2)

1.3 Historische evoluties

Teneinde de huidige context en uitdagingen van het COC te begrijpen is het belangrijk om rekening te houden met de historische evoluties. Doorheen de gesprekken en documentatie werden de volgende voornaamste evoluties gerapporteerd, deze zijn voornamelijk gelinkt aan het ontstaan van het huidig COC in 2014 ;

- 2014
  - Oprichting van het COC volgens de Wet van 18 maart 2014.
- 2015
  - Bezetting van 6 van de 8 voorziene leden.
  - Materiële inrichting/oprichting van het COC.
- 2016
  - Bezetting van 5 van de 8 voorziene leden.
    - Aanwerving van een bijkomend lid en twee andere leden dienden ontslag in.
  - Administratieve en logistieke taken worden opgenomen.
  - Voor boekhouding wordt het COC ondersteund door de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levensfeer (CBPL).
  - Huishoudelijk reglement, financieel en administratief statuut wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.
  - Er wordt gerapporteerd dat het terrorisme fenomeen de relevantie van het COC doet toenemen.
  - Art. 44/11/3bis tot 3quinquies, ingevoegd door de Wet van 27 april 2016 inzake aanvullende maatregelen ter bestrijding van terrorisme.
- 2017
  - Bezetting van 6 van de 8 voorziene leden.
    - Aanwerving van een bijkomend lid eind 2017.
    - Franstalige post lokale politie is geblokkeerd door niet-aflevering van een veiligheidsmachtiging.
  - (Potentiële) impact van EU wetgeving en richtlijnen.
  - Huishoudelijk reglement, financieel en administratief statuut zijn nog niet goedgekeurd.

Algemeen weerspiegelt bovenstaand overzicht – naast bredere evoluties – de creatie, de totstandkoming en operationeel worden van het orgaan.

Building a better working world

2. Organisatie van de commissie

2.1 Algemeen organigram

In het kader van de efficiëntieaudit is het belangrijk om ook de structuur van het COC te bestuderen; de mate waarin deze is uitgewerkt alsook de mate waarin deze de werking en efficiëntie ondersteunt. Algemeen kan gesteld worden dat de structuur van het COC eerder organisch en informeel is, deze is ook weinig gedocumenteerd. Dit kan voornamelijk verklaard worden door de recente oprichting, alsook de beperkte omvang van het orgaan.

Algemeen zijn de 6 profielen voornamelijk technisch/operationeel, er is geen administratief of ondersteunend personeel. Het belangrijkste en enige intern beslissingsorgaan is de wekelijkse vergadering, deze wordt verder in meer detail besproken.

Laatst wordt opgemerkt dat zoals de structuur die niet geformaliseerd is, de samenwerkingen ook niet structureel/formeel zijn.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in relatie met de missies

Zoals hierboven besproken zijn de interne rollen en verantwoordelijkheden weinig gedocumenteerd noch geformaliseerd. In de huidige werking worden rollen en verantwoordelijkheden toegewezen tijdens de wekelijkse vergadering in functie van de geïdentificeerde noden en prioriteiten.

Algemeen wordt gerapporteerd dat deze huidige modus operandi kan verklaard worden door de recente oprichting en beperkte omvang (6 leden) van het COC. Verder wordt aangegeven dat deze werking een zekere flexibiliteit en wendbaarheid mogelijk maakt die het op zijn beurt mogelijk maakt om de effectiviteit en efficiëntie te versterken.

Met betrekking tot de interne rollen en verantwoordelijkheden wordt opgemerkt dat;

- Deze gedocumenteerd zijn (verslagen) en duidelijk gecommuniceerd worden.
- De verdeling op een transparante en eenvoudige manier gebeurt, in functie van noden/prioriteiten.
    - Er worden geen grijze zones of overlap gerapporteerd.
    - De rollen en verantwoordelijkheden zijn in lijn met de missies en taken van het COC.

2.3 Partnerschappen en samenwerkingen

De voornaamste samenwerkingen zijn de boekhoudkundige ondersteuning door de CBPL en de ad-hoc operationele samenwerking met de CBPL en het comité P in het kader van specifieke dossiers. Algemeen wordt opgemerkt dat deze samenwerkingen beperkt zijn op vlak van impact en eerder reactief zijn.

Rekening houdend met de bevoegdheden van de verschillende collaterale organen alsook de respectievelijke capaciteit, competenties en expertise is hier zeker ruimte voor verdergaande samenwerkingen.

Laatst is een belangrijk aandachtspunt het risico van persoonlijke relaties en informele samenwerkingsverbanden. Desondanks dat samenwerkingen een wettelijke/formele basis hebben, wordt de uitwerking ervan overgelaten aan de collaterale organen. Waar dit potentieel voordelen biedt op vlak van afstemming en flexibiliteit, brengt dit ook het risico teweeg van niet-afgestemde verwachtingen en relaties als mogelijke obstakels voor nauwere samenwerking. De waarschijnlijkheid van dit risico neemt ook toe door de afwezigheid van incentives om nauwer samen te werken.

EY Building a better working world

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

3.1 Management

3.1.1 Omschrijving van de management modaliteiten

Het management en diens werking zijn beperkt en weerspiegelen de recente operationalisering van het COC, het beperkt aantal leden en de afwezigheid van ondersteunende medewerkers. Zoals eerder besproken is het belangrijkste en enige intern beslissingsorgaan de wekelijkse vergadering, deze heeft als voornaamste rol het bepalen van de effectieve organisatie :

- Bepalen van prioriteiten;
- Verdelen van rollen en taken in functie van de noden/prioriteiten;
- Opstellen van een tijdslijn waar nodig;
- Bepalen van to do's indien noodzakelijk;
- Opvolging van in- en out dossiers;
- Opvolging van voordien bepaalde to do's & tijdslijn;
- Validatie van beslissingen.

Het voornaamste voordeel van deze modus operandi is de flexibiliteit en wendbaarheid die het biedt.

Ter ondersteuning van deze vergadering worden geen specifieke tools of mechanismen gerapporteerd. Er wordt geen actief gebruik gemaakt van indicatoren (bepaalde indicatoren zoals doorlooptijd worden ook niet gemeten) noch zijn er specifieke ondersteunende IT applicaties of systemen. De geïnterviewden gaven aan dat ze de IT ondersteuning graag verder zouden willen ontwikkelen maar dat het voornaamste probleem de beperkte omvang van het COC is. Dit maakt het moeilijk om zulke investeringen te argumenteren/rechtvaardigen.

Aangezien management processen en mechanismen beperkt zijn noteert men als voornaamste prestatie indicator de wekelijkse vergaderingen en verslagen. In het kader van deze audit en rekening houdend met de tijdslijn werd geen documentatie ontvangen of doorgenomen rond de verslagen of effectieve werking van deze vergaderingen.

3.2 Operationeel

3.2.1 Identificatie van processen

Algemeen kunnen verschillende hoofdprocessen geïdentificeerd worden :

- Controles ;
- Adviezen ;
- Specifieke dossiers ;
- Expertise.

Deze hoofdprocessen zijn omschreven in een document dat telkens de volgende elementen omvat[15] :

- Wanneer een proces plaatsvindt ;
- Wat een proces omvat ;
- Wie betrokken ;
- Waarom een proces plaatsvindt.

Verder wordt door de geïnterviewden aangegeven dat sub-processen verder uitgewerkt en uitgetekend dienen te worden. Alhoewel het COC hier vandaag minder nood aan heeft en dat de processen ook wettelijk omkaderd zijn, wordt opgemerkt dat dit naar de toekomst, in een scenario van groei of nieuwe bevoegdheden, een

[15] Controleorgaan op de Politionele Informatie: Procesomschrijvingen, p. 1-4.

belangrijk risico vormt.

Hiernaast is er ook geen indicatie van de mate waarin de processen actief worden beheerd en geoptimaliseerd. Verder wordt ook onderlijnd dat er geen indicatie is of de proces documentatie gebruikt wordt en de mate waarin deze de effectiviteit en efficiëntie van het COC ondersteunt.

Alhoewel activiteitindicatoren worden opgevolgd zoals weergegeven in het initieel overzicht van het orgaan (kerncijfers - belangrijkste activiteits- en resultaatsindicatoren) werden bijkomende prestatie indicatoren opgevraagd. Deze vraag werd negatief beantwoord en er werd doorverwezen naar de begrotingscijfers.

3.2.2 Omschrijving van de bestaande synergieën

Betreffende bestaande synergieën op operationeel niveau zijn deze beperkt tot het ad-hoc samenwerken met de CBPL en comité P.

Deze samenwerkingen worden gekenmerkt door hun informeel karakter. Alhoewel dit niet noodzakelijk belemmerend is, wordt wel de kans gemist om proactief samen te werken op vlak van operationele capaciteit, competenties en expertise. Tijdens de gesprekken werd erkend dat het belang van persoonlijke relaties een mogelijk risico vormt. Als versterkingsmechanisme werd de opmaak van protocollen besproken. Deze formalisering en structurering van samenwerkingen zou de mogelijkheid bieden om de pro activiteit te versterken.

Laatst wordt opgemerkt dat tijdens een van de gesprekken door een geïnterviewde werd onderlijnd dat de operationele samenwerkingsmogelijkheden met de CBPL beperkt zijn. Dit argument kan weerlegd worden door;

- De nauwe relatie tussen gegevensverwerking van personen en de controle op politionele informatie.
- De samenstelling van het COC die bestaat uit een gedetacheerd lid van de CBPL alsook 2 experten in het domein van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.
- De huidige samenwerking tussen het COC en de CBPL voor opleidingen.

Algemeen kan een potentieel opgemerkt worden voor een nauwere samenwerking op vlak van operationele capaciteit, competenties en expertise tussen het COC, de CBPL en het comité P.

3.3 Ondersteuning

3.3.1 Identificatie van processen

Zowel het aantal ondersteunende medewerkers als ondersteunende processen zijn uiterst beperkt. Enerzijds biedt de CBPL administratieve ondersteuning op vlak van :

- Boekhouding ;
- Vertaling ;
- HR.

Deze ondersteuning zou beperkt zijn tot maximaal 4 dagen in de maand. Andere taken zouden worden opgenomen door de leden van het COC zelf, wat een belangrijke opportuniteitskost teweeg brengt. De marginale kost hiervan kan echter moeilijk in kaart gebracht worden aangezien er geen zicht is op de effectieve werklast die deze taken vertegenwoordigen.

Hiernaast wordt het belangrijk risico opgemerkt; De ondersteuning door de CBPL wordt op 24 mei 2018 stopgezet aangezien deze laatste wordt omgevormd tot een Gegevensbeschermingsautoriteit. Een verdere samenwerking na deze datum is niet uitgeklaard.

EY Building a better working world

Ten aanzien van de ondersteuning door de CBPL worden verschillende moeilijkheden en obstakels gerapporteerd;

- Het COC is afhankelijk van de CBPL maar heeft geen inspraak (potentieel probleem van prioriteren).
- Het risico van persoonlijke relaties als obstakel voor nauwere samenwerking.
- Er is een algemene onduidelijkheid ten aanzien van welke diensten en welke kosten al dan niet gedekt zijn (bvb. herverdeling van boni en dekken van bijkomende personeelskosten).
    - Er wordt gerapporteerd dat de CBPL in 2014 1 VTE heeft aangevraagd aan de Commissie Comptabiliteit om het COC bij te staan vanaf haar oprichting. Deze VTE werd ook toegekend door de Commissie Comptabiliteit.
    - Hiernaast wordt gerapporteerd dat de CBPL in 2016 € 199.740,00 uit de 2015 boni van het COC heeft ontvangen en €45.931,00 uit de boni van 2016.
    - Desondanks wordt een zekere frustratie genoteerd ten aanzien van de vergoeding van de CBPL voor de ondersteuning van het COC.
- De CBPL rapporteert een hogere werklast op piekmomenten.

Laatst wordt ook opgemerkt dat alhoewel dat de samenwerking met de CBPL niet perfect loopt, dat dit wel een voorbeeld is van de mogelijke voordelen die een administratief/ondersteunende samenwerking kan bieden. Het COC is namelijk te beperkt in omvang om een secretariaat uit te bouwen dat effectief en efficiënt zou kunnen ondersteunen. Samenwerking op dit vlak bieden, indien goed georganiseerd en uitgewerkt, het potentieel om adequate ondersteuning te voorzien aan een beperktere kost zonder verlies in continuïteit of wendbaarheid.

Alhoewel dat medewerkers van het COC afhankelijk van hun taken veiligheidsmachtigingen vereisen wordt opgemerkt dat makkelijk oplosbaar is. In het hypothetisch scenario van een overkoepelende ondersteunende dienst zouden profielen voorzien kunnen worden met de adequate machtiging.

In het kader van de efficiëntieaudit en specifiek de ondersteunde taken en processen werden bepaalde prestatie indicatoren opgevraagd om een beter zicht te hebben op de omvang van het ondersteunend luik. Deze vraag werd negatief beantwoord en er werd doorverwezen naar de begrotingscijfers.

3.3.2 Omschrijving van de bestaande synergieën

Betreffende ondersteunende synergieën is de voornaamste de ondersteuning door de CBPL op vlak van HR, boekhouding, vertaling en secretariaat. Algemeen wordt hier ruimte gezien voor verdere samenwerking met andere collaterale organen.

Building a better working world

4. Infrastructuur en materieel

4.1 Gebouwen

Sinds 2015, kort na de oprichting, bevindt het COC zich in het Forum gebouw. Op de vraag of de kantoorruimte tegemoetkomt aan de noden wordt geantwoord dat dit algemeen het geval is.

Wat het gebouw betreft waren de voornaamste directe kosten in 2016[16];

Post	Kost
Onderhoudscontracten	€ 20.796,96
Huur en belastingen	€ 7.202,50
Lasten	€ 8.963,34

Andere kosten verbonden aan het gebouw zijn beperkt (minder als €1.500,00).

Met betrekking tot de onderhoudscontracten (zie ook tabel) wordt gerapporteerd dat recent beroep werd gemaakt van een gedeelde overheidsopdracht. Dit zal het mogelijk maken om de kosten te beperken tot ongeveer € 10.000,00.

Alhoewel er geen indicator werd opgeleverd betreffende de oppervlakte en beschikbare ruimtes kan de flexibiliteit van vergaderruimtes opgemerkt worden. Gedeelde vergaderruimtes in combinatie met een flexibel reservatie systeem zou het namelijk mogelijk maken om het gebruik van ruimtes te optimaliseren.

Nauw verbonden aan bovenstaand punt zouden ook de parking plaatsten gedeeld kunnen worden tussen collaterale organen die zich in het Forum gebouw bevinden.

Laatst wordt opgemerkt dat de klantvriendelijkheid en efficiëntie van het onthaal en parking versterkt kan worden. Er is geen eenvoudige parkeermogelijkheid voor de bezoeker; iemand van het COC moet naar beneden komen en naar buiten gaan om maximaal 1 wagen binnen te kunnen laten. Wel wordt hier de kanttekening gemaakt dat het aantal bezoekers van het COC beperkt is.

4.2 Bestaande systemen en tools

Het COC heeft specifieke vereisten wat betreft veiligheidsmachtigingen aangezien diens taken gevoelig zijn en deze toegang hebben tot politionele databanken en gegevens. Bijgevolg gaan er significante kosten gepaard met de IT systemen en tools. In 2016 bedroegen contracten en benodigdheden voor informatica en bureautica € 73.758,08.

Wat betreft de documentering wordt opgemerkt dat deze beperkt is. Met uitzondering van een schematisch overzicht van het netwerk is er geen indicatie van een IT plan, architectuur, strategie of documentering hiervan. In de context van het COC wordt dit ook gezien als belangrijk risico naar de toekomst toe alsook een gemiste kans om het IT luik te versterken.

Op de vraag of de gebruikte systemen en tools voldoen aan de verwachtingen wordt gerapporteerd dat idealiter een systeem zou worden uitgewerkt die het management zou ondersteunen in de opvolging en uitvoeren van

[16] Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers : DOC 54 2843/003, p. 3, 14 december 2017

taken en processen. Tegelijkertijd wordt ingezien dat dit kostelijk zou zijn gezien de beperkte omvang van het COC alsook de veiligheidsmachtiging waardoor het systeem minder gemakkelijk gedeeld zou kunnen worden met andere collaterale organen.

4.3 Organisatie van de aankoop

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de voornaamste aankopen in 2016[17]. Hiernaast wordt opgemerkt dat de volgende tabel ook de onderhoudscontracten herneemt die in de vorige tabel rond gebouw-gerelateerde kosten werden opgenomen. Met uitzondering van deze is er geen overlap.

Post	Kost
Contracten & benodigdheden (informatica en bureautica)	€ 73.758,08
Onderhoudscontracten	€ 20.796,96
Informatica-, bureautica en telecommunicatiemateriaal	€ 12.891,57
Wagenpark	€ 39.494,40

In de context van het COC, diens beperkte omvang en ondersteunende medewerkers, wordt een belangrijk potentieel opgemerkt. Waar het COC beroep kan doen op FOR-CMS wordt een belangrijke opportuniteit gezien in het nauwer samenwerkingen met andere collaterale organen alsook de Kamer van Volksvertegenwoordigers op vlak van de aankoop van diensten. Niet alleen zijn hier synergieën te verwezenlijken op vlak van de aankopen zelf, maar ook wat betreft kennis en ondersteuning (competence/excellence center).

[17] Belgische Kamer Van Volksvertegenwoordigers : DOC 54 2843/003, p. 3-6, 14 december 2017

5. Human resources

5.1 Human resources management

5.1.1 Algemene politiek & personeelskader

Zoals eerder besproken wordt het huidig personeelskader niet volledig bezet ;

- Voor de Nederlandstalige post lokale politie is momenteel een kandidaat maar die nog niet benoemd is geweest.
- Voor de Franstalige post lokale politie wordt de procedure momenteel geblokkeerd door een persoon die zijn veiligheidsmachtiging niet verkrijgt en die telkens opnieuw zijn kandidatuur voorstelt.

Als reactie op bovenstaand probleem werd de bestaande rekruteringsprocedure herzien zodat voordat een kandidaat zich voorstelt, deze zijn veiligheidsmachtiging moet verkregen hebben. Waar dit het boven vernoemd probleem oplost verlengt dit wel significant de rekruteringsprocedure van 8 à 10 maanden (de tijd dat een veiligheidsmachtiging verleend wordt).

Op de vraag of de werking verstoord of beïnvloed wordt door niet-ingevulde posten wordt geantwoord dat dit niet het geval zou zijn. De leden van de federale politie hebben namelijk meestal voordien bij de lokale politie gewerkt. Algemeen wordt gesteld dat er een goed evenwicht is in de profielen met als enige uitzondering een IT persoon. Deze zou namelijk kunnen ondersteunen in het IT technische luik van gegevensbanken.

Wat opleidingen betreft werkt het COC samen met de CBPL alsook de politie. Algemeen wordt ook hier een belangrijk synergiepotentieel gezien met andere collaterale organen. Dit zowel op vlak van opleidingen als ter beschikking stellen van competenties en expertise.

Er werd ook een regularisatieprobleem gerapporteerd betreffende de regularisatie van mandaten die gelijk gesteld zouden worden aan vaste benoemingen. Hiervoor zijn reserves aangelegd en wordt momenteel gewacht op het juridisch advies van de RSZ.

Algemeen kan ook hier gesteld worden dat veel HR taken en processen informeel/niet-gestructureerd zijn. Dit is een gevolg van de beperkte omvang van het COC alsook het gebrek aan ondersteunend personeel. Dit zorgt ook dat bepaalde taken beperkt worden opgenomen.

5.1.2 Bestaande systemen en tools

Er worden geen HR systemen of tools gerapporteerd, dit aangezien het COC ondersteund wordt door de CBPL. Dit wordt verklaard doordat de HR ondersteuning door de CBPL gebeurt. Hier wordt ook het potentieel opgemerkt van PersoPoint als verdere centralisatie/samenwerking.

5.2 Allocatie

5.2.1 Evaluatiemethodes en updaten van de noden (competenties en capaciteit)

Sinds de oprichting van het COC zijn er geen formele evaluaties van noden uitgevoerd geweest, dit desondanks de aankomende wetswijzigingen. Het blijft evenwel moeilijk om een effectieve impact studie uit te voeren met de aanhoudende onzekerheid hieromtrent.

EY Building a better working world

5.2.2 Allocatie van capaciteit en competenties

In het licht van de toekomstige wetswijzigingen zien de geïnterviewden als voornaamste noden :

- Ondersteunende functies ;
- Een Nederlandstalige en Franstalige jurist ;
- Een technisch IT profiel ;

De effectieve noden zullen herzien moeten worden in functie van de effectieve wetswijzigingen.

Hiernaast kan worden opgemerkt dat het potentieel van verdergaande samenwerkingen met andere collaterale organen zowel op vlak van ondersteunende diensten als technische competenties en expertise (bvb. met comité P, de CBPL en comité I) ook in rekening moeten worden gebracht in de evaluatie van noden.

Naast deze bijkomende competenties geven de geïnterviewden aan dat indien het volume van bestaande taken (binnen redelijke grenzen) zou toenemen, dat geen bijkomende capaciteit nodig zou zijn. Voor deze toename zien de geïnterviewden de huidige capaciteit als voldoende om de bijkomende werklast op te nemen.

Zoals in de toekomstige evoluties besproken zal worden wordt verwacht dat het volume van bepaalde taken effectief zal toenemen.

Building a better working world

6. Toekomstige evoluties

Doorheen de verschillende gesprekken werden de volgende verwachte toekomstige evoluties geïdentificeerd ;

- De adviezen voor GBO (bijzondere gegevensbanken) zullen in 2018 afnemen en stabiliseren aangezien de deadline van 31 maart 2017 voorbij is.
- Mogelijke/aankomende toekomstige wijzigingen in wetgeving :
  - Oprichting van de Gegevensbeschermingsautoriteit;
    - § Onder meer bevoegd voor de Belgische politiesector voor wat betreft de niet politionele/niet operationele gegevensstromen;
  - Het COC als toekomstige en unieke DPA (Data Protection Authority) voor de politie ;
  - Veranderingen in wetgeving rond terrorisme;
    - § Uitbreiding van de gemeenschappelijke databank FTF met de categorieën “Homegrown Terrorist Fighters (HTF)” en “Haatpropagandisten”
  - Veranderingen in de camera wetgeving ;
    - Bijvoorbeeld bijkomende controle bevoegdheden met betrekking tot databanken van camerabewaking ;
  - De nationale invulling van Europese wetgeving & richtlijnen (bvb. GDPR).

Zoals kan worden opgemerkt zijn de toekomstige evoluties voornamelijk gekend door onzekerheid, zowel in invulling als impact op de toekomstige werklast en bevoegdheden van het COC.

Building a better working world

7. Vaststellingen

7.1 Sterktes

Doorheen de documentatie en gesprekken werden verschillenden sterktes geïdentificeerd. Belangrijk in het kader van deze efficiëntieaudit is ook om deze elementen te identificeren en onderlijnen zodat deze behouden en versterkt kunnen worden naar de toekomst toe.

Wanneer naar de organisatie gekeken wordt kunnen de volgende sterktes geïdentificeerd worden;

- De beperkte omvang en de recente oprichting van het COC laat een informele structuur toe waar rol allocatie en taak verdeling ad-hoc gebeurt in functie van de noden en prioriteiten. Dit maakt de organisatie mogelijk om flexibel en wendbaar te zijn.
- De diversiteit van competenties en expertise (experten, leden van de lokale en federale politie en lid van de CBPL) maakt het mogelijk om de kwaliteit van de werkzaamheden te versterken.
- De huidige administratieve ondersteuning door de CBPL (die wordt stopgezet op 24 mei) maakt het mogelijk om synergieën te verwezenlijken.

Wanneer naar de processen gekeken wordt kunnen de volgende sterktes geïdentificeerd worden ;

- Tijdens de wekelijkse vergadering wordt iedereen betrokken en wordt op basis van consensus de planning bepaald en operationele beslissingen genomen. Er is ook flexibiliteit in het opnemen en verdelen van administratieve taken door leden van het orgaan.
- De traceerbaarheid van beslissingen is mogelijk doorheen de verslagen.
- De hoofdprocessen zijn gedocumenteerd.
- Administratieve ondersteuning door de CBPL verloopt vlot en efficiënt.

Er kan opgemerkt worden dat bepaalde sterktes onder organisatie ook teruggevonden worden onder processen. Dit moet niet als overlap gezien worden maar als complementaire punten met elk een andere invalshoek. De organisatie dimensie legt meer de nadruk op structurele sterktes terwijl de proces dimensie dan weer de effectieve werking onderlijnt – bijgevolg zijn beiden sterk verwant en komen bepaalde punten terug.

Wanneer naar de Infrastructuur, Materieel en HR gekeken wordt kunnen de volgende sterktes geïdentificeerd worden;

- Algemeen wordt gerapporteerd dat het gebouw voldoet aan de noden.
- De beveiliging van de servers (beperkte toegang) wordt gerapporteerd als effectief.
- De simpliciteit van de bestaande ondersteunende IT tools en en systemen beperken de relatieve kost hiervan.
- Eerdere samenwerking met CBPL voor aankopen heeft het mogelijk gemaakt om zowel monetaire als tijdwinst te verwezenlijken.
- Het rekruteringsproces werd herzien teneinde toekomstige blokkeringen door het niet verkrijgen van veiligheidsmachtiging te vermijden.

Building a better working world

7.2 Verbeterpunten

Doorheen de efficiëntieaudit werden ook verbeterpunten geïdentificeerd. Het is belangrijk om deze elementen in kaart te brengen teneinde deze waar mogelijk door denkpistes te versterken.

Wanneer naar de organisatie gekeken wordt kunnen de volgende verbeterpunten geïdentificeerd worden;

- Documentatie met betrekking tot de werking alsook interne rollen en verantwoordelijkheden zijn sterk beperkt. Dit vormt een risico indien het volume van het COC zou stijgen of indien deze nieuwe bevoegdheden toegewezen zou krijgen.
- De ondersteuning van het COC is beperkt en vormt een mogelijk risico.
- Grijze zone met andere commissies op vlak van kennisgebieden en bevoegdheden.
    - Voornamelijk het Comité P en de CBPL.
- Momenteel beperkte ad-hoc operationele en ondersteunende samenwerkingen met andere collaterale organen.

Wanneer naar de processen gekeken wordt kunnen de volgende verbeterpunten geïdentificeerd worden;

- De mechanismen en tools ter ondersteuning van management zijn beperkt waardoor de planning en sturing een reactief karakter krijgen.
- Geen (pro-)actief gebruik van activiteit of resultaat indicatoren.
- Geen/beperkte traceerbaarheid van taak/planning verdeling en de aanpassing van deze (bvb. tussen wekelijkse vergaderingen).
- Algemeen beperkte documentatie rond processen en afwezigheid van actief proces beheer en optimalisatie.
- Beperkte ondersteuning en significante opportuniteitskost van de administratieve taken die door de leden worden opgenomen.
- Stopzetting van administratieve ondersteuning door de CBPL 24 mei 2018.

Er kan opgemerkt worden dat bepaalde verbeterpunten onder organisatie ook teruggevonden worden onder processen. Dit moet niet als overlap gezien worden maar als complementaire punten met elk een andere invalshoek. De organisatie dimensie legt meer de nadruk op structurele verbeterpunten terwijl de proces dimensie dan weer de effectieve werking onderlijnt – bijgevolg zijn beiden sterk verwant en komen bepaalde punten terug.

Wanneer naar de Infrastructuur, Materieel en HR gekeken wordt kunnen de volgende verbeterpunten geïdentificeerd worden;

- Het gebouw brengt enkele inefficiënties teweeg op vlak van klantvriendelijkheid en parkingmogelijkheden met hierbij de kanttekening dat het aantal bezoekers beperkt is.
- Afwezigheid van een IT strategie en plan.
    - Dit vormt een belangrijk element in de context van het COC.
    - Risico in de effectieve beveiliging van data, gemiste kans om de beveiliging te versterken.

Building a better working world

8. Denkpistes

Rekening houdend met de geïdentificeerde sterktes en verbeterpunten worden hieronder verschillende denkpistes geformuleerd.

Op vlak van organisatie worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Interne rollen en verantwoordelijkheden moeten uitgeklaard worden. Dit maakt het mogelijk om te waken over de invulling hiervan en om de verschillende rollen te versterken. Dit is vooral belangrijk indien het COC nieuwe bevoegdheden toegewezen zou krijgen en/of diens volume zou verhogen.
- Op vlak van bevoegdheden en kennisgebieden zijn er belangrijke raak- en snijvlakken met andere collaterale organen. Specifiek worden met het comité P en de CBPL bedoeld. Het is belangrijk om deze verhoudingen op vlak van bevoegdheden nader te onderzoeken en rekening houdend met de context de adequate de structurele verhouding te bepalen.
- Samenwerkingen met andere collaterale organen kunnen verder uitgewerkt en versterkt worden zowel op vlak van operaties als ondersteuning.
    - Op operationeel vlak kunnen competenties en expertise vaker ter beschikking worden gesteld en kan nauwer samengewerkt worden.
    - Voor aankopen wordt een belangrijk potentieel geïdentificeerd op vlak van kosten en tijdswinst.

Op vlak van processen worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Het structureel uitklaren van interne rollen en verantwoordelijkheden (zie boven) hangt nauw samen met het procesmatig potentieel.
- Verder ontwikkelen, formaliseren en systematiseren van de opvolging alsook de prioritering van dossiers, capaciteit en competenties. Waar dit momenteel reactief (prioritering en dossiers) of zelfs niet gebeurt (capaciteit en competenties) biedt deze piste de mogelijkheid om de slagkracht te versterken zonder in te geven aan wendbaarheid en flexibiliteit.
    - Definiëren van activiteit en resultaat indicatoren.
    - Opvolging van werklast, drijvers en de efficiëntie op vlak van toegevoegde waarde.
- Versterken van administratieve ondersteuning door nieuwe en/of verdergaande samenwerkingen. Dit moet het mogelijk maken om desondanks de beperkte omvang van het COC adequate en efficiënte ondersteuning te voorzien. Belangrijk hierbij is deze samenwerkingen voldoende te structureren teneinde wederzijdse verwachtingen uit te klaren en flexibiliteit van de samenwerking te verzekeren.

Op vlak van Infrastructuur, Materieel en HR worden de volgende pistes geïdentificeerd ;

- Op vlak van infrastructuur kunnen verschillende optimalisaties doorgevoerd worden.
    - Versterken van klantvriendelijkheid en efficiëntie van het onthaal en parking.
    - Flexibiliteit van kantoorruimtes verbeteren (bvb. gedeelde vergaderruimtes).
    - Flexibiliteit/delen van parkeerplaatsen.
- Informatie en veiligheid spelen een belangrijke rol in de werking van het COC. Bijgevolg is het ook belangrijk om het IT luik, en meer bepaald het IT plan en de strategie hiervan, verder uit te werken. Waar vandaag geen problemen gerapporteerd worden is het belangrijk om hier proactief op in te spelen teneinde risico's te vermijden alsook het COC als referentie te positioneren.
- Zoals eerder besproken werd zijn er belangrijke aankoop synergiën (zowel op vlak van kosten als tijd) te verwezenlijken door nauwere samenwerkingen met andere collaterale organen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door een gedeelde aankoopcentrale die zowel schaalvoordelen mogelijk maakt als zou functioneren als adviserende rol (competence/excellence center).
- Harmonisatie van statuten om, onder andere, inter-institutionele mobiliteit alsook carrière perspectieven te versterken.

Building a better working world

9. Appendix

9.1 Lijst van uitgevoerde interviews in het kader van de analyse van het COC

Naam	Functie	Datum interview
Arnould P.	Voorzitter	23/01/2018
Goerissen K.	Nederlandstalige expert	23/01/2018

Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be

OPMERKINGEN OP HET VOORLOPIG AUDIT RAPPORT VANWEGE HET REKENHOF EN E&Y INZAKE DE DOTATIEGERECHTIGDE INSTELLINGEN

A. Algemene opmerking

Ten algemene titel heeft het Controleorgaan vragen omtrent de wijze waarop haar bevoegdheden worden weergegeven. Terwijl voor andere organen rekening wordt gehouden met hun (mogelijke) toekomstige taken werd dit niet voorzien voor het Controleorgaan. Nochtans waren de laatste 2 jaar en meer in het bijzonder de laatste maanden bijzonder ingrijpend voor wat betreft bijkomende toekomstige taken voor het Controleorgaan.

- In 2016 werden de "gemeenschappelijke gegevensbanken inzake terrorisme en extremisme dat tot terrorisme kan leiden" zowel in de praktijk als legistiek verankerd met een belangrijke wijziging van de WPA (zie art. 44/11/3bis tot 3quinquies, ingevoegd door de Wet van 27 april 2016 inzake aanvullende maatregelen ter bestrijding van terrorisme) en waarbij het C.O.C., samen met het Vast Comité I er de Controleopdracht over kregen. Onlangs werd een eerste controlerapport op de gemeenschappelijke gegevensbank "Foreign Terrorist Fighters" afgewerkt en overgemaakt aan alle betrokken actoren.

Zeer recent werden de volgende toekomstige opdrachten ingevoerd die door het Controleorgaan in 2018 zullen moeten worden opgenomen:

- De door het parlement op 16 november 2017 gestemde "*Wet tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit*[1]" (Cf. Parl. St., Kamer, 2017-2018, n° 2648/008) en meer bepaald het artikel 4 §2, 3e lid: nieuwe taak als gegevensbeschermingsautoriteit (of privacycommissie) op de hele Belgische politiesector voor wat betreft de niet politionele/niet operationele gegevensstromen.

- Zoals door de federale Ministerraad in finale lezing op 1 december 2017 werd goedgekeurd, zal de gemeenschappelijke databank FTF worden uitgebreid met de categorieën "*Homegrown Terrorist Fighters (HTF)*" en "*Haatpropagandisten*".

- Het door de federale Ministerraad in finale lezing op 14 december 2017 goedgekeurde "*Ontwerp van wet tot van wet tot wijziging van de wet op het politieambt, om het gebruik van camera's door de politiediensten te regelen en tot wijziging van de wet van 21 maart 2007 tot regeling van de plaatsing en het gebruik van bewakingscamera's, van de wet van 30 november 1998 houdende regeling van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten en van de wet van 2 oktober 2017 tot regeling van de private en bijzondere veiligheid: nieuwe taak als controleorgaan op het gebruik van camera's door de politiediensten*": strikte controle door het Controleorgaan wordt voorzien voor heel wat vormen van

[1] Wet van 3 december 2017 tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit.

zichtbare, ANPR en heimelijk cameragebruik. Dit wetsontwerp werd op donderdag 8 maart jl. gestemd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

- Actueel in bespreking in IKW met agendering op een komende Ministerraad: een nieuwe kaderwet privacy waar het C.O.C. met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid zal aangeduid worden als gegevensbeschermingsautoriteit (of privacycommissie) op de hele Belgische politiesector voor wat betreft politionele/operationele gegevensstromen (inwerkingtreding voorzien in mei 2018). Daarnaast wordt voorzien dat ook de Algemene Inspectie van de federale en van de lokale politie, de Dienst Enquêtes van het Vast Comité P en de Passagiersinformatie-Eenheid (FOD Binnenlandse Zaken) onder de controlebevoegdheid van het C.O.C. zou komen.

Deze laatste twee nieuwe en belangrijke bevoegdheden zullen het exclusieve domein van het Controleorgaan worden.

Vervolgens wenst het Controleorgaan te benadrukken dat voor wat betreft haar toezichtstaak op de politionele databanken, geen enkele andere instelling deze zeer specifieke opdracht heeft, die historisch het rechtstreekse gevolg is van de maatschappelijke ontwikkelingen in de jaren 1996 tot 1998, t.t.z. hele Dutroux-geschiedenis en de werkzaamheden van de parlementaire onderzoekscommissie naar de verdwenen en vermoorde meisjes. Eén van de aanbevelingen bestond in een betere politionele informatiehuishouding en een specifieke controle-instantie erop, wat heeft geleid tot de oprichting van het Controleorgaan, dat toen nog als een instelling van de uitvoerende macht gezien werd. In 2014 heeft de wetgever evenwel terecht geoordeeld dat het thema dermate belangrijk was en ook het Controleorgaan een dermate essentiële instelling dat zij diende weggetrokken te worden van de regering en er een parlementaire instelling diende van te worden gemaakt. De roep naar een versterking van de onafhankelijkheid was daarbij doorslaggevend. Die essentiële rol van Controleorgaan werd tot slot nogmaals en zelfs zeer recent (eind 2017) bevestigd en herhaald in de aanbevelingen van de parlementaire onderzoekscommissie naar de terroristische aanslagen te Zaventem en Maelbeek. Het Controleorgaan wenst tot slot de nadruk te leggen op de visie van het Grondwettelijk Hof in zijn arrest 108/2016 waar het de controlerol van het C.O.C. herhaaldelijk heeft benadrukt en het bestaan en functioneren van het C.O.C. meermaals als reden of argument heeft gebruikt om bepaalde aspecten van de regeling rond de politionele informatiehuishouding niet te vernietigen.

Opvallend is derhalve dat vanaf zijn creatie in 1998 en doorheen zijn geschiedenis tot nog vorig jaar, het parlement altijd en specifiek heeft gepleit voor een sterk onafhankelijk en autonoom functionerend Controleorgaan op de politionele informatie daarin recentelijk gesteund door het Grondwettelijk Hof. Op geen enkel moment en in geen enkel document in zijn geschiedenis van 1998 tot 2018 is van die gedachte ooit afgeweken.

Sinds 1998 is er daarenboven en vooral nooit enige discussie geweest omtrent mogelijke overlappingen van haar bevoegdheden met deze van het Vast Comité P wiens taakstelling fundamenteel anders is, zowel naar materie als naar doelstellingen In de praktijk zijn er trouwens ook geen zgn. “overlappingen”, noch worden die concreet gemaakt in het onderzoeksrapport.

Gelet op het voorgaande vraagt het Controleorgaan dan ook dat in het rapport rekening wordt gehouden met deze historiek, met haar recentelijk toegekende nieuwe bevoegdheden en de impact daarvan op de onderzoeksconclusies, in het bijzonder inzake beweerde overlappingen in het domein veiligheid en inzake het statuut van parlementair orgaan.

B. Punctuele opmerkingen

Hiernavolgend laten wij u de punctuele opmerkingen vanwege het Controleorgaan op voormeld Nederlandstalig rapport geworden. De opmerkingen volgen de structuur van het voorlopig Nederlandstalig rapport en vermelden telkens de passage waarop ze betrekking hebben.

I. Voorlopig rapport vanwege het Rekenhof

1. *Pagina 10, tabel 1 – overzicht van de opdrachten* :

In de tabel wordt gesteld dat het Controleorgaan geen niet bindend individueel advies verstrekt, noch advies betreffende wetsvoorstellen of wetsontwerpen. In de mate dat door artikel 4 van de wet tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit (wet 3 december 2017) het Controleorgaan reeds werd aangeduid als DPA voor het niet operationele gedeelte van de politiewerking, dient in beide gevallen de volgende aanpassing te gebeuren, naar het voorbeeld voor wat in de betreffende tabel trouwens is voorzien voor de CBPL : ' **thans 0, toekomst : x**' .

2. *Pagina 11, 4de alinea : 'Of het verloopt via toezicht dat wordt uitgeoefend op de werking van de betrokken overheden. Dat toezicht kan de vorm aannemen van niet-bindende adviezen (…) of eerder justitiële beslissingen (…). '*

In de voormelde tabel 1 pagina 10 werd terecht vermeld dat het Controleorgaan bindende adviezen kan uitbrengen. Dit kan derhalve eveneens als voorbeeld worden aangehaald in deze passage : '…kan de vorm aannemen van niet bindende adviezen (…), **bindende adviezen (Controleorgaan)**, of eerder justitiële beslissingen.'

3. *Pagina 18, 2de alinea : 'Voor het Rekenhof zou eerst moeten worden opgehelderd wat de weerslag is van de wijziging van de opdrachten van de Privacycommisise voordat een verhoging van de middelen of nieuwe indienstnemingen plaatshebben.'*

Zoals reeds werd aangehaald onder randnummer 1 supra, werd door artikel 4 van de wet tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit (wet 3 december 2017) het Controleorgaan reeds aangeduid als DPA voor het niet operationele gedeelte van de politiewerking. De kans is zeer groot dat dit eveneens voor het operationele aspect zal gebeuren (wat immers de kerncompetenties van het C.O.C. uitmaakt), zodat de politie zich slechts tot één enkele DPA dient te wenden. Hierdoor zou het hele politieluik verdwijnen uit het takenpakket van de Privacycommissie, wat een significante vermindering van de werklast zou moeten inhouden, waardoor men bepaalde ressources op andere domeinen kan inzetten. Politie, justitie en veiligheid betreft immers een belangrijke nationale activiteit van de Privacycommissie overeenkomstig haar jaarverslag van 2016.

4. *Pagina 18, 2.2.1 afstemming met de uitvoerende macht, eerste alinea : '…Doordat het toezicht op de politie bij meerdere actoren ligt, raakt het versnipperd, wat het geheel weinig doorzichtig maakt. …'*

Het is voor het Controleorgaan onduidelijk hoe men tot deze conclusie is gekomen. Is er dan een versnippering vastgesteld? Zo ja, waar en wanneer? Wat maakt het geheel weinig doorzichtig? Zoals gezegd, bestaan het Controleorgaan en het Comité P reeds sinds de jaren 90 en werden er tot op heden geen noemenswaardige problemen met betrekking tot het toezicht vastgesteld. Uiteraard dient één en ander via protocollen te worden geregeld, wat reeds gebeurde tussen het vroegere Controleorgaan en het Comité P en ook in de steigers staat voor het huidige Controleorgaan en het Comité P.

5. *Pagina 19, 2de alinea, eerste zin : 'Comité P en de Algemene Inspectie van de federale en lokale politie zijn beiden externe controleorganen op het politioneel functioneren, …'.*

De Algemene Inspectie is geen extern controleorgaan, maar een intern controleorgaan van de uitvoerende macht.

6. *Pagina 19, 4de alinea, midden van de tekst : ' … Toch focust Comité P vooral op de reguliere politie (federale en lokle politie). Dit heeft als resultaat dat er een stapeling is van controles op de reguliere politie en een zo goed als onbestaande controle op de talrijke bijzondere inspectiediensten. …'*

Het voorlopig rapport stelt terecht vast dat er momenteel geen controles gebeuren op de talrijke bijzondere inspectiediensten. Ook op pagina 27 van het voorlopig rapport wordt er vastgesteld dat '*Overigens bestaan er nog steeds hiaten in de controle (bv. op de bijzondere inspectiediensten).'*

Zoals reeds door het Controleorgaan in haar antwoorden op de vragenlijst werd aangehaald, zou het naar de toekomt toe uitermate zinvol kunnen zijn om het Comité P volledig te ontlasten van alle aspecten van structurele/organisatorische (deel)onderzoeken die betrekking hebben op de politionele informatiehuishouding. Het Comité P heeft immers tijdens de vergadering van de commissie comptabiliteit van 18 april 2017 verklaart dat de sterke daling van de boni onder meer werd gecompenseerd door bepaalde taken op minimale wijze uit te oefenen en door de niet-uitoefening van sommige wettelijke opdrachten. Dit zou het Comité P overigens wel toelaten om aandacht te hebben voor alle andere bijzondere inspectiediensten die eveneens onder de bevoegdheid van het Comité P vallen (douane, sociale inspectie, economische inspectie, stedenbouwkundige inspectie, leefmilieu-inspectie, luchtvaartinspectie, toezichter openbaar vervoer zoals Securail, de Lijn/MIVB/TEC-inspecteurs, enz …) die thans echter niet tot nauwelijks aandacht krijgen, wat in de bevindingen van het voorlopige rapport wordt bevestigd. Het Comité P focust inderdaad bijna uitsluitend op de reguliere politie (de geïntegreerde politie), net zoals de AIG dat uitsluitend voor de geïntegreerde politie bevoegd is, terwijl alle andere inspectiediensten zo goed als geen controle krijgen van het Comité P.

Het Comité P werd door artikel 212[2] van de recente wetswijziging op de private bewakingssector (wet van 2 oktober 2017 tot regeling van de private en de bijzondere veiligheid) herbevestigd in haar opdracht van controle op de veiligheidsdiensten op het openbaar vervoer. Tot op heden heeft het ook in dat domein nog geen controles gedaan.

7. *p. 23, 2.2.3 afstemming tussen de dotatiegerechtigde instellingen, Comité I en Comité P*

Hier wordt vastgesteld dat '*Door deze nieuwe opdrachten is de gemeenschappelijke basis met Comité P versmald.* ' Een zelfde opmerking kan uiteraard worden gemaakt voor wat betreft het Controleorgaan en het Comité P, aangezien het Controleorgaan niet alleen de politionele informatiehuishouding als bevoegdheid heeft, maar eveneens de Camerawet en DPA van de politiediensten. Deze recente bevoegdheden komen zoals hoger gesteld alleszins niet in de buurt van de bevoegdheden van het Comité P.

Daarnaast kan worden opgemerkt dat het Controleorgaan controlebevoegdheden deelt met het Comité I (de FTF gemeenschappelijke gegevensbank en de twee andere gemeenschappelijke gegevensbanken die in de steigers staan) en reeds diverse adviezen en onderzoeken en rapporten heeft uitgebracht samen met het Comité I, zonder enige problemen in de samenwerking.

8. p.23, COC en Comité P

[2] Het Vast Comité van toezicht op de politiediensten, opgericht bij de wet van 18 juli 1991 tot regeling van het toezicht op politie- en inlichtingendiensten, is gemachtigd toezicht uit te oefenen op de veiligheidsdiensten en-agenten tijdens hun activiteiten.

Het Controleorgaan neemt er met enige verwondering kennis van dat het '*Comité P stelt vragen bij de wenselijkheid van een afzonderlijke dotatiegerechtigde instelling zoals het COC en is bereid deze instantie in haar werking op te nemen.*' Vooreerst stelt zij zich deze vragen blijkbaar niet omtrent de AIG waar de overlapping tussen beide instellingen veel groter is. Daarnaast is het Comité P de enige parlementaire instelling die in dit onderzoeksrapport voorstelt om een andere instelling "over te nemen" zonder dat zulks ooit werd besproken tijdens diverse gezamenlijke vergaderingen van het Controleorgaan en het Comité P. Ook tijdens de besprekingen tussen het Controleorgaan en het Comité P voor de opmaak van een protocol werd deze piste nooit geopperd.

Daarnaast lijkt het Comité P zichzelf tegen te spreken door enerzijds tijdens de vergadering van de commissie comptabiliteit van 18 april 2017 te verklaren bepaalde taken slechts op minimale wijze uit te oefenen en sommige wettelijke opdrachten zelfs helemaal niet uit te oefenen (i.e. de bijzondere inspectiediensten), en anderzijds te stellen dat zij het Controleorgaan in haar werking wenst op te nemen, en derhalve de taken van het Controleorgaan (informatiehuishouding, camerawet en DPA) probleemloos erbij kan nemen, naast al haar andere wettelijke taken … Een van de nagelnieuwe prioriteiten van het Comité P is bovendien de behandeling van alle strafzaken waarbij door politieambtenaren ernstig geweld werd gebruikt, één en ander conform de nieuwe omzendbrief "*COL/2017 van 28/11/2017 van het College van procureurs-generaal betreffende de gerechtelijke afhandeling van de gevallen waarin geweld werd gebruikt tegen de politiediensten en deze waarin de politiediensten zelf geweld gebruikten met de dood of een ernstige inbreuk op de lichamelijke integriteit als gevolg*". Conform deze omzendbrief moet de behandelde magistraat alle dossiers geweld door politie toevertrouwen aan de Dienst Enquêtes P, zodat er moet van uitgegaan worden dat het aantal door voormelde dienst te behandelen gerechtelijke onderzoeken in de toekomst aanzienlijk zal stijgen. Ook dat lijkt het Controleorgaan haaks te staan om voormelde verklaring om er het hele takenpakket van het Controleorgaan bij te nemen.

Tot slot en vooral lijkt men niet te hebben stilgestaan bij de vanuit EU, grondrechten – en privacyperspectief onaanvaardbare cumul van enerzijds een politiedienst te zijn en anderzijds ook een Gegevensbeschermingsautoriteit te zijn. Beiden zijn niet cumuleerbaar wil men niet "rechter en partij" zijn. Zo niet zou het Comité P als DPA geroepen kunnen zijn zich uit te spreken over zichzelf (en meer bepaalde de Dienst Enquêtes) zowel in een concreet onderzoek als naar aanleiding van de meer algemene gegevensbeschermingsbeginselen en verplichtingen waaraan elke politiedienst (en dus ook de Dienst Enquêtes P) zal onderworpen zijn vanaf respectievelijk 6 mei (inwerkingtreding Richtlijn Justitie-politie) als 24 mei 2018 (inwerkingtreding GDPR).

9. p. 24, eerste alinea : '..hoewel die in de praktijk veeleer marginaal zijn.'

Het verdient aanbeveling om te verduidelijken dat deze in de praktijk **bij het Comité P** veeleer marginaal zijn.

10. *p.24, tweede alinea : 'Het Rekenhof merkt op dat de toename van het aantal dotatiegerechtigde instellingen binnen eenzelfde beleidsdomein, hier veiligheid, het risico verhoogt op overlappingen van opdrachten en de kost aan afstemming en coördinatie verhoogt. Bovendien kunnen de dotatiegerechtigde instellingen binnen eenzelfde beleidsdomein de neiging vertonen in meer of mindere mate elkaars controleurs of concurrenten te worden.* '

Er is vooreerst geen sprake van een toename van het aantal dotatiegerechtigde instellingen binnen het beleidsdomein veiligheid. Zoals reeds hierboven aangehaald bestaat het Controleorgaan reeds sedert 1998, dat is dus reeds 20 jaar. Gedurende die periode van 20 jaar zijn er nooit problemen geweest van overlappingen. Uiteraard is het Controleorgaan er voorstander van om zelfs de minste risico's op overlappingen te vermijden en streeft zij ernaar om spoedig tot een protocol met het Comité

P te komen en met de AIG om elk mogelijk dubbel gebruik te voorkomen. Door een dergelijk globaal samenwerkingsprotocol zal het Comité P zich wellicht ook meer op één van haar kerntaken van toezicht van en op de bijzondere inspectiediensten kunnen richten, naast bijzondere onderzoeksopdrachten vanwege het parlement met betrekking tot de politiediensten en de onvermijdelijke stijging van het aantal gerechtelijke onderzoeken als gevolg van de COL 10/2017.

Het is het Controleorgaan niet duidelijk hoe "*de instellingen de neiging vertonen om elkaars controleurs of concurrenten te worden*" Het Controleorgaan heeft hiervan geen kennis, noch wordt deze bewering concreet onderbouwd.

11. *p. 24, 'Naar een vermenigvuldiging van de gegevensbeschermingsautoriteiten'*

Het wekt enige verwondering te lezen dat '*de installatie van diverse overheden blijkt evenwel niet automatisch voort te vloeien uit de GDPR en de richtlijn.*'

De GDPR voorziet nochtans in art. 51.1, dat er één of meerdere DPA's kunnen bestaan om toe te zien op de naleving van de bepalingen van de GDPR. Voor wat betreft de Richtlijn 2016/680, voorziet artikel 41.1 eveneens dat er één of meerdere DPA's kunnen worden aangesteld om toe te zien op de naleving van de bepalingen van de richtlijn. De taken en bevoegdheden van de DPA Richtlijn (zie artikelen 45 tot 49 richtlijn) zijn niet dezelfde als de taken en bevoegdheden voorzien in de artikelen 55 tot 59 van de GDPR.

Dit is ook zeer logisch : de GDPR is er voor de privé sector en een deel van de publieke sector, terwijl de richtlijn enkel en alleen van toepassing is op een zeer specifiek domein van de publieke sector, met name politie en justitie. Men voorziet derhalve in de wettelijke omkadering op EU-niveau (GDPR en richtlijn) in verschillende instrumenten voor verschillende situaties. De groep 29 kan deze verschillende wettelijke instrumenten uiteraard niet negeren. De groep 29 (dat een louter adviesorgaan is) was er destijds bij de creatie van de GDPR en de richtlijn voorstander van dat er slechts één enkele DPA werd voorzien in beide instrumenten, maar noch de Europese Commissie, noch de EU-raad van Ministers, noch het Europees parlement hebben deze redenering gevolgd, waardoor er momenteel expliciet is voorzien dat zowel de GDPR als de richtlijn één of meerdere DPA's kunnen hebben die toezien op hun naleving. Dit is trouwens ook de toestand op het terrein in diverse Europese landen, denken we maar aan bv. Duitsland waar er zelfs een DPA is voorzien in elk van de länder, of aan Polen en Luxemburg waar een specifieke DPA is voorzien voor de veiligheidssector. Ook in België zijn er trouwens naast de huidige privacycommissie reeds een Vlaamse Toezichtscommissie privacy en een Brusselse 'privacycommissie'.

Hoe dan ook lijkt in België de politieke keuze voor meerdere DPA's reeds te zijn gemaakt (zie artikel 4 van de wet tot oprichting van een gegevensbeschermingsautoriteit : het Controleorgaan is de DPA voor niet operationele aspecten van de politiediensten), zodat deze paragraaf van het voorlopig rapport enigszins voorbijgestreefd lijkt.

12. *p. 27, 3de alinea : Bijvoorbeeld, in het beleidsdomein veiligheid is er een toenemende stapeling van controles, …*

Zoals hierboven reeds aangehaald bestaat het Controleorgaan reeds sinds 1998, zijnde meer dan 20 jaren. Er is in 20 jaar niets gewijzigd waardoor men dus bezwaarlijk kan spreken van een "*toenemende"* stapeling van controles. In die 20 jaar zijn er daarenboven blijkbaar nooit problemen vastgesteld in het beleidsdomein veiligheid met betrekking tot beweerde overlappingen van bevoegdheden.

13. *p. 27, laatste alinea : het statuut van dotatiegerechtigde instelling kan, zeker voor de kleine instellingen, in vraag worden gesteld.*

Waarom gaat dit meer op voor een kleine instelling (en wat is dan een kleine instelling?), dan voor een grote? Zeker als men werk maakt van 'shared services', dienen er geen noemenswaardige meerkosten te zijn. Er dient eerder te worden gekeken naar de aard van de werkzaamheden, zoals voor een DPA waar men vanuit Europa specifiek de nadruk legt op de onafhankelijkheid van de instelling en van oordeel is dat zulke onafhankelijkheid het best kan worden bereikt wanneer men valt onder de wetgevende macht, eerder dan onder de uitvoerende macht.

14. *p. 28, eerste alinea :' Daarbij aansluitend is de kritische massa …'*

Hoe komt men tot dat besluit? Worden deze stellingen aangetoond en geconcretiseerd in het voorlopig rapport ? Wanneer is de kritische massa van een organisatie, in casu binnen het werkveld van het Controleorgaan, dan wel groot genoeg?

15. *p. 28, 2.3.2 aanbevelingen, eerste alinea : 'De groei van het aantal …. '*

Hier wordt gesteld dat de onafhankelijkheid en de onpartijdigheid evenzeer kunnen worden gewaarborgd op een andere wijze en onder een ander statuut, bijvoorbeeld als onderdeel van een federale overheidsdienst. Deze laatste piste lijkt moeilijk te kunnen standhouden in het kader van recente Europese rechtspraak, denken we aan de veroordeling door het Europees Hof van Oostenrijk wegens tussenkomst van de uitvoerende macht bij de DPA of aan het recente hoger vermelde arrest van het Grondwettelijk Hof 108/2016. De stelling zodoende dat de politie (als onderdeel van de uitvoerende macht) op onafhankelijke wijze kan gecontroleerd worden door diezelfde uitvoerende macht (nl. binnen een FOD) is juridisch derhalve zeer betwistbaar.

16. *p. 39, 3.2.2 belangrijkste uitgavenposten : inzake de sociale zekerheidsbijdragen in de begroting van de privacycommissie*

Het Controleorgaan heeft dezelfde opmerking gekregen met betrekking tot drie van haar leden. In tegenstelling tot de Privacycommissie, is deze situatie nog niet geregulariseerd en is het Controleorgaan hieromtrent nog in bespreking met de SZ.

II. VOORLOPIG RAPPORT VANWEGE E&Y

1. *p. 11, 5.3 5.3.1, eerste alinea*

De Privacycommissie voorziet inderdaad in steun met betrekking tot boekhouding, vertaling en HR, maar niet in een secretariaat. Dit laatste dient derhalve te worden weggelaten.

2. *p. 12, 2de alinea : frustratie van de CBPL dat zij het COC moet ondersteunen zonder dat zij hiervoor bijkomend personeel of een vergoeding krijgt.*

De Privacycommissie heeft in 2014 1 FTE bijgevraagd aan de Commissie Comptabiliteit om het COC bij te staan vanaf haar oprichting. Deze FTE is toegekend door de Commissie Comptabiliteit. Daarnaast heeft de CBPL in 2016 199.740 euro uit de boni 2015 van het COC gekregen, en in 2017 45.931 euro uit de boni 2016 van het COC.

Uiteraard is het Controleorgaan er voorstander van om de huidige samenwerking met de CBPL (shared services) voort te zetten in de nabije toekomst.

Voor het Controleorgaan,

De voorzitter,

(get.) Philippe ARNOULD

Chambre des représentants

Audit d'efficience

Organe de Contrôle de l'information policière

Rapport d'audit définitif et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et de notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Building a better working world

Table des matières

1. Aperçu de la commission 4
1.1 Missions de l'institution 4
1.2 Chiffres clés 5
1.2.1 Financement 5
1.2.2 Personnel 6
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats 7
1.3 Evolutions historiques 8
2. Organisation de l'institution 9
2.1 Organigramme général 9
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions 9
2.3 Partenariats et collaborations 9
3. Processus et modalités de fonctionnement 10
3.1 Gestion et pilotage 10
3.1.1 Définition des modalités de pilotage/gestion 10
3.2 Opérationnel 10
3.2.1 Identification des processus 10
3.2.2 Description des synergies existantes 11
3.3 Support 11
3.3.1 Identification des services/processus 11
3.3.2 Description des synergies en place 12
4. Infrastructure et matériel 13
4.1 Bâtiments 13
4.2 Systèmes et outils informatiques en place 13
4.3 Organisation des achats 14
5. Ressources humaines 15
5.1 Gestion des ressources humaines 15
5.1.1 Politique générale & cadre de référence 15
5.1.2 Dispositif et outils en place 15
5.2 Allocation 15
5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs) 15
5.2.2 Adéquation des ressources 15
6. Evolutions prospectives 17
7. Constats 18
7.1 Points forts 18
7.2 Points d'amélioration 19
8. Pistes de réflexion 20
9. Annexes 22
9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du COC 22

EY Building a better working world

1. Aperçu de la commission

1.1 Missions de l'institution

L'Organe de contrôle de l'information policière, également connu sous le nom de COC, est un organe indépendant qui a été créé conformément à la loi du 18 mars 2014. Concrètement, sa tâche principale est de contrôler le traitement des informations et des données par les services de police administratifs et judiciaires dans les bases de données opérationnelles de la police[2] :

- La Banque de données Nationale Générale (BNG) ;
- Les banques de données de base ;
- Les banques de données spéciales.

Concrètement, les tâches essentielles du COC peuvent être résumées comme suit ;

- "Vérifier que les services de police gèrent correctement et légalement toute l'information qu'ils reçoivent, traitent et envoient ;
- Vérifier qu'ils respectent les règles d'accès direct, en particulier celles de la Banque de données Nationale Générale ;
- Veiller à ce que les services de police respectent l'obligation d'alimenter la Banque de données Nationale Générale ;
- Assurer le respect de la vie privée dans la gestion des banques de données spéciales."[3]

La vision du COC est la suivante :

> "En s'acquittant de ses tâches, l'organe de contrôle de l'information policière souhaite contribuer à une gestion démocratique et efficace de l'information policière.
>
> L'organe de contrôle souhaite être un point de contact clé pour un maintien équilibré des droits fondamentaux à la protection de la vie privée.
>
> Par un suivi de la réglementation et des conditions attachées à la gestion des données et informations conservées dans les banques de données de base de la police, l'organe de contrôle veut jouer un rôle essentiel en étroite concertation avec les partenaires de la chaîne de sécurité.
>
> A cette fin, l'organe de contrôle souhaite être reconnu au niveau national et international en tant que centre d'expertise et de référence."[4]

La mission du COC est la suivante :

> "La loi du 18 mars 2014 confie à l'organe de contrôle de l'information policière le contrôle des données et des informations personnelles contenues dans la Banque de données Nationale Générale (BNG), les banques de données de base et les banques de données spéciales."[5]

[2] Loi du 18 mars 2014: articles 6, 7 et 14
[3] http://organedecontrole.eu/index.php/nl/controleorgaan-welkom
[4] http://organedecontrole.eu/index.php/nl/coc-wie-zijn-wij
[5] http://organedecontrole.eu/index.php/nl/coc-wie-zijn-wij

En menant ces enquêtes de surveillance, le COC souhaite veiller au respect de la réglementation et, par conséquent, au respect des conditions, procédures et délais.

Pour mener à bien ces tâches, une dotation est attribuée pour 8 membres ;

- L'organe de contrôle est présidé par un magistrat.
- 1 membre de la Commission de la protection de la vie privée (CPVP) à temps partiel.
- 2 membres de la police locale.
- 2 membres de la police fédérale.
- 2 experts dans le domaine de la protection de la vie privée.

1.2 Chiffres clés

1.2.1 Financement

Vous trouverez ci-dessous un aperçu du budget des deux dernières années ainsi qu'un aperçu du budget à long terme pour la période de 2017 à 2020. Les deux aperçus sont abordés brièvement, cette question étant examinée plus en détail par la Cour des comptes dans le cadre de cet audit.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du budget du COC pour 2015 et 2016[6] :

Poste	2015	2016
Recettes courantes	€ 0,02	€ 14.500,21
Produits du capital	€ 0,00	€0,00
Recettes de transfert	€ 1.300.000,00	€ 1.290.000,00
Total des recettes	€ 1.300.000,02	€ 1.304.500,21
Dépenses courantes	€ 206.344,09	€ 758.208,57
Dépenses en capital	€ 150.817,24	€ 53.891,47
Dépenses de transfert	€ 0,00	€ 0,00
Total des dépenses	€ 357.161,33	€ 812.100,04
Résultat de l'exercice	€ 942.838,69	€ 492.400,17

On notera essentiellement que les dépenses courantes ont fortement augmenté en raison des dépenses liées aux membres du COC. Dans le cadre de cet audit, l'analyse des dépenses et du budget est effectuée par la Cour des comptes.

[6] Chambre belge des Représentants : DOC 54 2843/003, p.1,14 décembre 2017

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du budget pluriannuel du COC pour 2017 à 2020[7] :

Poste	2017 Budget approuvé	2018 Budget proposé	2019 Budget proposé	2020 Budget proposé
Recettes propres	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
A financer	€ 1.555.000	€ 1.676.500,00	€ 1.648.000,00	€ 1.664.000,00
- Dotation	€ 1.290.000,00	€ 1.501.301,31	€ 1.300.000,00	€ 1.485.401,13
- Bonus transférés N-4	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 178.598,87
- Bonus transférés N-3	€ 0,00	€ 173.698,69	€ 348.000,00	€ 0,00
- Bonus transférés N-2	€ 265.000,00	€ 202.801,31	€ 0,00	€ 0,00
- Bonus transférés N-1	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Total des recettes	€ 1.555.000,00	€ 1.676.500,00	€ 1.648.000,00	€ 1.664.000,00
Frais de personnel	€ 1.156.000,00	€ 1.283.000,00	€ 1.288.500,00	€ 1.295.000,00
Autres dépenses de fonctionnement	€ 326.000,00	€ 321.000,00	€ 321.500,00	€ 324.000,00
Investissements	€ 73.000	€ 72.500,00	€ 38.000,00	€ 45.000,00
Total des dépenses	€ 1.555.000,00	€ 1.676.500,00	€ 1.648.000,00	€ 1.664.000,00
Résultat	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

Les remarques suivantes peuvent être formulées par rapport aux dépenses ;

- Etant donné que le personnel n'est pas encore au grand complet, les dépenses en personnel devraient augmenter à la suite de futurs recrutements.
- Les dépenses de fonctionnement devraient également faire l'objet d'une augmentation.
- Les investissements devraient rester stables.

Etant donné que l'on s'attend à une augmentation des dépenses, il est également nécessaire de surveiller les recettes ;

- Les recettes propres, limitées en volume, disparaîtront à partir de 2017.
- La dotation devrait en ce sens compenser la baisse systématique des réserves/bonus et assurer de maintenir un budget équilibré (sans réduire les coûts).

1.2.2 Personnel

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'occupation et du nombre de membres pour lesquels un budget a été prévu ;

Fonction	Occupation (23/1/2018)	Prévu au budget
Président (magistrat)	1	1
Membre partiel de la CPVP	1	1
Police locale	0	2
Police fédérale	2	2
Experts	2	2

[7] Organe de contrôle de l'information policière : Budget pluriannuel 2016-2020, p. 7

Les membres du COC sont nommés par la Chambre des Représentants pour un mandat de 6 ans, renouvelable une fois[8]. Passé ce délai, les membres continuent d'exercer leurs fonctions jusqu'à ce que leur successeur ait prêté serment.

- Les mandats du président et de deux experts ne peuvent être assimilés à des nominations permanentes, mais relèvent du régime de pension des salariés, soumis aux cotisations de sécurité sociale[9].
- Les membres de l'organe de contrôle qui sont membres des services de police sont détachés[10].

Si l'on compare les dépenses en 2016 associées aux 5 membres du COC[11], l'organe possède un coût moyen d'environ 125.563,09 € par membre.

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats

Les tableaux ci-dessous[12] donnent un aperçu des principaux indicateurs d'activités et de résultats. Il convient de noter que les chiffres pour 2015 ne sont pas inclus car le COC n'a été mis en place qu'en mars 2014 et le nouvel organe n'a été effectivement opérationnel qu'à partir de 2016.

Indicateur	2016	2017
Contrôle BNG	15	13
Avis		
- GBO[13]	162	583
- Fighting Terrorist Fighters (FTF)[14]	2	1
- Article 44/11/9 §2[15]	5	11
Participation aux réunions européennes	4	6
Rapports	5	5

La principale évolution à noter concernant l'activité traduite par le tableau ci-dessus est le triplement du nombre d'avis GBO. Ces avis GBO consistent à vérifier si la création/l'existence d'une banque de données spéciale correspond aux prescriptions et aux critères légaux.
Plus précisément, l'augmentation des avis GBO peut être liée à un exercice d'uniformisation/régularisation dans le cadre au sein duquel des déclarations devaient être soumises pour des banques de données policières spéciales. Pour chacune de ces déclarations, le COC doit formuler un avis. Le délai initial fixé au 31 mars 2016 a été reporté au 31 mars 2017 en raison du fait qu'il n'était pas possible pour la police de respecter le délai précédent. On peut dès lors s'attendre à ce que cette charge de travail diminue et se stabilise à l'avenir.

Les évolutions futures et l'impact possible sur la charge de travail seront discutées dans le chapitre lié aux évolutions futures.

[8] Loi du mardi 18 mars 2014 : Article 42
[9] Chambre belge des Représentants : DOC 54 2843/001, p.50, 14 décembre 2017
[10] Loi du mardi 18 mars 2014 : Article 45
[11] 6 membres au 1/1/ 2017, 1 membre a prêté serment à la fin janvier 2017, 1 membre est parti le 1er février 2017 et 1 membre est parti le 1 mars 2017
[12] Organe de contrôle de l'information policière : Indicateurs d'activités et de résultats, p.1, 2018
[13] Avis relatifs aux banques de données spéciales
[14] Avis concernant la banque de données FTF créée dans le contexte du terrorisme et des attentats
[15] La communication, après avis du COC, de données et d'informations à caractère personnel aux autorités publiques belges, organismes ou institutions publics ou institutions d'intérêt public qui sont chargés par la loi de l'application du droit pénal ou qui ont des obligations légales en matière de sécurité publique, lorsqu'ils en ont besoin pour l'exécution de leurs missions légales. (Loi du 5 août 1992 : Art. 44/11/9. § 2)

1.3 Evolutions historiques

Pour comprendre le contexte actuel et les défis du COC, il est important de prendre en compte ses évolutions historiques. Tout au long des discussions et sur base de la documentation fournie, les principales évolutions suivantes ont été rapportées par rapport à la création de l'actuel COC en 2014 ;

- 2014
  - Création du COC conformément à la loi du 18 mars 2014.
- 2015
  - Occupation de 6 des 8 membres prévus.
  - Installation matérielle/création du COC.
- 2016
  - Occupation de 5 des 8 membres prévus.
    - Recrutement d'un membre supplémentaire et démission de deux autres membres.
  - Les tâches administratives et logistiques sont reprises.
  - Pour des raisons comptables, le COC est soutenu par la Commission pour la protection de la vie privée (CPVP).
  - Le règlement intérieur, les statuts financiers et administratifs sont soumis à l'approbation de la Chambre des représentants.
  - On rapporte que le phénomène du terrorisme contribue à la pertinence du COC.
  - Art. 44/11/3bis à 3quinquies, inséré par la loi du 27 avril 2016 relative aux mesures complémentaires de lutte contre le terrorisme.
- 2017
  - Occupation de 6 des 8 membres prévus.
    - Recrutement d'un membre supplémentaire fin 2017.
    - Un poste francophone à la police locale est bloqué par la non-délivrance d'une habilitation de sécurité.
  - Impact (potentiel) de la législation et des directives de l'UE.
  - Le règlement intérieur, les statuts financiers et administratifs n'ont pas encore été adoptés.

En général, l'aperçu ci-dessus reflète - en plus des évolutions plus larges - la création, la concrétisation et l'opérationnalisation de l'organe.

EY Building a better working world

2. Organisation de l'institution

2.1 Organigramme général

Dans le cadre de l'audit d'efficience, il est important d'étudier également la structure du COC ; la mesure dans laquelle il a été mis en place et la mesure dans laquelle il est opérationnel et efficient. En général, il ressort que la structure du COC est plutôt organique et informelle, elle est également peu documentée. Cela s'explique principalement par la création récente, ainsi que par la taille limitée de l'organe.

En général, les 6 profils sont principalement techniques/opérationnels, il n'existe pas de personnel administratif ou de soutien en support de ses activités. Le principal et unique organe de décision interne est une réunion hebdomadaire de ses membres, tel que détaillé plus loin dans le rapport.

Enfin, il convient de noter que, tout comme la structure qui n'a pas été formalisée, les collaborations ne sont pas non plus structurelles/formelles.

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Comme nous l'avons vu plus haut, les rôles et responsabilités internes ne sont ni bien documentés ni formalisés. Dans le fonctionnement actuel, les rôles et responsabilités sont assignés lors de la réunion hebdomadaire en fonction des besoins et des priorités identifiés.

Il est généralement rapporté que ce mode de fonctionnement actuel peut s'expliquer par la création récente et la taille limitée (6 membres) du COC. Ce fonctionnement permettrait également un certain degré de flexibilité et de manœuvre, qui à son tour, renforce l'efficacité et l'efficience.

En ce qui concerne les rôles et responsabilités internes, il convient de noter que ;

- Ceux-ci sont documentés (rapports) et clairement communiqués.
- La distribution se fait de manière transparente et simple, en fonction des besoins/priorités.
    - Aucune zone grise ou chevauchement n'est signalé.
    - Les rôles et responsabilités correspondent aux missions et tâches du COC.

2.3 Partenariats et collaborations

Les principales collaborations en place concernent le soutien comptable fourni par la CPVP et la coopération opérationnelle ad hoc avec la CPVP et le Comité P dans le cadre de dossiers spécifiques. En général, il faut noter que ces collaborations sont limitées en termes d'impact et sont plutôt d'ordre réactif que proactif.

Compte tenu des aptitudes des différents organes collatéraux ainsi que de leurs capacités, compétences et expertises respectives, il existe assurément ici des possibilités de coopération approfondie.

Ce dernier aspect est un point d'attention important : le risque de relations personnelles et de liens de collaboration informels. Malgré le fait que les collaborations ont une base légale/formelle, leur mise en application est laissée aux organes collatéraux. Lorsque cela présente des avantages potentiels en termes d'adéquation et de flexibilité, cela crée également le risque élevé de non-alignement d'attentes et de zones grises créant ainsi des obstacles potentiels à la collaboration. La probabilité de ce risque augmente également en raison de l'absence d'incitants à coopérer plus étroitement.

EY Building a better working world

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

3.1.1 Définition des modalités de pilotage/gestion

Le management et son fonctionnement sont limités et reflètent la récente opérationnalisation du COC, le nombre limité de membres et l'absence de personnel de soutien. Comme nous l'avons vu plus haut, l'unique organe de décision interne est une réunion hebdomadaire, dont le rôle principal est de piloter l'organisation efficace de l'organe :

- Définir les priorités ;
- Répartir les rôles et les tâches en fonction des besoins/priorités ;
- Etablir un calendrier au besoin ;
- Déterminer les choses à faire si nécessaire ;
- Suivre les dossiers d'entrée et de sortie ;
- Suivre les choses à faire et le calendrier préalablement déterminés ;
- Valider les décisions.

Le principal avantage de ce mode de fonctionnement est la flexibilité et la maniabilité qu'il offre.

Aucun outil, ni autre mécanisme spécifique, ne sont rapportés en soutien de cette réunion. Les indicateurs ne sont pas régulièrement ou activement utilisés (certains indicateurs tels que le délai d'exécution ne sont pas mesurés non plus) et il n'existe pas d'applications ou de systèmes IT spécifiques pour un tel suivi. Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles aimeraient développer davantage le soutien informatique, mais que le problème principal est la taille limitée du COC. Il est donc difficile de justifier de tels investissements.

Comme les processus et les mécanismes de management sont limités, le principal indicateur de performance réside dans les réunions et les rapports hebdomadaires. Dans le cadre du présent audit et compte tenu du calendrier, aucune documentation n'a été reçue ou examinée concernant les rapports ou le fonctionnement efficace de ces réunions.

3.2 Opérationnel

3.2.1 Identification des processus

En général, plusieurs processus opérationnels peuvent être identifiés en lien aux activités menées :

- Contrôles ;
- Avis ;
- Dossiers spécifiques ;
- Expertise.

Ces principaux processus sont décrits dans un document contenant chaque fois les éléments suivants[16] :

- Quand un processus a lieu ;
- Ce qu'un processus englobe ;
- Qui est impliqué ;
- Pourquoi un processus a lieu.

Les personnes interrogées ont également indiqué que les sous-processus devraient être davantage élaborés et circonscrits. Bien que le COC en ait moins besoin aujourd'hui et que les processus soient également encadrés juridiquement, on constate qu'à l'avenir, dans un scénario de croissance ou de nouvelles compétences, cela

[16] Organe de contrôle de l'information policière : Descriptions de processus, p. 1-4.

constitue un risque majeur.

En outre, il n'existe pas d'indication sur la manière dont les processus sont activement gérés et optimisés. Soulignons également qu'il n'y a aucune indication que la documentation du processus est utilisée et dans quelle mesure elle promeut l'efficacité et l'efficience du COC.

Bien que les indicateurs d'activités existent comme indiqué dans l'aperçu initial de l'organe (chiffres clés - indicateurs clés d'activités et de résultats), des indicateurs de performance supplémentaires ont été demandés à la COC. Cette demande s'est vu refusée par l'organe collatéral qui a référé l'équipe EY aux chiffres budgétaires.

3.2.2 Description des synergies existantes

En ce qui concerne les synergies existantes au niveau opérationnel, elles se limitent à une coopération ad hoc avec la CPVP et le Comité P.

Ces collaborations se caractérisent par leur caractère informel. Bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement d'un obstacle, ceci peut être perçu comme une occasion manquée de coopérer de manière proactive en termes de capacité opérationnelle, de compétences et d'expertise. Au cours des discussions, il a été reconnu que l'importance des relations personnelles constituait un risque potentiel. La rédaction de protocoles a été discutée en tant que mécanisme de renforcement. Cette formalisation et structuration des collaborations serait l'occasion de renforcer la proactivité.

Récemment, il a été noté qu'au cours d'une des discussions, une personne interrogée a souligné que les possibilités de coopération opérationnelle avec la CPVP étaient limitées. Cet argument peut être contredit par ;

- La relation étroite entre le traitement des données des personnes et le contrôle de l'information policière.
- La composition du COC, à savoir un membre détaché de la CPVP ainsi que 2 experts dans le domaine de la protection de la vie privée.
- La coopération actuelle entre le COC et la CPVP pour les formations.

En général, on peut noter un potentiel de coopération plus étroite en termes de capacité opérationnelle, de compétences et d'expertise entre le COC, la CPVP et le comité P.

3.3 Support

3.3.1 Identification des services/processus

Le nombre de collaborateurs de soutien et le nombre de processus de soutien sont extrêmement limités. D'une part, la CPVP fournit un soutien administratif en matière de :

- Comptabilité ;
- Traduction ;
- RH.

Ce soutien serait limité à un maximum de 4 jours par mois. D'autres tâches seraient assumées par les membres du COC eux-mêmes, ce qui se traduit par un coût d'opportunité important. Toutefois, il est difficile d'en déterminer le coût marginal, car la charge de travail réelle liée à ces tâches reste floue.

Signalons en outre un risque important ; le soutien offert par la CPVP sera interrompu le 24 mai 2018, car cette dernière sera transformée en Autorité de protection des données. La coopération future après cette date n'a pas été clarifiée.

Building a better working world

En ce qui concerne le soutien fourni par la CPVP, différentes difficultés et obstacles ont été signalés ;

- Le COC dépend de la CPVP mais n'a pas son mot à dire (problème potentiel de priorités).
- Le risque de relations personnelles comme obstacle à une coopération renforcée.
- Il y a un manque général de clarté quant aux services et aux coûts couverts ou non (par ex., redistribution des bonus et couverture des coûts supplémentaires en personnel).
    - Il est rapporté que la CPVP a demandé 1 ETP en 2014 à la Commission Comptabilité pour assister le COC dès sa création. Cet ETP a été accordé par la Commission Comptabilité.
    - En outre, il est rapporté que la CPVP a reçu en 2016 € 199.740,00 de bonus 2015 du COC et € 45.931,00 de bonus 2016.
    - Malgré cela, on note une certaine frustration en ce qui concerne la contribution de la CPVP pour le soutien du COC.
- La CPVP signale une charge de travail plus élevée aux moments de grande activité.

Pour terminer, on note également que, bien que la coopération avec la CPVP ne soit pas parfaite, il s'agit d'un exemple des avantages possibles qu'une coopération administrative/de soutien peut offrir. En effet, le COC est trop petit en taille pour se doter d'un secrétariat qui pourrait l'épauler de manière efficace et efficiente. Si elle est correctement organisée et développée, la coopération dans ce domaine offre la possibilité d'un soutien adéquat à un coût plus limité sans perte de continuité ou de manœuvre.

Bien que les collaborateurs du COC aient besoin d'habilitations de sécurité en fonction de leurs tâches, il est à noter que cela peut être facilement résolu. Dans le scénario hypothétique d'un service de soutien centralisé, des profils pourraient être prévus avec l'habilitation appropriée.

Dans le cadre de l'audit d'efficience et plus particulièrement des tâches et processus de soutien, certains indicateurs de performance ont été demandés afin d'avoir une meilleure idée de la portée du volet soutien. Cette demande s'est vu refusée par l'organe collatéral qui a référé l'équipe EY aux chiffres budgétaires.

3.3.2 Description des synergies en place

En ce qui concerne les synergies en place en termes de support, la principale réside dans le soutien offert par la CPVP en matière de RH, de comptabilité, de traduction et de services de secrétariat. Il est généralement considéré qu'il existe des possibilités de coopération avec d'autres organes collatéraux.

EY Building a better working world

4. Infrastructure et matériel

4.1 Bâtiments

Depuis 2015, soit peu après sa création, le COC occupe le bâtiment du Forum. A la question de savoir si l'espace de bureau correspond aux besoins, la réponse est que c'est généralement le cas.

En ce qui concerne le bâtiment, les principaux coûts directs en 2016 étaient[17] ;

Poste	Coût
Contrats d'entretien	€ 20.796,96
Location et impôts	€ 7.202,50
Charges	€ 8.963,34

Les autres coûts associés au bâtiment sont limités (moins de € 1.500,00).

En ce qui concerne les contrats de maintenance (voir le tableau également), il est rapporté qu'un marché public partagé a été récemment invoqué. Cela permettra de limiter les coûts à environ € 10.000,00.

Bien qu'aucun indicateur n'ait été fourni concernant la superficie et les espaces disponibles, la flexibilité des salles de réunion peut être notée comme point d'amélioration. Des salles de réunion communes combinées à un système de réservation flexible permettraient d'optimiser l'utilisation des salles.

De même et en lien au point susmentionné, les places de parking pourraient également être partagées entre les organes collatéraux situés dans le bâtiment du Forum.

Enfin, notons que la convivialité et l'efficacité de l'accueil et du parking peuvent être renforcées. Il n'y a pas de possibilité de parking simple pour le visiteur ; un membre du COC doit descendre et sortir pour pouvoir laisser entrer au maximum une voiture. Il convient toutefois de noter que le nombre de visiteurs au COC est limité.

4.2 Systèmes et outils informatiques en place

Le COC a des exigences particulières en matière d'habilitation de sécurité, car ses tâches sont sensibles et qu'elles donnent accès à des banques de données et à des données policières. Par conséquent, des coûts importants sont associés aux systèmes et aux outils IT. En 2016, les contrats et fournitures pour l'informatique et la bureautique s'élevaient à € 73.758,08.

En ce qui concerne la documentation en place, il est à signaler que celle-ci est limitée. A l'exception d'une vue d'ensemble schématique du réseau, il n'existe aucune indication d'un plan, d'une architecture, d'une stratégie ou d'une documentation IT. Dans le contexte du COC, cela est également considéré comme un risque majeur pour l'avenir, ainsi qu'un besoin de renforcer le volet IT.

A la question de savoir si les systèmes et les outils utilisés répondent aux attentes, il ressort de nos entretiens qu'il faudrait, idéalement, élaborer un système pour épauler la direction dans le suivi et l'exécution des tâches et des processus. Il est néanmoins noté que la taille limitée du COC rendrait un telle système coûteux et que

[17] Chambre belge des Représentants : DOC 54 2843/003, p. 3, jeudi 14 décembre 2017

l'habilitation de sécurité rendrait plus difficile le partage du système avec d'autres organes collatéraux créant un obstacle additionnel.

4.3 Organisation des achats

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des principaux achats en 2016[18]. En outre, il convient de noter que le tableau suivant comprend également les contrats de maintenance repris dans le tableau précédent pour les coûts liés aux bâtiments. A l'exception de ceux-ci, il n'existe pas d'autre chevauchement.

Poste	Coût
Contrats et fournitures (informatique et bureautique)	€ 73.758,08
Contrats d'entretien	€ 20.796,96
Matériel informatique, bureautique et de télécommunication	€ 12.891,57
Parc de véhicule	€ 39.494,40

Dans le contexte du COC (taille et personnel de soutien limités), on note un potentiel important. Là où le COC peut faire appel au FOR-CMS, on perçoit une grande opportunité de coopération plus étroite avec d'autres organes collatéraux ainsi qu'avec la Chambre des Représentants dans le domaine de l'achat de services. Non seulement est-il possible d'établir des synergies en termes d'achats à proprement parler, mais aussi en ce qui concerne la gestion des connaissances et le support (centre de compétence/excellence).

[18] Chambre belge des Représentants : DOC 54 2843/003, p. 3-6, 14 décembre 2017

5. Ressources humaines

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Politique générale & cadre de référence

Comme expliqué plus haut, le personnel actuel n'est pas au grand complet ;

- Il y a actuellement un candidat au poste néerlandophone de police locale, mais il n'a pas encore été nommé.
- Dans le cas du poste francophone de police locale, la procédure est actuellement bloquée par une personne qui n'obtient pas son habilitation de sécurité et qui présente chaque fois sa candidature.

En réponse à ce problème, la procédure de recrutement existante a été révisée de sorte qu'un candidat doive obtenir son habilitation de sécurité avant de se présenter. Bien que cela résolve le problème mentionné ci-dessus, la procédure de recrutement s'en trouve considérablement allongée, passant de 8 à 10 mois (le temps qu'une habilitation de sécurité soit accordée).

A la question de savoir si le fonctionnement est perturbé ou biaisé par des postes non comblés, on répond que ce n'est pas le cas. En réalité, les membres issus de la police fédérale travaillaient souvent pour la police locale auparavant. On constate généralement qu'il y a un bon équilibre dans les profils, à la seule exception d'un informaticien qui pourrait apporter son soutien au volet technique IT des banques de données.

En ce qui concerne les formations, le COC travaille en collaboration avec la CPVP ainsi qu'avec la police. Ici aussi, on perçoit un potentiel de synergies important avec d'autres organes collatéraux. Et ce, tant au niveau des formations que de la mise à disposition des compétences et expertises.

Un problème a également été signalé concernant la régularisation des mandats qui seraient assimilés à des nominations permanentes. Des réserves ont été créées à cet effet et l'avis juridique de l'ONSS devrait être émis d'ici peu.

En général, on peut aussi dire que beaucoup de tâches et de processus RH sont informels et non structurés. C'est une conséquence de la taille limitée du COC ainsi que du manque de personnel de soutien. Cela explique également que certaines tâches soient reprises de manière limitée.

5.1.2 Dispositif et outils en place

Aucun système ni outil de RH n'est rapporté, ceci dû au fait que le COC est soutenu par la CPVP. En matière de RH, PersoPoint fut aussi identifié comme opportunité de centralisation/coopération.

5.2 Allocation

5.2.1 Méthodes d'évaluation et de mise à jour des besoins (profils et effectifs)

Aucune évaluation officielle des besoins n'a été effectuée depuis la création du COC, malgré les changements législatifs à venir. Toutefois, il resterait difficile de réaliser une étude d'impact efficace étant donné l'incertitude persistante à cet égard.

5.2.2 Adéquation des ressources

Au vu des modifications futures de la législation, les principaux besoins identifiés par les personnes interrogées sont :

EY Building a better working world

- Les fonctions de soutien ;
- Un juriste néerlandophone et francophone ;
- Un profil technique IT ;

Les besoins effectifs devront être revus à la lumière des changements législatifs à venir.

En outre, on peut noter que le potentiel d'une coopération plus poussée avec d'autres organes collatéraux, tant en termes de services de soutien que de compétences techniques et d'expertise (par ex. avec le comité P, la CPVP et le comité I), doit également être pris en compte dans l'évaluation des besoins.

En plus de ces compétences supplémentaires, les personnes interrogées ont indiqué que si le volume des tâches existantes devait augmenter (dans des limites raisonnables), aucune capacité supplémentaire ne serait nécessaire. Pour cette augmentation, les personnes interrogées considèrent que la capacité actuelle est suffisante pour absorber la charge de travail supplémentaire.

Etant donné que cela fera l'objet d'une discussion dans les évolutions futures, on s'attend à ce que le volume de certaines tâches augmente effectivement.

Building a better working world

6. Evolutions prospectives

Tout au long des différentes discussions, les évolutions futures suivantes prévues ont été identifiées ;

- Les avis pour GBO (banques de données spéciales) diminueront et se stabiliseront en 2018, la date limite du 31 mars 2017 étant dépassée.
- Modifications législatives futures possibles/à venir :
  - Création de l'Autorité de protection des données ;
    - § Entre autres, compétente pour le secteur policier belge en ce qui concerne les flux de données non policières/non opérationnelles ;
  - Le COC en tant que future et unique DPA (autorité de protection des données) pour la police ;
  - Modifications de la législation relative au terrorisme ;
    - § Extension de la base de données commune FTF pour inclure les catégories "Combattants terroristes locaux (HTF)" et "Propagandistes de la haine".
  - Changements dans la législation relative aux caméras ;
    - Par exemple, compétences de contrôle supplémentaires en ce qui concerne les bases de données de surveillance par caméra ;
  - L'interprétation nationale de la législation et des directives européennes (par ex. GDPR).

Comme on peut le constater, les évolutions futures se caractérisent surtout par leur incertitude, tant dans leur interprétation que dans leur impact sur la charge de travail et les compétences futures du COC.

EY Building a better working world

7. Constats

7.1 Points forts

Tout au long de la documentation et des discussions, divers atouts ont été identifiés. Dans le contexte du présent audit d'efficience, il est également important d'identifier et de souligner ces éléments afin qu'ils puissent être conservés et renforcés à l'avenir.

En examinant l'organisation, les atouts suivants peuvent être identifiés ;

- La taille limitée et la récente création du COC permettent une structure informelle où l'attribution des rôles et la répartition des tâches se fait de manière ad hoc en fonction des besoins et des priorités. Cela permet à l'organisation d'être flexible et maniable.
- La diversité des compétences et des expertises (experts, membres de la police locale et fédérale et membre de la CPVP) permet de renforcer la qualité des activités.
- Le soutien administratif actuel de la CPVP (qui sera interrompu le 24 mai) permet de réaliser certaines synergies.

En examinant les processus, les atouts suivants peuvent être identifiés ;

- La mise en place d'une réunion hebdomadaire de suivi, où tout le monde est impliqué et le planning ainsi que les décisions opérationnelles sont prises sur base d'un consensus. Il y a également une certaine souplesse dans l'acceptation et la répartition des tâches administratives par les membres de l'organe.
- La traçabilité des décisions est possible tout au long des rapports.
- Les processus principaux sont documentés.
- Le soutien administratif fourni par la CPVP est souple et efficace.

On peut noter que certains atouts de l'organisation se retrouvent également dans les processus. Cela ne doit pas être considéré comme un chevauchement, mais comme des points de vue complémentaires les uns par rapport aux autres. La dimension organisationnelle met davantage l'accent sur les forces structurelles tandis que la dimension processus souligne le fonctionnement efficace - les deux étant donc fortement liés et certains points récurrents.

En examinant l'infrastructure, le Matériel et les RH, les atouts suivants peuvent être identifiés ;

- Il est généralement rapporté que le bâtiment répond aux besoins.
- La sécurité des serveurs (accès limité) est signalée comme étant efficace.
- La simplicité des outils et des systèmes informatiques de soutien existants limite leur coût.
- Une coopération antérieure avec la CPVP pour les achats a permis de réaliser des économies de temps et d'argent.
- Le processus de recrutement a été révisé afin d'éviter tout blocage futur en n'obtenant pas d'habilitation de sécurité.

EY Building a better working world

7.2 Points d'amélioration

Tout au long de l'audit d'efficience, des points à améliorer ont également été identifiés. Il est important d'identifier ces éléments afin de les renforcer par des pistes de réflexion lorsque cela est possible.

Concernant l'organisation actuelle, les points à améliorer suivants peuvent être identifiés ;

- La documentation concernant les aspects opérationnels ainsi que les rôles et responsabilités internes sont très limités. Cela pose un risque si le volume du COC devait augmenter ou si de nouvelles compétences lui étaient conférées.
- Le soutien du COC est limité et constitue un risque possible.
- L'existence de zones grises avec d'autres comités dans le domaine des connaissances et des compétences qui devraient être précisées.
    - Principalement le Comité P et la CPVP.
- A l'heure actuelle, les coopérations opérationnelles et de soutien avec d'autres organes collatéraux sont encore ad hoc et limitées.

Concernant les processus en place, les points à améliorer suivants peuvent être identifiés ;

- Les mécanismes et les outils de soutien du management sont limités, ce qui confère à la planification et à la direction un caractère réactif.
- Pas d'utilisation (pro)active des indicateurs d'activités ou des résultats.
- Traçabilité inexistante/limitée de la répartition des tâches/du planning et de son adaptation (par ex. entre les réunions hebdomadaires).
- Documentation générale limitée quant aux processus et absence de gestion active et d'optimisation des processus.
- Soutien limité et coût d'opportunité important des tâches administratives assumées par les membres.
- Arrêt du soutien administratif de la CPVP le 24 mai 2018.

On peut noter que certains points à améliorer parmi l'organisation se retrouvent également parmi les processus. Cela ne doit pas être considéré comme un chevauchement, mais comme des points de vue complémentaires les uns par rapport aux autres. La dimension organisationnelle met davantage l'accent sur les points structurels à améliorer tandis que la dimension processus souligne le fonctionnement efficace - les deux étant donc fortement liés et certains points récurrents.

En examinant l'infrastructure, le Matériel et les RH, les points à améliorer suivants peuvent être identifiés ;

- Le bâtiment cause quelques inefficacités en termes d'accueil et de possibilités de stationnement, avec le constat que le nombre de visiteurs est limité.
- Absence d'une stratégie et d'un plan informatiques.
    - Il s'agit d'un élément important dans le contexte du COC.
    - Risque dans la protection efficace des données, et besoin de renforcer la sécurité.

EY Building a better working world

8. Pistes de réflexion

Compte tenu des atouts et des points à améliorer identifiés, différentes pistes de réflexion sont formulées ci-dessous.

En termes d'organisation, les pistes suivantes ont été identifiées ;

- Les rôles et responsabilités internes doivent être clarifiés. Cela permettra de veiller à leur mise en œuvre et de renforcer les différents rôles. Ceci est particulièrement important si le COC devait recevoir de nouvelles compétences et/ou augmenter son volume.
- En termes de compétences et de domaines de connaissances, il existe des convergences et des interfaces importantes à créer avec d'autres organes collatéraux, plus spécifiquement avec le Comité P et la CPVP. Il est important d'examiner plus en détail ces relations au niveau des compétences et de déterminer la relation structurelle appropriée en tenant compte du contexte.
- Des collaborations avec d'autres organes collatéraux peuvent être développées et renforcées, tant en termes d'opérations que de soutien.
    - Au plan opérationnel, les compétences et l'expertise peuvent être mises à disposition plus souvent et la coopération peut être renforcée.
    - Pour les achats, un potentiel important est identifié en termes de coûts et de gains de temps.

En termes de processus, les pistes suivantes ont été identifiées ;

- La clarification structurelle des rôles et responsabilités internes est liée à la piste de réflexion ci-dessus liée à l'organisation.
- Poursuite du développement, formalisation et systématisation du suivi ainsi que hiérarchisation de la priorité des dossiers, des capacités et des compétences. Là où cela se fait actuellement de manière réactive (hiérarchisation des priorités et dossiers) ou pas du tout (capacité et compétences), cette piste offre la possibilité de renforcer le potentiel d'impact sans pour autant compromettre la maniabilité et la flexibilité.
    - Définition des indicateurs d'activités et de résultats.
    - Suivi de la charge de travail, des incitants et de l'efficience en termes de valeur ajoutée.
- Renforcement du soutien administratif grâce à des collaborations nouvelles et/ou approfondies. Cela devrait permettre d'apporter un soutien adéquat et efficace malgré la taille limitée du COC. Il est important à cet égard de structurer suffisamment ces collaborations afin de clarifier les attentes mutuelles et d'assurer la flexibilité des collaborations.

En termes d'infrastructure, de Matériel et de RH, les pistes suivantes ont été identifiées ;

- Différentes optimisations peuvent être faites dans le domaine de l'infrastructure.
    - Renforcer la convivialité et l'efficacité de l'accueil et du parking.
    - Améliorer la flexibilité des espaces de bureau (par ex. salles de réunion partagées).
    - Flexibilité/partage des emplacements de parking.
- L'information et la sécurité jouent un rôle important dans le fonctionnement du COC. Par conséquent, il est également important de poursuivre le développement du volet IT, et plus particulièrement du plan IT et de sa stratégie. Là où aucun problème n'est signalé aujourd'hui, il est important de réagir de manière proactive afin d'éviter les risques et de positionner le COC comme référence.
- Comme nous l'avons vu précédemment, il existe d'importantes synergies d'achat (en termes de coût et de temps) à réaliser grâce à une coopération plus étroite avec d'autres organes collatéraux. Cela pourrait se faire, par exemple, au travers d'une centrale d'achat partagée qui permettrait à la fois de réaliser des économies d'échelle et d'agir en tant qu'organe consultatif (centre de compétence/excellence).

EY Building a better working world

- Harmonisation des statuts afin, entre autres, de renforcer la mobilité interinstitutionnelle ainsi que les perspectives de carrière.

Building a better working world

9. Annexes

9.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse du COC

Nom	Fonction	Date de l'entrevue
Arnould P.	Président	23/01/2018
Goerissen K.	Expert néerlandophone	23/01/2018

EY Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

OPMERKINGEN OP HET VOORLOPIG AUDIT RAPPORT VANWEGE HET REKENHOF EN E&Y INZAKE DE DOTATIEGERECHTIGDE INSTELLINGEN

A. Algemene opmerking

Ten algemene titel heeft het Controleorgaan vragen omtrent de wijze waarop haar bevoegdheden worden weergegeven. Terwijl voor andere organen rekening wordt gehouden met hun (mogelijke) toekomstige taken werd dit niet voorzien voor het Controleorgaan. Nochtans waren de laatste 2 jaar en meer in het bijzonder de laatste maanden bijzonder ingrijpend voor wat betreft bijkomende toekomstige taken voor het Controleorgaan.

- In 2016 werden de "gemeenschappelijke gegevensbanken inzake terrorisme en extremisme dat tot terrorisme kan leiden" zowel in de praktijk als legistiek verankerd met een belangrijke wijziging van de WPA (zie art. 44/11/3bis tot 3quinquies, ingevoegd door de Wet van 27 april 2016 inzake aanvullende maatregelen ter bestrijding van terrorisme) en waarbij het C.O.C., samen met het Vast Comité I er de Controleopdracht over kregen. Onlangs werd een eerste controlerapport op de gemeenschappelijke gegevensbank "Foreign Terrorist Fighters" afgewerkt en overgemaakt aan alle betrokken actoren.

Zeer recent werden de volgende toekomstige opdrachten ingevoerd die door het Controleorgaan in 2018 zullen moeten worden opgenomen:

- De door het parlement op 16 november 2017 gestemde "*Wet tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit*[1]" (Cf. Parl. St., Kamer, 2017-2018, n° 2648/008) en meer bepaald het artikel 4 §2, 3e lid: nieuwe taak als gegevensbeschermingsautoriteit (of privacycommissie) op de hele Belgische politiesector voor wat betreft de niet politionele/niet operationele gegevensstromen.

- Zoals door de federale Ministerraad in finale lezing op 1 december 2017 werd goedgekeurd, zal de gemeenschappelijke databank FTF worden uitgebreid met de categorieën "*Homegrown Terrorist Fighters (HTF)*" en "*Haatpropagandisten*".

- Het door de federale Ministerraad in finale lezing op 14 december 2017 goedgekeurde "*Ontwerp van wet tot van wet tot wijziging van de wet op het politieambt, om het gebruik van camera's door de politiediensten te regelen en tot wijziging van de wet van 21 maart 2007 tot regeling van de plaatsing en het gebruik van bewakingscamera's, van de wet van 30 november 1998 houdende regeling van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten en van de wet van 2 oktober 2017 tot regeling van de private en bijzondere veiligheid: nieuwe taak als controleorgaan op het gebruik van camera's door de politiediensten*": strikte controle door het Controleorgaan wordt voorzien voor heel wat vormen van

[1] Wet van 3 december 2017 tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit.

zichtbare, ANPR en heimelijk cameragebruik. Dit wetsontwerp werd op donderdag 8 maart jl. gestemd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

- Actueel in bespreking in IKW met agendering op een komende Ministerraad: een nieuwe kaderwet privacy waar het C.O.C. met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid zal aangeduid worden als gegevensbeschermingsautoriteit (of privacycommissie) op de hele Belgische politiesector voor wat betreft politionele/operationele gegevensstromen (inwerkingtreding voorzien in mei 2018). Daarnaast wordt voorzien dat ook de Algemene Inspectie van de federale en van de lokale politie, de Dienst Enquêtes van het Vast Comité P en de Passagiersinformatie-Eenheid (FOD Binnenlandse Zaken) onder de controlebevoegdheid van het C.O.C. zou komen.

Deze laatste twee nieuwe en belangrijke bevoegdheden zullen het exclusieve domein van het Controleorgaan worden.

Vervolgens wenst het Controleorgaan te benadrukken dat voor wat betreft haar toezichtstaak op de politionele databanken, geen enkele andere instelling deze zeer specifieke opdracht heeft, die historisch het rechtstreekse gevolg is van de maatschappelijke ontwikkelingen in de jaren 1996 tot 1998, t.t.z. hele Dutroux-geschiedenis en de werkzaamheden van de parlementaire onderzoekscommissie naar de verdwenen en vermoorde meisjes. Eén van de aanbevelingen bestond in een betere politionele informatiehuishouding en een specifieke controle-instantie erop, wat heeft geleid tot de oprichting van het Controleorgaan, dat toen nog als een instelling van de uitvoerende macht gezien werd. In 2014 heeft de wetgever evenwel terecht geoordeeld dat het thema dermate belangrijk was en ook het Controleorgaan een dermate essentiële instelling dat zij diende weggetrokken te worden van de regering en er een parlementaire instelling diende van te worden gemaakt. De roep naar een versterking van de onafhankelijkheid was daarbij doorslaggevend. Die essentiële rol van Controleorgaan werd tot slot nogmaals en zelfs zeer recent (eind 2017) bevestigd en herhaald in de aanbevelingen van de parlementaire onderzoekscommissie naar de terroristische aanslagen te Zaventem en Maelbeek. Het Controleorgaan wenst tot slot de nadruk te leggen op de visie van het Grondwettelijk Hof in zijn arrest 108/2016 waar het de controlerol van het C.O.C. herhaaldelijk heeft benadrukt en het bestaan en functioneren van het C.O.C. meermaals als reden of argument heeft gebruikt om bepaalde aspecten van de regeling rond de politionele informatiehuishouding niet te vernietigen.

Opvallend is derhalve dat vanaf zijn creatie in 1998 en doorheen zijn geschiedenis tot nog vorig jaar, het parlement altijd en specifiek heeft gepleit voor een sterk onafhankelijk en autonoom functionerend Controleorgaan op de politionele informatie daarin recentelijk gesteund door het Grondwettelijk Hof. Op geen enkel moment en in geen enkel document in zijn geschiedenis van 1998 tot 2018 is van die gedachte ooit afgeweken.

Sinds 1998 is er daarenboven en vooral nooit enige discussie geweest omtrent mogelijke overlappingen van haar bevoegdheden met deze van het Vast Comité P wiens taakstelling fundamenteel anders is, zowel naar materie als naar doelstellingen In de praktijk zijn er trouwens ook geen zgn. “overlappingen”, noch worden die concreet gemaakt in het onderzoeksrapport.

Gelet op het voorgaande vraagt het Controleorgaan dan ook dat in het rapport rekening wordt gehouden met deze historiek, met haar recentelijk toegekende nieuwe bevoegdheden en de impact daarvan op de onderzoeksconclusies, in het bijzonder inzake beweerde overlappingen in het domein veiligheid en inzake het statuut van parlementair orgaan.

B. Punctuele opmerkingen

Hiernavolgend laten wij u de punctuele opmerkingen vanwege het Controleorgaan op voormeld Nederlandstalig rapport geworden. De opmerkingen volgen de structuur van het voorlopig Nederlandstalig rapport en vermelden telkens de passage waarop ze betrekking hebben.

I. Voorlopig rapport vanwege het Rekenhof

1. *Pagina 10, tabel 1 – overzicht van de opdrachten* :

In de tabel wordt gesteld dat het Controleorgaan geen niet bindend individueel advies verstrekt, noch advies betreffende wetsvoorstellen of wetsontwerpen. In de mate dat door artikel 4 van de wet tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit (wet 3 december 2017) het Controleorgaan reeds werd aangeduid als DPA voor het niet operationele gedeelte van de politiewerking, dient in beide gevallen de volgende aanpassing te gebeuren, naar het voorbeeld voor wat in de betreffende tabel trouwens is voorzien voor de CBPL : ' **thans 0, toekomst : x**' .

2. *Pagina 11, 4de alinea : 'Of het verloopt via toezicht dat wordt uitgeoefend op de werking van de betrokken overheden. Dat toezicht kan de vorm aannemen van niet-bindende adviezen (…) of eerder justitiële beslissingen (…). '*

In de voormelde tabel 1 pagina 10 werd terecht vermeld dat het Controleorgaan bindende adviezen kan uitbrengen. Dit kan derhalve eveneens als voorbeeld worden aangehaald in deze passage : '…kan de vorm aannemen van niet bindende adviezen (…), **bindende adviezen (Controleorgaan)**, of eerder justitiële beslissingen.'

3. *Pagina 18, 2de alinea : 'Voor het Rekenhof zou eerst moeten worden opgehelderd wat de weerslag is van de wijziging van de opdrachten van de Privacycommisise voordat een verhoging van de middelen of nieuwe indienstnemingen plaatshebben.'*

Zoals reeds werd aangehaald onder randnummer 1 supra, werd door artikel 4 van de wet tot oprichting van de gegevensbeschermingsautoriteit (wet 3 december 2017) het Controleorgaan reeds aangeduid als DPA voor het niet operationele gedeelte van de politiewerking. De kans is zeer groot dat dit eveneens voor het operationele aspect zal gebeuren (wat immers de kerncompetenties van het C.O.C. uitmaakt), zodat de politie zich slechts tot één enkele DPA dient te wenden. Hierdoor zou het hele politieluik verdwijnen uit het takenpakket van de Privacycommissie, wat een significante vermindering van de werklast zou moeten inhouden, waardoor men bepaalde ressources op andere domeinen kan inzetten. Politie, justitie en veiligheid betreft immers een belangrijke nationale activiteit van de Privacycommissie overeenkomstig haar jaarverslag van 2016.

4. *Pagina 18, 2.2.1 afstemming met de uitvoerende macht, eerste alinea : '…Doordat het toezicht op de politie bij meerdere actoren ligt, raakt het versnipperd, wat het geheel weinig doorzichtig maakt. …'*

Het is voor het Controleorgaan onduidelijk hoe men tot deze conclusie is gekomen. Is er dan een versnippering vastgesteld? Zo ja, waar en wanneer? Wat maakt het geheel weinig doorzichtig? Zoals gezegd, bestaan het Controleorgaan en het Comité P reeds sinds de jaren 90 en werden er tot op heden geen noemenswaardige problemen met betrekking tot het toezicht vastgesteld. Uiteraard dient één en ander via protocollen te worden geregeld, wat reeds gebeurde tussen het vroegere Controleorgaan en het Comité P en ook in de steigers staat voor het huidige Controleorgaan en het Comité P.

5. *Pagina 19, 2de alinea, eerste zin : 'Comité P en de Algemene Inspectie van de federale en lokale politie zijn beiden externe controleorganen op het politioneel functioneren, …'.*

De Algemene Inspectie is geen extern controleorgaan, maar een intern controleorgaan van de uitvoerende macht.

6. *Pagina 19, 4de alinea, midden van de tekst : ' … Toch focust Comité P vooral op de reguliere politie (federale en lokle politie). Dit heeft als resultaat dat er een stapeling is van controles op de reguliere politie en een zo goed als onbestaande controle op de talrijke bijzondere inspectiediensten. …'*

Het voorlopig rapport stelt terecht vast dat er momenteel geen controles gebeuren op de talrijke bijzondere inspectiediensten. Ook op pagina 27 van het voorlopig rapport wordt er vastgesteld dat '*Overigens bestaan er nog steeds hiaten in de controle (bv. op de bijzondere inspectiediensten).'*

Zoals reeds door het Controleorgaan in haar antwoorden op de vragenlijst werd aangehaald, zou het naar de toekomt toe uitermate zinvol kunnen zijn om het Comité P volledig te ontlasten van alle aspecten van structurele/organisatorische (deel)onderzoeken die betrekking hebben op de politionele informatiehuishouding. Het Comité P heeft immers tijdens de vergadering van de commissie comptabiliteit van 18 april 2017 verklaart dat de sterke daling van de boni onder meer werd gecompenseerd door bepaalde taken op minimale wijze uit te oefenen en door de niet-uitoefening van sommige wettelijke opdrachten. Dit zou het Comité P overigens wel toelaten om aandacht te hebben voor alle andere bijzondere inspectiediensten die eveneens onder de bevoegdheid van het Comité P vallen (douane, sociale inspectie, economische inspectie, stedenbouwkundige inspectie, leefmilieu-inspectie, luchtvaartinspectie, toezichter openbaar vervoer zoals Securail, de Lijn/MIVB/TEC-inspecteurs, enz …) die thans echter niet tot nauwelijks aandacht krijgen, wat in de bevindingen van het voorlopige rapport wordt bevestigd. Het Comité P focust inderdaad bijna uitsluitend op de reguliere politie (de geïntegreerde politie), net zoals de AIG dat uitsluitend voor de geïntegreerde politie bevoegd is, terwijl alle andere inspectiediensten zo goed als geen controle krijgen van het Comité P.

Het Comité P werd door artikel 212[2] van de recente wetswijziging op de private bewakingssector (wet van 2 oktober 2017 tot regeling van de private en de bijzondere veiligheid) herbevestigd in haar opdracht van controle op de veiligheidsdiensten op het openbaar vervoer. Tot op heden heeft het ook in dat domein nog geen controles gedaan.

7. *p. 23, 2.2.3 afstemming tussen de dotatiegerechtigde instellingen, Comité I en Comité P*

Hier wordt vastgesteld dat '*Door deze nieuwe opdrachten is de gemeenschappelijke basis met Comité P versmald.* ' Een zelfde opmerking kan uiteraard worden gemaakt voor wat betreft het Controleorgaan en het Comité P, aangezien het Controleorgaan niet alleen de politionele informatiehuishouding als bevoegdheid heeft, maar eveneens de Camerawet en DPA van de politiediensten. Deze recente bevoegdheden komen zoals hoger gesteld alleszins niet in de buurt van de bevoegdheden van het Comité P.

Daarnaast kan worden opgemerkt dat het Controleorgaan controlebevoegdheden deelt met het Comité I (de FTF gemeenschappelijke gegevensbank en de twee andere gemeenschappelijke gegevensbanken die in de steigers staan) en reeds diverse adviezen en onderzoeken en rapporten heeft uitgebracht samen met het Comité I, zonder enige problemen in de samenwerking.

8. p.23, COC en Comité P

[2] Het Vast Comité van toezicht op de politiediensten, opgericht bij de wet van 18 juli 1991 tot regeling van het toezicht op politie- en inlichtingendiensten, is gemachtigd toezicht uit te oefenen op de veiligheidsdiensten en-agenten tijdens hun activiteiten.

Het Controleorgaan neemt er met enige verwondering kennis van dat het '*Comité P stelt vragen bij de wenselijkheid van een afzonderlijke dotatiegerechtigde instelling zoals het COC en is bereid deze instantie in haar werking op te nemen.*' Vooreerst stelt zij zich deze vragen blijkbaar niet omtrent de AIG waar de overlapping tussen beide instellingen veel groter is. Daarnaast is het Comité P de enige parlementaire instelling die in dit onderzoeksrapport voorstelt om een andere instelling "over te nemen" zonder dat zulks ooit werd besproken tijdens diverse gezamenlijke vergaderingen van het Controleorgaan en het Comité P. Ook tijdens de besprekingen tussen het Controleorgaan en het Comité P voor de opmaak van een protocol werd deze piste nooit geopperd.

Daarnaast lijkt het Comité P zichzelf tegen te spreken door enerzijds tijdens de vergadering van de commissie comptabiliteit van 18 april 2017 te verklaren bepaalde taken slechts op minimale wijze uit te oefenen en sommige wettelijke opdrachten zelfs helemaal niet uit te oefenen (i.e. de bijzondere inspectiediensten), en anderzijds te stellen dat zij het Controleorgaan in haar werking wenst op te nemen, en derhalve de taken van het Controleorgaan (informatiehuishouding, camerawet en DPA) probleemloos erbij kan nemen, naast al haar andere wettelijke taken … Een van de nagelnieuwe prioriteiten van het Comité P is bovendien de behandeling van alle strafzaken waarbij door politieambtenaren ernstig geweld werd gebruikt, één en ander conform de nieuwe omzendbrief "*COL/2017 van 28/11/2017 van het College van procureurs-generaal betreffende de gerechtelijke afhandeling van de gevallen waarin geweld werd gebruikt tegen de politiediensten en deze waarin de politiediensten zelf geweld gebruikten met de dood of een ernstige inbreuk op de lichamelijke integriteit als gevolg*". Conform deze omzendbrief moet de behandelde magistraat alle dossiers geweld door politie toevertrouwen aan de Dienst Enquêtes P, zodat er moet van uitgegaan worden dat het aantal door voormelde dienst te behandelen gerechtelijke onderzoeken in de toekomst aanzienlijk zal stijgen. Ook dat lijkt het Controleorgaan haaks te staan om voormelde verklaring om er het hele takenpakket van het Controleorgaan bij te nemen.

Tot slot en vooral lijkt men niet te hebben stilgestaan bij de vanuit EU, grondrechten – en privacyperspectief onaanvaardbare cumul van enerzijds een politiedienst te zijn en anderzijds ook een Gegevensbeschermingsautoriteit te zijn. Beiden zijn niet cumuleerbaar wil men niet "rechter en partij" zijn. Zo niet zou het Comité P als DPA geroepen kunnen zijn zich uit te spreken over zichzelf (en meer bepaalde de Dienst Enquêtes) zowel in een concreet onderzoek als naar aanleiding van de meer algemene gegevensbeschermingsbeginselen en verplichtingen waaraan elke politiedienst (en dus ook de Dienst Enquêtes P) zal onderworpen zijn vanaf respectievelijk 6 mei (inwerkingtreding Richtlijn Justitie-politie) als 24 mei 2018 (inwerkingtreding GDPR).

9. p. 24, eerste alinea : '..hoewel die in de praktijk veeleer marginaal zijn.'

Het verdient aanbeveling om te verduidelijken dat deze in de praktijk **bij het Comité P** veeleer marginaal zijn.

10. *p.24, tweede alinea : 'Het Rekenhof merkt op dat de toename van het aantal dotatiegerechtigde instellingen binnen eenzelfde beleidsdomein, hier veiligheid, het risico verhoogt op overlappingen van opdrachten en de kost aan afstemming en coördinatie verhoogt. Bovendien kunnen de dotatiegerechtigde instellingen binnen eenzelfde beleidsdomein de neiging vertonen in meer of mindere mate elkaars controleurs of concurrenten te worden.* '

Er is vooreerst geen sprake van een toename van het aantal dotatiegerechtigde instellingen binnen het beleidsdomein veiligheid. Zoals reeds hierboven aangehaald bestaat het Controleorgaan reeds sedert 1998, dat is dus reeds 20 jaar. Gedurende die periode van 20 jaar zijn er nooit problemen geweest van overlappingen. Uiteraard is het Controleorgaan er voorstander van om zelfs de minste risico's op overlappingen te vermijden en streeft zij ernaar om spoedig tot een protocol met het Comité

P te komen en met de AIG om elk mogelijk dubbel gebruik te voorkomen. Door een dergelijk globaal samenwerkingsprotocol zal het Comité P zich wellicht ook meer op één van haar kerntaken van toezicht van en op de bijzondere inspectiediensten kunnen richten, naast bijzondere onderzoeksopdrachten vanwege het parlement met betrekking tot de politiediensten en de onvermijdelijke stijging van het aantal gerechtelijke onderzoeken als gevolg van de COL 10/2017.

Het is het Controleorgaan niet duidelijk hoe "*de instellingen de neiging vertonen om elkaars controleurs of concurrenten te worden*" Het Controleorgaan heeft hiervan geen kennis, noch wordt deze bewering concreet onderbouwd.

11. *p. 24, 'Naar een vermenigvuldiging van de gegevensbeschermingsautoriteiten'*

Het wekt enige verwondering te lezen dat '*de installatie van diverse overheden blijkt evenwel niet automatisch voort te vloeien uit de GDPR en de richtlijn.*'

De GDPR voorziet nochtans in art. 51.1, dat er één of meerdere DPA's kunnen bestaan om toe te zien op de naleving van de bepalingen van de GDPR. Voor wat betreft de Richtlijn 2016/680, voorziet artikel 41.1 eveneens dat er één of meerdere DPA's kunnen worden aangesteld om toe te zien op de naleving van de bepalingen van de richtlijn. De taken en bevoegdheden van de DPA Richtlijn (zie artikelen 45 tot 49 richtlijn) zijn niet dezelfde als de taken en bevoegdheden voorzien in de artikelen 55 tot 59 van de GDPR.

Dit is ook zeer logisch : de GDPR is er voor de privé sector en een deel van de publieke sector, terwijl de richtlijn enkel en alleen van toepassing is op een zeer specifiek domein van de publieke sector, met name politie en justitie. Men voorziet derhalve in de wettelijke omkadering op EU-niveau (GDPR en richtlijn) in verschillende instrumenten voor verschillende situaties. De groep 29 kan deze verschillende wettelijke instrumenten uiteraard niet negeren. De groep 29 (dat een louter adviesorgaan is) was er destijds bij de creatie van de GDPR en de richtlijn voorstander van dat er slechts één enkele DPA werd voorzien in beide instrumenten, maar noch de Europese Commissie, noch de EU-raad van Ministers, noch het Europees parlement hebben deze redenering gevolgd, waardoor er momenteel expliciet is voorzien dat zowel de GDPR als de richtlijn één of meerdere DPA's kunnen hebben die toezien op hun naleving. Dit is trouwens ook de toestand op het terrein in diverse Europese landen, denken we maar aan bv. Duitsland waar er zelfs een DPA is voorzien in elk van de länder, of aan Polen en Luxemburg waar een specifieke DPA is voorzien voor de veiligheidssector. Ook in België zijn er trouwens naast de huidige privacycommissie reeds een Vlaamse Toezichtscommissie privacy en een Brusselse 'privacycommissie'.

Hoe dan ook lijkt in België de politieke keuze voor meerdere DPA's reeds te zijn gemaakt (zie artikel 4 van de wet tot oprichting van een gegevensbeschermingsautoriteit : het Controleorgaan is de DPA voor niet operationele aspecten van de politiediensten), zodat deze paragraaf van het voorlopig rapport enigszins voorbijgestreefd lijkt.

12. *p. 27, 3de alinea : Bijvoorbeeld, in het beleidsdomein veiligheid is er een toenemende stapeling van controles, …*

Zoals hierboven reeds aangehaald bestaat het Controleorgaan reeds sinds 1998, zijnde meer dan 20 jaren. Er is in 20 jaar niets gewijzigd waardoor men dus bezwaarlijk kan spreken van een "*toenemende"* stapeling van controles. In die 20 jaar zijn er daarenboven blijkbaar nooit problemen vastgesteld in het beleidsdomein veiligheid met betrekking tot beweerde overlappingen van bevoegdheden.

13. *p. 27, laatste alinea : het statuut van dotatiegerechtigde instelling kan, zeker voor de kleine instellingen, in vraag worden gesteld.*

Waarom gaat dit meer op voor een kleine instelling (en wat is dan een kleine instelling?), dan voor een grote? Zeker als men werk maakt van 'shared services', dienen er geen noemenswaardige meerkosten te zijn. Er dient eerder te worden gekeken naar de aard van de werkzaamheden, zoals voor een DPA waar men vanuit Europa specifiek de nadruk legt op de onafhankelijkheid van de instelling en van oordeel is dat zulke onafhankelijkheid het best kan worden bereikt wanneer men valt onder de wetgevende macht, eerder dan onder de uitvoerende macht.

14. *p. 28, eerste alinea :' Daarbij aansluitend is de kritische massa …'*

Hoe komt men tot dat besluit? Worden deze stellingen aangetoond en geconcretiseerd in het voorlopig rapport ? Wanneer is de kritische massa van een organisatie, in casu binnen het werkveld van het Controleorgaan, dan wel groot genoeg?

15. *p. 28, 2.3.2 aanbevelingen, eerste alinea : 'De groei van het aantal …. '*

Hier wordt gesteld dat de onafhankelijkheid en de onpartijdigheid evenzeer kunnen worden gewaarborgd op een andere wijze en onder een ander statuut, bijvoorbeeld als onderdeel van een federale overheidsdienst. Deze laatste piste lijkt moeilijk te kunnen standhouden in het kader van recente Europese rechtspraak, denken we aan de veroordeling door het Europees Hof van Oostenrijk wegens tussenkomst van de uitvoerende macht bij de DPA of aan het recente hoger vermelde arrest van het Grondwettelijk Hof 108/2016. De stelling zodoende dat de politie (als onderdeel van de uitvoerende macht) op onafhankelijke wijze kan gecontroleerd worden door diezelfde uitvoerende macht (nl. binnen een FOD) is juridisch derhalve zeer betwistbaar.

16. *p. 39, 3.2.2 belangrijkste uitgavenposten : inzake de sociale zekerheidsbijdragen in de begroting van de privacycommissie*

Het Controleorgaan heeft dezelfde opmerking gekregen met betrekking tot drie van haar leden. In tegenstelling tot de Privacycommissie, is deze situatie nog niet geregulariseerd en is het Controleorgaan hieromtrent nog in bespreking met de SZ.

II. VOORLOPIG RAPPORT VANWEGE E&Y

1. *p. 11, 5.3 5.3.1, eerste alinea*

De Privacycommissie voorziet inderdaad in steun met betrekking tot boekhouding, vertaling en HR, maar niet in een secretariaat. Dit laatste dient derhalve te worden weggelaten.

2. *p. 12, 2de alinea : frustratie van de CBPL dat zij het COC moet ondersteunen zonder dat zij hiervoor bijkomend personeel of een vergoeding krijgt.*

De Privacycommissie heeft in 2014 1 FTE bijgevraagd aan de Commissie Comptabiliteit om het COC bij te staan vanaf haar oprichting. Deze FTE is toegekend door de Commissie Comptabiliteit. Daarnaast heeft de CBPL in 2016 199.740 euro uit de boni 2015 van het COC gekregen, en in 2017 45.931 euro uit de boni 2016 van het COC.

Uiteraard is het Controleorgaan er voorstander van om de huidige samenwerking met de CBPL (shared services) voort te zetten in de nabije toekomst.

Voor het Controleorgaan,

De voorzitter,

(get.) Philippe ARNOULD

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

BIM Commissie

Finaal en vertrouwelijk auditrapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit rapport geeft vervolg aan de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van het speciale bestek CR/17/ALG34 – Efficiëntieaudit – in oktober 2017 en toegewezen aan EY op 30 november 2017.

Deze audit heeft als doel te onderzoeken of de dotatiegerechtigde instellingen van het Parlement over voldoende middelen beschikken en of er bijkomende synergieën en schaalvoordelen gerealiseerd zouden kunnen worden. Om deze analyse uit te voeren, heeft de Kamer van Volksvertegenwoordigers beslist enerzijds de analyse van de institutionele en budgettaire aspecten toe te vertrouwen aan het Rekenhof en anderzijds de analyse van de aspecten met betrekking tot organisatie, processen en synergieën toe te vertrouwen aan EY.

De auditperimeter is beperkt tot negen dotatiegerechtigde instellingen.

De auditwerkzaamheden zijn gestart op 20 december 2017, zijnde de datum waarop de opdrachtbrief verstuurd is aan de instellingen. De uiterste datum voor het indienen van de tussentijdse rapporten, waarop bovendien de vertrouwelijke en contradictoire fase zal aanvangen, is vastgelegd op 28 februari 2018. De collaterale organen kregen vervolgens tot 15 maart om te reageren op de tussentijdse en vertrouwelijke versie van onderstaand rapport. het EY team heeft het rapport vervolgens, waar toepasselijk en noodzakelijk, aangepast om tot een finale versie te komen. Met zicht op transparantie werd de ontvangen feedback in elk rapport in bijlage toegevoegd.

Rekening houdend met de bepaalde doelstellingen en de opgelegde termijn, is voor het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie aangenomen. Deze voormelde methodologie is gebaseerd op:

- Het versturen van een opdrachtbrief
- Het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten
- Een documentenanalyse
- Het houden van interviews met de instellingen binnen de auditperimeter
- Het houden van *exit meetings* bijgewoond door de leden van de betrokken instelling, het Rekenhof, en EY
- Een formele contradictoire procedure

Teneinde het vooropgestelde doel te bereiken alsook de opgelegde termijn te respecteren, zijn de gebruikte technieken om tot vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op analyse en observatie. Deze analyses worden volbracht door het houden van interviews met als doel het contextualiseren en bekomen van meer kwalitatieve informatie. De denkpistes zijn opgebouwd uit de voormelde elementen, de uitwisseling van informatie met het Rekenhof, alsook onze expertise.

Building a better working world

Inhoudstabel

1. Overzicht van de instelling 4
2. Organisatie van de instelling 5
3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking 6
4. Infrastructuur en materieel 7
5. Humanresources 7
6. Toekomstige evoluties 9
7. Vaststellingen 9
8. Denkpistes 9
9. Appendix 10

Building a better working world

1. Overzicht van de instelling[1]

De bestuurlijke commissie belast met het toezicht op de specifieke en uitzonderlijke methoden voor het verzamelen van gegevens door de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, kortweg de BIM Commissie, werd opgericht bij wet van 4 februari 2010. Deze wet identificeert drie type methoden voor het verzamelen van gegevens door de inlichtingen- en veiligheidsdiensten (VSSE[2] en ADIV[3]):

- Gewone
- Specifieke
- Uitzonderlijke

Hierbij wordt de BIM Commissie belast met het toezicht en de controle op de wettelijkheid, subsidiariteit en proportionaliteit van het gebruik van zowel de specifieke als de uitzonderlijke methoden door de inlichtingen- en veiligheidsdiensten omwille van hun intrusief karakter. De BIM Commissie handelt in de uitoefening van deze opdracht in volledige onafhankelijkheid.

Ten slotte voert de BIM Commissie nog een aantal nevenopdrachten uit waaronder

- Toelating verlenen aan agenten van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten tot het plegen van misdrijven bij de uitvoering van specifieke en uitzonderlijke methoden
- Toelating verlenen dat derden bij de uitvoering van specifieke en uitzonderlijke methoden noodzakelijke en rechtstreekse hulp en bijstand verlenen aan de inlichtingen- en veiligheidsdiensten
- Nemen van specifieke maatregelen in geval een specifieke of uitzonderlijke methode ten aanzien van een advocaat, arts of beroepsjournalist wordt toegepast
- Bepalen of en hoe een inlichtingenonderzoek dat in het vaarwater van een strafonderzoek komt, kan worden voortgezet en dat controleren
- Opstellen en overmaken aan de gerechtelijke autoriteiten van niet geclassificeerde processen-verbaal
- Toezicht houden op de vernietiging van de opnamen van communicaties na het onderscheppen en registreren
- Toezicht uitoefenen op de vernietiging van illegaal verkregen gegevens

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van de samenstelling van de BIM Commissie doorheen de periode 2013 – 2016. Het is duidelijk zichtbaar hoe de reserves, aangelegd in de beginjaren van de BIM Commissie, worden afgebouwd door de toekenning van hogere boni in de daarop volgende jaren. Het uitvoeringspercentage in het laatste jaar van deze observatie ligt juist boven de 90% hetgeen wijst op een adequate budgetplanning vanwege de BIM Commissie.

Historische begroting (2013 – 2016)[4]

Post	2013	2014	2015	2016
Staatsbegroting	355 645	452 756	444 000	440 000
Ontvangsten	1 046	1 051	1 070	1 020
Totaal budget (1)	356 691	453 808	445 070	441 020
Boni	266 455	207 744	123 245	177 814
Totaal (2)	623 146	661 552	568 315	618 834
Uitgevoerde uitgaven (3)	499 921	483 737	523 696	561 968
Budgettair resultaat (1) – (3)	- 143 230	- 29 930	- 78 626	- 120 948
Uitvoeringspercentage (3) / (2)	80,23%	73,12%	92,15%	90,81%

[1] Interne documentatie BIM Commissie
[2] Veiligheid van de Staat
[3] Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid
[4] Opsplitsing reële uitgaven BIM Commissie 2011 - 2016

EY Building a better working world

Hierop volgend wordt in onderstaande tabel de toekomstige samenstelling van het budget met betrekking tot kosttypes uiteengezet voor de periode 2016-2018 waarbij voor het jaar 2016 de reële uitgaven worden weergegeven.

Toekomstige kosten (2016 – 2018)[5]

Post	2016	2017	2018
Leden	411 895	428 340	420 000
Personeel	105 811	108 045	117 500
Andere lopende uitgaven	32 118	40 585	86 200
Kapitaaluitgaven	12 143	1 525	1 500
Totaal	561 967	578 495	625 200

Er kan duidelijk gesteld worden dat de personeelskosten de belangrijkste uitgavenpost is voor de BIM Commissie waarbij bovendien weinig flexibiliteit is gezien de statutaire bepalingen omtrent verloningen

De BIM Commissie is samengesteld uit drie effectieve (die elk een plaatsvervanger hebben) en twee secretarissen.

Onderstaande tabel geeft de evolutie weer van het werklastvolume met betrekking tot de belangrijkste opdracht van de BIM Commissie, namelijk de behandeling van BIM-dossiers, doorheen de periode 2012 – 2016.

Evolutie outputvolume[6]

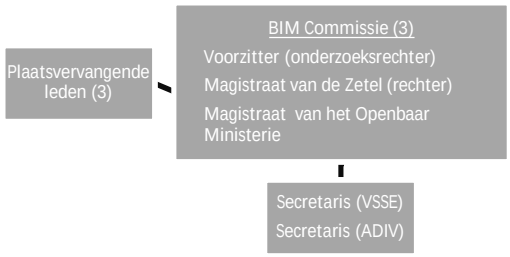
Output	2012	2013	2014	2015	2016
BIM-dossiers	848	1378	1282	1392	1868

Er is duidelijk een stijgende trend zichtbaar die bovendien verwacht wordt zich voort te zetten in de komende jaren. Volgens de BIM Commissie is dit te verklaren door de terroristische aanslagen in 2016 die geleid hebben tot wetwijzigingen inzake de verruiming van de bevoegdheden van de inlichtingendiensten en het aantal mogelijke bijzondere inlichtingenmethoden (Wetten van 29/01, 05/02, 29/05, en 01/09).

2. Organisatie van de instelling

Onderstaande figuur geeft het structureel organigram van de BIM Commissie weer.

Structureel Organigram



Bovenstaand structureel organigram verduidelijkt de samenstelling van de BIM Commissie. De drie effectieve leden hebben allen de hoedanigheid van magistraat:

- Één onderzoeksrechter (voorzitter)

[5] Begrotingsvoorstel 2017 BIM Commissie
[6] Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door de BIM Commissie p. 13

Building a better working world

- Één rechter
- Één magistraat van het Openbaar Minsiterie

De voorzitter leidt de werkzaamheden van de BIM Commissie en stuurt bijgevolg het secretariaat aan. Wat betreft de beslissingen genomen (procedure toegelicht in art. 4 van het Huishoudelijk reglement) door de BIM Commissie hebben de drie effectieve leden een evenwaardige bevoegdheid. De twee secretarissen zijn beiden gedetacheerden, enerzijds van de VSSE (aangeduid door de Minister van Justitie) en anderzijds van de ADIV (aangeduid door de Minister van Landsverdediging) en vervullen dezelfde functie.

Onderstaande tabel geeft alle huidige en mogelijke partnerschappen en samenwerkingen weer die de BIM Commissie aanhoudt of kan aanhouden met andere dotatiegerechtigde instellingen, voor de uitoefening van haar opdrachten.

Partnerschappen en samenwerkingen[7]

Partner	Omschrijving	Begunstigde	Formaliteits-niveau	Type samenwerking	Implementatie-stadium
Vast Comité I	Toezicht en controle op de gebruikte BIM	Coöperatief	Wettelijk	Operationeel	Lopend
	Archivering	BIM Commissie	Formeel	Ondersteuning	Lopend
	BINI communicatiesysteem	Coöperatief	Formeel	Ondersteuning	Te ontwikkelen
VSSE	Gebouw en tweeledige ICT-Infrastructuur	BIM Commissie	Formeel	Ondersteuning	Lopend
	Toegang tot databanken	BIM Commissie	Formeel	Ondersteuning	Lopend

3. Processen en mechanismen met betrekking tot de werking

Omwille van zijn beperkte omvang vereist de BIM Commissie geen specifieke aandacht wat betreft management, bijgevolg zijn er geen documenten die dit omschrijven.

Ter uitvoering van zijn belangrijkste opdracht, namelijk de controle van de BIM-dossiers, zal de BIM Commissie als college beraadslagen. Een beslissing wordt genomen eens deze door een meerderheid gesteund wordt. Het proces staat omschreven in art. 4 van het Huishoudelijk Reglement. Bovendien dienen de effectieve leden hiervoor 24 op 24 uur, 7 op 7 werkdagen permanentie te bewaren. De ondersteunende werkzaamheden die uitgevoerd worden door het secretariaat, kunnen als volgt samengevat worden:[8]

- Ontvangst en administratieve behandeling van de ontvangen dossiers
- Administratieve afhandeling van dossiers waarover beraadslaagd is
- Transport van documenten per voertuig
- Financiële administratie
- Transport van documenten per voertuig

Er wordt vastgesteld dat de ondersteunende werkprocessen duidelijk omschreven zijn alsook de daarbij horende werklast. Hoewel het financieel beheer onder de verantwoordelijkheden van het secretariaat valt, wordt de boekhouding gevoerd door een effectief lid. Gezien beide secretarissen van de BIM Commissie een identieke functie uitoefenen, wijst dit op mogelijke overlap. Het is echter een wettelijke vereiste voor het Secretariaat van de BIM Commissie permanentie te bewaren op elke werkdag van 08u00 tot 16u00. Voorlopig wordt reeds het onthaal en de ICT-ondersteuning uitgevoerd door de medewerkers van de VSSE ten voordele van de BIM Commissie. Zij voldoen immers aan de opgelegde veiligheidsnormen. Verder zou het fysiek transport van documenten dat voornamelijk bestaat uit BIM-dossiers die overgedragen worden aan het Vast Comité I, sterk verlaagd kunnen worden door gebruik van BINI, het draadloos communicatiesysteem dat de BIM Commissie in

[7] Toelichting van BIM Commissie bij documentenlijst overgedragen aan EY p. 8 - 9
[8] Interne documentatie BIM Commissie

EY Building a better working world

verbinding zou stellen met het Vast Comité I. Ten slotte worden er reeds synergieën gerealiseerd inzake de vertalingen: de effectieve leden zorgen hier zelf voor waardoor er geen nood bestaat aan een vertaaldienst (intern of extern).

4. Infrastructuur en materieel

De BIM Commissie is gehuisvest in het gebouw van de VSSE waarmee het op 10 september 2012 een protocolakkoord heeft afgesloten. Hierin werd vastgelegd dat de BIM Commissie een gebruiksvergoeding aan de VSSE betaalt ten bedrage van 2,38% van de kosten die de VSSE hiervoor maakt zoals[9]

- Huurkost voor 3 bureelruimtes, 1 vergaderzaal, en 1 secretariaatsruimte
- Elektriciteit, gas, water
- Abonnementen telefonie en internet
- ICT beveiliging
- Onderhoud infrastructuur
- Andere

Doordat de BIM Commissie een pro rata vergoeding betaalt van de kosten gemaakt door de VSSE, geniet het van aanzienlijke schaalvoordelen. Op 27 april 2016 werd met het Vast Comité I een protocolakkoord gesloten voor het gebruik van een lokaal in het Forum gebouw voor de plaatsing van een brandkoffer ter bewaring van documenten met de classificatiegraad “zeer geheim”. Zoals reeds vermeld beschikt de BIM Commissie over toegang tot een tweeledig netwerk (intern en extern) dat opgebouwd en onderhouden is door de VSSE. De overeenkomst hieromtrent is ook opgenomen in het voormelde protocolakkoord.

Het algemeen materiaalbeheer en bijgevolg het voorraadbeheer valt onder de verantwoordelijkheden van het secretariaat. Alle aankopen gebeuren via FORCMS, maar de secretariaatsmedewerkers beschikken niet over de bevoegdheid om de betalingen uit te voeren. Art. 8 van het Huishoudelijk Reglement bepaalt dat alle betalingsverbintenissen en/of facturen dienen goedgekeurd worden door de drie effectieve leden, zij zijn bovendien verantwoordelijk voor:

- Nazicht van de facturen en documenten
- Controle op de regelmatigheid van de geleverde goederen
- Toezicht op de uitgaven met betrekking tot de budgettaire beperkingen
- Toezicht op de correcte boeking van facturen en stukken

Ten slotte wordt de jaarlijkse afrekening gecontroleerd door het Rekenhof. Hierbij werden sinds de inwerkingtreding van de BIM Commissie geen opmerkingen noch aanbevelingen ontvangen.

5. Humanresources

De samenstelling van de BIM Commissie en het secretariaat is statutair bepaald in respectievelijk art. 2 en art. 6 van het Huishoudelijk Reglement. De wervingsprocedures, wervingscriteria, verloningen en ambtstermijnen voor het personeel van het Vast Comité I worden in onderstaande tabel samengevat.

Aanwervingen, verloningen en ambtstermijnen

Functie	Wervingsprocedure	Wervingscriteria	Verloning	Ambtstermijn
Magistraten	Benoemd op voorstel van de Minister van Justitite en van de Minister van Landsverdediging na overleg in de Ministerraad	• Minimumleeftijd van 40 jaar • Minimum 5 jaar nuttige ervaring in één van de materies bedoeld in art. 18/19, §1 van de W. I.&V. • Veiligheidsmachtiging “zeer geheim” • *Cooling off* periode van 5 jaar inzake Vast Comité I; Vast Comité P;	Statutair bepaald	5 jaar (2x hernieuwbaar)

[9] Interne documentatie BIM Commissie

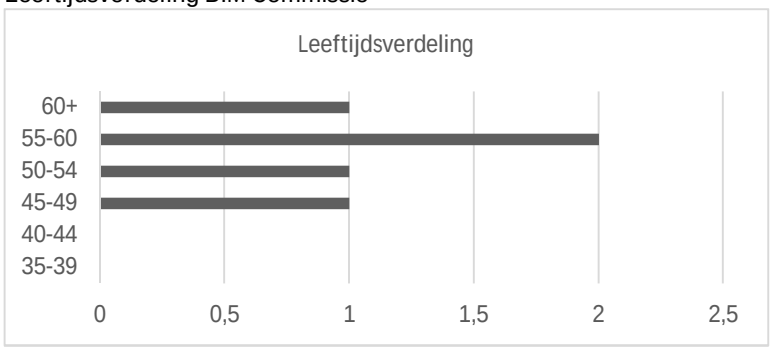
Building a better working world

Functie	Wervingsprocedure	Wervingscriteria	Verloning	Ambtstermijn
		politie-, inlichtingen- of veiligheidsdiensten		
Secretariaats-medewerker gedetacheerd uit de VSSE	Benoemd door de Minister van Justitie	Intern bepaald	Statutair bepaald	Vast benoemd
Secretariaats-medewerker gedetacheerd uit de ADIV	Benoemd door de Minister van Landsverdediging	Intern bepaald	Statutair bepaald	Vast benoemd

Gezien de gevoeligheid van de opdrachten is het een voordeel dat de BIM Commissie drie effectieve leden telt met elk een gelijke beslissingsbevoegdheid. Zij beschikken immers telkens over een individuele wettelijke expertise waardoor meerdere invalshoeken betrokken worden bij de beraadslagingen van de BIM Commissie.
Om permanentie te bewaren beschikt elk effectief lid over een plaatsvervanger die in geval van een afwezigheid onmiddellijk kan optreden. Dit is, slechts tijdelijk, niet het geval voor één van de effectieve leden.

Ondanks de stijgende evolutie van de werklast, verklaart de BIM Commissie dat deze opgenomen kan worden zonder de nood aan bijkomende aanwervingen. Indien nodig zou de BIM Commissie het personeelsbestand verder naar behoeven kunnen uitbreiden. Onderstaand diagram geeft de leeftijdsverdeling weer binnen de BIM Commissie

Leeftijdsverdeling BIM Commissie[10]



Bovenstaande leeftijdsverdeling vereist geen verdere nuancering, ze is immers voldoende in evenwicht rekening houdend met de opgelegde minimumleeftijd van 40 jaar en minimumervaring van 5 jaar binnen het juridisch kader van de inlichtingen, voor de magistraten. Ook voor het absenteïsme is geen verklaring nodig gezien de secretariaatsmedewerkers sinds de inwerkingtreding van de BIM Commissie in 2010 geen enkele keer afwezig waren omwille van ziekte.

Ten slotte is de beperkte omvang van de BIM Commissie een voordeel wat betreft de overdracht van persoonsgebonden kennis. Nieuw aangeworven effectieve leden of secretariaatsmedewerkers genieten immers van een één-op-één begeleiding totdat ze het gewenste niveau bereikt hebben. Dit verzekert het behoud van het expertiseniveau binnen de BIM Commissie hetgeen van groot belang is voor de kwalitatieve uitvoering van diens opdrachten.

[10] Vragenlijst van het Rekenhof ingevuld door de BIM Commissie p. 8

EY Building a better working world

6. Toekomstige evoluties

De BIM Commissie verwacht dat het aantal te behandelen BIM-dossiers verder zal stijgen doorheen de tijd, maar deze potentiële stijging zou zonder problemen opgevangen kunnen worden met de huidige personeelsleden en werkmiddelen.

7. Vaststellingen

Samengevat voert de BIM Commissie zijn opdrachten uit ondanks een stijgende werklast. Deze wordt verwacht verder te stijgen in de toekomst, maar de huidige capaciteit van de BIM Commissie is voldoende om hieraan het hoofd te bieden. Wat betreft de budgettaire planning heeft de BIM Commissie een relatief hoog uitvoeringspercentage dat in 2016 boven de 90% lag en verwacht wordt stabiel te blijven. Dit is mede te verklaren door de beperkte omvang van de BIM Commissie alsook het feit dat de meerderheid van de kosten betrekking hebben tot personeel, en statutair bepaald zijn.

Het verloop van de belangrijkste opdracht is vastgelegd in het huishoudelijk reglement. Bij de uitvoering hiervan dient de BIM Commissie een permanentie te bewaren van 24 op 24 uur en 7 op 7 weekdagen. Daarom is er voor elk effectief lid een plaatsvervanger voorzien. De effectieve leden worden ondersteund door twee secretariaatsleden die gedetacheerd zijn uit beide gecontroleerde inlichtingendiensten (VSSE en ADIV). Hun kennis van voormelde inlichtingendiensten staat een vlotte werking toe inzake het opvragen en verwerken van gegevens. Aangezien de opdrachten van het secretariaat louter administratief is, kan besloten worden dat de beslissingen van de BIM Commissie volstrekt onafhankelijk zijn ten opzichte van de gecontroleerde inlichtingendiensten. Het secretariaat dient wettelijk een permanentie van 08u00 – 16u00 op elke werkdag te bewaren.

Sinds zijn oprichting is de BIM Commissie gehuisvest in het gebouw van de VSSE hetgeen zeer significante synergieën biedt ten voordele van de BIM Commissie. Voor het gebruik van het gebouw, de voorziening en onderhoud van een ICT-infrastructuur, en een onthaal die bovendien allen voldoen aan de opgelegde veiligheidsvereisten, betaalt de BIM Commissie een pro rata vergoeding van 2,38% van de totaalkost die de VSSE hiervoor maakt. Algemeen verlopen de aankopen via het FORCMS tenzij het gespecialiseerde veiligheidsinstrumenten betreft.

Ten slotte kan er gesteld worden dat de BIM Commissie over voldoende deskundigheid beschikt ter uitoefening van diens opdrachten. De aanwervingsprocedure voorziet immers enkele voorwaarden inzake de minimumleeftijd (40 jaar) en het minimum aan relevante ervaring (5 jaar) voor de effectieve leden.

8. Denkpistes

De huidige samenstelling van de BIM Commissie voldoet aan het statutaire minimum zoals bepaald in artikels 2 en 6 van het Huishoudelijk Reglement. De huidige werklast kan zonder enig probleem opgenomen worden en zelfs bij eventuele stijgingen is de BIM Commissie overtuigd geen problemen te zullen ervaren. Bovendien realiseert de BIM Commissie reeds aanzienlijke synergieën met betrekking tot infrastructuur en ondersteunend personeel (receptie, ICT, veiligheid…) door gehuisvest te zijn in het gebouw van de VSSE. De mogelijkheden voor synergieën voor de BIM Commissie zijn daarom eerder beperkt. Een transversale denkpiste kan hier echter wel geformuleerd worden, namelijk de gezamenlijke huisvestiging van enerzijds de controlerende diensten (BIM Commissie en het Vast Comité I) samen met anderzijds de gecontroleerde diensten (VSSE en de ADIV). Ten slotte zou de centralisatie van zuiver ondersteunende diensten (zoals boekhouding, humanresources, aankopen…) voor alle dotatiegerechtigde instellingen, aanzienlijke synergieën kunnen verwezenlijken inzake infrastructuur en ondersteunend personeel.

EY Building a better working world

9. Appendix

9.1 Interviews EY met BIM Commissie

Naam	Functie	Interviewdatum
CLAEYS J.-C.	Magistraat (Voorzitter)	24/01/2018
DECKMYN V.	Magistraat	24/01/2018
HENDRICKX D.	Magistraat	24/01/2018

Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldleider in professionele diensten inzake audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Onze expertise en de kwaliteit van onze dienstverlening dragen bij tot het herstel van het vertrouwen in de financiële markten en in de wereldwijde economie. We leiden de talenten op en moedigen hen aan om onze verbintenissen tegenover al onze betrokken partijen na te leven. Op die manier willen we een belangrijke rol spelen in het opbouwen van een performantere wereld voor onze medewerkers, onze klanten en de samenleving in het algemeen.

EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en/of een van de maatschappijen die deel uitmaken van Ernst & Young Global Limited, waarbij elk ervan zijn afzonderlijke juridische entiteit heeft. Ernst & Young Global Limited, vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (limited by guarantee) gevestigd in het Verenigd Koninkrijk, levert geen diensten aan klanten.

Voor meer informatie over onze organisatie, surf naar www.ey.com

© 2018 EY Belgium.

Alle Rechten Voorbehouden

ey.com/be

Bestuurlijke Commissie BIM
Commission administrative BIM

NOTE

Concerne : Avis projet de rapport la Cour des comptes et de la SCRL Ernst & Young.

Faisant suite au courrier du 28 février 2018, émanant du Président de la Cour des comptes, la Commission BIM a l'honneur de transmettre les commentaires suivants concernant le projet de rapports établi par la Cour des comptes et la société Ernst & Young.

1°.

Dans le deuxième chapitre (notamment point 2.1.2.), les rédacteurs du rapport s'interrogent sur le fait de savoir s'il convient de considérer la Commission BIM comme une institution collatérale du Parlement, et dans la foulée, s'il n'y a pas une possibilité pour la Commission BIM de fonctionner de manière indépendante sous l'égide financière d'une autre entité telle que notamment le SPF Justice. Certes la Commission BIM peut être perçue comme une institution collatérale atypique, il n'en demeure pas moins que le législateur a expressément décidé de conférer à la Commission BIM le statut d'un organe de dotation d'abord du Sénat (2010) et ensuite encore plus récemment de la Chambre des représentants (2014). Si les travaux parlementaires livrent effectivement peu de commentaires sur ce choix, c'est tout simplement parce que cette vision était pour le législateur considérée comme une « *évidence* ». Lors d'une rencontre du 05 mars 2018, cette « *évidence* » a été rappelée aux membres de la Commission BIM par le Professeur et Sénateur honoraire M. Hugo VANDENBERGHE qui a déposé la proposition de loi relative aux méthodes de recueil de données des services de renseignement et de sécurité, adoptée après plus d'un an suite à de nombreuses discussions. Selon le Sénateur honoraire, la Commission qui est, en effet, appelée à effectuer un contrôle démocratique majeur, au niveau de la protection des droits fondamentaux et des libertés des citoyens, par rapport aux mesures intrusives voulues par l'exécutif, et plus précisément de ses services de renseignement, ne pouvait budgétairement certainement pas dépendre de cet exécutif. Après mûres réflexions, la Commission BIM entend, dès lors, souligner qu'elle ne partage pas la perception de la Cour des comptes

Koning Albert II-laan, 6
Boulevard du Roi Albert II, 6
1000 BRUSSEL - BRUXELLES
Tel.: +32 (2) 205 63 40 / 62 32

et estime que l'octroi d'une dotation par la Chambre des représentants constitue bien une garantie indispensable à son indépendance et son impartialité. Dans des matières aussi sensibles et fondamentales que l'utilisation de méthodes particulières par les services de renseignement, il est effectivement important, pour assurer cette indépendance, de bénéficier d'une protection financière maximale qui ne peut être garantie par une seule autonomie de gestion. Il suffit tout simplement d'imaginer de manière hypothétique que le ministère théoriquement concerné (ayant peut-être la tutelle sur un service de renseignement) puisse, sans aucune forme de débat, refuser d'allouer à la Commission les moyens indispensables ou devenus indispensables à son bon fonctionnement et ainsi paralyser ou réduire son action.

2°.

Toujours dans le deuxième chapitre, (point 2.1.3 23ème alinéa), il convient de rectifier une erreur matérielle et une erreur de traduction. C'est bien l'ensemble des méthodes particulières (pas seulement spécifiques comme écrit dans la version francophone), qui a augmenté de 141 % de 2011 (et non 2006) à 2017.

3°.

Sous le point 2.2.3 du deuxième chapitre notamment consacré à la Commission BIM et le Comité R, il est indiqué que les missions de la Commission BIM et du Comité R se « *chevauchent* » en ce qui concerne les méthodes particulières (traduit de manière inadéquate comme « *spécifiques* » dans la version francophone). Tant au niveau des méthodes exceptionnelles que des méthodes spécifiques, il nous apparaît objectivement que le terme « *chevauchement* » est quelque peu réducteur et non approprié. En matière de méthodes particulières, la Commission BIM et le Comité R exercent, en effet, véritablement deux compétences propres, distinctes et parfois complémentaires, qui se succèdent dans le temps et qui sont clairement circonscrites par le législateur. Au plan des méthodes spécifiques, la Commission BIM est ainsi chargée d'effectuer un contrôle en temps réel avec l'établissement d'une communication structurée (décision sur la légalité, subsidiarité et proportionnalité). Elle dispose aussi d'un pouvoir immédiat de suspension et d'interdiction d'exploitation de données. Une deuxième lecture est ensuite légalement confiée au Comité R (a postériori) sur base des documents transmis par la Commission BIM (décisions des dirigeants des services de renseignement et de sécurité et communications structurées de la Commission BIM). Le Comité R dispose, dès lors, d'un pouvoir d'annulation d'initiative ou sur saisine de la Commission BIM en cas de suspension et/ou d'interdiction d'exploitation de données. Rappelons encore succinctement que l'exécution d'une méthode exceptionnelle nécessite un avis conforme préalable de la Commission BIM (a priori) et que les méthodes exceptionnelles

refusées (avis négatifs) par la Commission BIM ne sont pas soumises à une deuxième lecture du Comité R. Ce système, qui a été expressément voulu et pensé par le législateur dans une matière jugée extrêmement sensible, est effectivement conforme à la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme. Notons encore que l'architecture légale belge a très certainement récemment inspiré les Pays-Bas lors de l'adoption de leur nouvelle loi du 26/07/2017 relative aux services de renseignement et de sécurité qui a notamment aussi créé une « *Toetsingscommissie Inzet Bevoegdheden* ». Enfin, la Commission BIM dispose également de compétences exclusives notamment en matière d'autorisation de commission d'infractions (articles 13/1 et 13/4 de la loi du 30/11/1998), de contrôle pour les journalistes, avocats et médecins (notamment article 18/2 § 3 de la loi du 30/11/1998), d'établissement de PV déclassifiés (article 19/1 de la loi du 30/11/1998), d'une certaine forme d'arbitrage avec le judicaire dans des cas légalement définis (article 13/5 de la loi du 30/11/1998), du contrôle de la destruction de données obtenues via des écoutes (article 18/17 § 7 de la loi du 30/11/1998) et d'un suivi plus particulier des méthodes exceptionnelles via les rapports de quinzaine (articles 18/10 § 1er alinéa 3 de la loi du 30/11/1998 et articles 9 de l'AR du 12/10/2010).

4°.

Sous le point 2.3. « *Conclusions et recommandations de la Cour des comptes »,* il est spécifié que le « *statut d'institution de dotation peut être remis en cause, surtout pour les petites institutions (…) ».* Et d'ajouter que pour ces institutions *« (…) le statut entraîne des coûts de gestion supplémentaires (par exemple une comptabilité propre) et ne favorise guère voire pas du tout l'indépendance des institutions* ». La Cour des comptes propose aussi « *d'intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions de dotation de trop petite échelle* ». Outre ce qui a déjà été dit au point 2° concernant le lien entre la dotation et l'indépendance, la Commission BIM se permet de marquer son désaccord sur le lien quasi automatique effectué par la Cour des comptes entre la taille réduite d'une institution et l'existence de coûts supplémentaires. A cet égard, la Commission BIM entend, en effet, à nouveau souligner que, malgré sa petite taille, elle a su adopter des modalités de fonctionnement et des synergies lui permettant une réduction importante de ses coûts. La Commission BIM travaille, en effet, avec le minimum d'effectif légalement prévu et elle ne fait appel à aucun service d'appui extérieur (pas de comptabilité externe, pas de traduction externe, pas de secrétariat social payant,etc). La Commission a également pu trouver des partenariats pour limiter ses coûts tout en renforçant son opérationnalité et l'efficience de son contrôle (ex : présence dans un bâtiment sécurisé de la VSSE et accès direct aux banques de données de la VSSE). Les considérations générales émises par la Cour des comptes ne peuvent, dès lors, de facto pas s'appliquer à la Commission BIM.

5°.

A la page 47 du rapport, au niveau de l'annexe 1, il est notamment mentionné que le Comité R exerce une compétence de «*toezicht (…) (wettelijke opdracht)* » sur la Commission BIM. Cette mention n'est pas exacte. Le Comité R n'exerce aucune compétence de surveillance ou de contrôle sur la Commission BIM. Si certaines situations appréciées d'une manière par la Commission BIM peuvent être autrement perçues par le Comité R lors d'une seconde lecture, le Comité R et la Commission BIM demeurent bien deux organes totalement indépendants qui exercent des missions propres qui leur sont légalement attribuées.

6°.

A la page 8 de la partie du rapport rédigée par la société Ernst & Young, il est indiqué qu'un nouveau secrétaire a été engagé en 2015. Le secrétaire dont question était cependant bien en poste depuis 2011 mais la Commission BIM n'a reçu les demandes de remboursement de son traitement (pourtant sollicitées), par le SPF Justice, que dans le courant de l'année 2015.

Chambre des représentants

Audit d'efficience

Commission MRD

Rapport final et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoires et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à otation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernées, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Building a better working world

Table des matières

Introduction....2
Table des matières....3
1. Aperçu de l'institution....4
2. Organisation de l'institution....6
3. Processus et modalités de fonctionnement....6
4. Infrastructures et matériel....8
5. Ressources humaines....9
6. Évolutions futures....10
7. Principaux constats....10
8. Pistes de réflexion....10
9. Annexes....12

Building a better working world

1. Aperçu de l'institution[2]

La commission administrative chargée de la surveillance des méthodes spécifiques et exceptionnelles de recueil de données des services de renseignement et de sécurité, en abrégé la Commission BIM, a été créée par la loi du 4 février 2010. Cette loi identifie trois types de méthodes pour le recueil de données des services de renseignement et de sécurité (VSSE[3] et SGRS[4]) :

- Ordinaires
- Spécifiques
- Exceptionnelles

Dans ce cadre, la Commission BIM est chargée de la surveillance et du contrôle de la légalité de l'utilisation par les services de renseignement et de sécurité des méthodes spécifiques et exceptionnelles, ainsi que du respect des principes de subsidiarité et de proportionnalité, en raison du caractère intrusif desdites méthodes. Dans l'exercice de cette mission, la Commission BIM agit en toute indépendance.

Enfin, la Commission BIM exécute également une série de missions annexes, notamment

- Autoriser des agents des services de renseignement et de sécurité à commettre des délits dans le cadre de l'exécution des méthodes spécifiques et exceptionnelles
- Autoriser des tiers à aider et appuyer les services de renseignement et de sécurité dans le cadre de l'exécution de méthodes spécifiques et exceptionnelles
- Prendre des mesures spécifiques dans le cas où une méthode spécifique ou exceptionnelle est appliquée à un avocat, médecin ou journaliste professionnel
- Déterminer si et comment une enquête de renseignement entrant dans le cadre d'une enquête pénale peut être poursuivie et en effectuer le contrôle
- Établir et transmettre aux autorités judiciaires des procès-verbaux non classifiés
- Surveiller la destruction des enregistrements de communications après leur interception et leur consignation
- Surveiller la destruction des données recueillies illégalement

Le tableau ci-dessous reprend l'évolution de la composition de la Commission BIM pour la période 2013 – 2016. On voit clairement comment les réserves, constituées dans les premières années de la Commission BIM, diminuent progressivement suite à l'attribution de boni plus importants dans les années suivantes. Le pourcentage d'exécution de la dernière année de cette observation se situe juste au-dessus des 90 %, ce qui indique que le planning budgétaire établi par la Commission BIM est adéquat.

Budget historique (2013 – 2016)[5]

Poste	2013	2014	2015	2016
Budget de l'État	355 645	452 756	444 000	440 000
Recettes	1 046	1 051	1 070	1 020
Budget total (1)	356 691	453 808	445 070	441 020
Boni	266 455	207 744	123 245	177 814
Total (2)	623 146	661 552	568 315	618 834
Dépenses exécutées (3)	499 921	483 737	523 696	561 968
Résultat budgétaire (1) – (3)	- 143 230	- 29 930	- 78 626	- 120 948
Pourcentage d'exécution (3) / (2)	80,23 %	73,12 %	92,15 %	90,81 %

Ensuite, nous exposons dans le tableau suivant la composition future du budget par types de coûts pour la

[2] Documentation interne de la Commission BIM
[3] Sûreté de l'État
[4] Service Général du Renseignement et de la Sécurité
[5] Ventilation des dépenses réelles de la Commission BIM 2011 - 2016

EY Building a better working world

période 2016-2018, avec pour l'année 2016 l'indication des dépenses réelles.

Coûts futurs (2016 – 2018)[6]

Poste	2016	2017	2018
Membres	411 895	428 340	420 000
Personnel	105 811	108 045	117 500
Autres dépenses courantes	32 118	40 585	86 200
Dépenses de capital	12 143	1 525	1 500
Total	561 967	578 495	625 200

On peut clairement affirmer que les frais de personnel constituent le poste de dépenses le plus important pour la Commission BIM et qu'il présente en outre peu de flexibilité vu les dispositions statutaires en matière de traitements.

La Commission BIM est constituée de trois membres effectifs (ayant chacun un suppléant) et de deux secrétaires.

Le tableau ci-dessous reprend l'évolution pour la période 2012 – 2016 du volume de la charge de travail relatif à la mission principale de la Commission BIM, à savoir le traitement des dossiers BIM.

Évolution du volume de production[7]

Production	2012	2013	2014	2015	2016
Dossiers BIM	848	1378	1282	1392	1868

On constate clairement une tendance à la hausse et on s'attend d'ailleurs à ce qu'elle se poursuive dans les prochaines années. D'après la Commission BIM, cela s'explique par les attentats terroristes de 2016 qui ont entraîné des modifications de lois portant sur l'élargissement des compétences des services de renseignement et du nombre de méthodes particulières de renseignement possibles (Lois des 29/01, 05/02, 29/05 et 01/09).

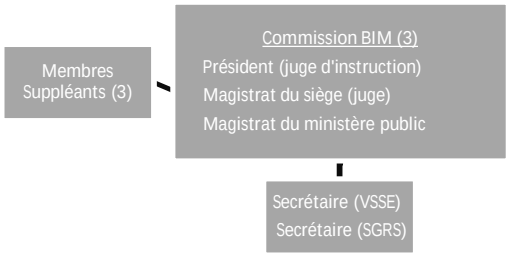
[6] Proposition de budget 2017, Commission BIM
[7] Questionnaire de la Cour des Comptes rempli par la Commission BIM, p. 13

Building a better working world

2. Organisation de l'institution

La figure ci-dessous reprend l'organigramme structurel de la Commission BIM.

Organigramme structurel



L'organigramme structurel ci-dessus clarifie la composition de la Commission BIM. Les trois membres effectifs ont tous la qualité de magistrat :

- Un juge d'instruction (président)
- Un juge
- Un magistrat du ministère public

Le président dirige les travaux de la Commission BIM et conduit par conséquent le secrétariat. Les trois membres effectifs ont une compétence équivalente en ce qui concerne les décisions prises (procédure précisée à l'art. 4 du Règlement d'ordre intérieur). Les deux secrétaires sont tous deux des collaborateurs détachés, l'un de la VSSE (nommé par le Ministre de la Justice) et l'autre du SGRS (nommé par le Ministre de la Défense), et remplissent une fonction identique.

Le tableau ci-dessous reprend tous les partenariats et collaborations actuels et possibles que la Commission BIM engage ou peut engager avec d'autres institutions à dotation pour l'exécution de ses missions.

Partenariats et collaborations[8]

Partenaire	Description	Bénéficiaire	Niveau de formalité	Type de collaboration	Stade de mise en œuvre
Comité permanent R	Surveillance et contrôle de la BIM utilisée	Coopératif	Légal	Opérationnel	En cours
	Archivage	Commission BIM	Formel	Appui	En cours
	Système de communication BINI	Coopératif	Formel	Appui	À développer
VSSE	Bâtiment et double infrastructure ICT	Commission BIM	Formel	Appui	En cours
	Accès aux banques de données	Commission BIM	Formel	Appui	En cours

3. Processus et modalités de fonctionnement

En raison de son caractère restreint, la Commission BIM ne nécessite pas d'attention particulière en matière de gestion, il n'existe donc pas de documents descriptifs à ce propos.

En exécution de sa mission principale, à savoir le contrôle des dossiers BIM, la Commission BIM délibère en tant que collège. Une décision est prise une fois qu'elle est appuyée par la majorité. Le processus est décrit à

[8] Précisions apportées par la Commission BIM dans le cadre d'une liste de documents transmise à EY, p. 8 - 9

EY Building a better working world

l'art. 4 du Règlement d'ordre intérieur. En outre, les membres effectifs doivent à cet égard assurer une permanence 24 heures sur 24 et 7 jours ouvrables sur 7. Les activités d'appui effectuées par le secrétariat peuvent se résumer comme suit :[9]

- Réception et traitement administratif des dossiers reçus
- Traitement administratif des dossiers ayant fait l'objet d'une délibération
- Transport de documents par véhicule
- Administration financière
- Transport de documents par véhicule

On constate que les activités d'appui sont clairement décrites, tout comme la charge de travail qui s'y rapporte. Bien que la gestion financière soit placée sous la responsabilité du secrétariat, la comptabilité est assurée par un membre effectif. Comme les deux secrétaires de la Commission BIM exercent une fonction identique, il y a possibilité de chevauchement. La loi exige néanmoins que le secrétariat de la Commission BIM assure une permanence tous les jours ouvrables de 08.00 à 16.00 heures. Provisoirement, l'accueil et l'appui ICT au profit de la Commission BIM est déjà assuré par les collaborateurs de la VSSE. Ceux-ci satisfont en effet aux normes de sécurité imposées. Par ailleurs, le transport physique de documents, qui consiste essentiellement en un transfert de dossiers BIM au Comité permanent R, pourrait être fortement réduit grâce à l'utilisation du BINI, le système de communication sans fil qui doit relier la Commission BIM au Comité permanent R. Enfin, des synergies sont déjà réalisées en matière de traduction : les membres effectifs y pourvoient eux-mêmes lorsqu'il n'y a pas de nécessité de faire appel à un service de traduction (interne ou externe).

[9] Documentation interne de la Commission BIM

Building a better working world

4. Infrastructures et matériel

La Commission BIM est hébergée dans le bâtiment de la VSSE avec laquelle elle a conclu un accord de protocole le 10 septembre 2012. Celui-ci stipule que la Commission BIM paie à la VSSE une indemnité d'utilisation d'un montant de 2,38 % des frais engagés par la VSSE à cet effet, tels que[10]

- Coût du loyer pour 3 espaces de bureau, 1 salle de réunion et un espace de secrétariat
- Électricité, gaz et eau
- Abonnements téléphone et Internet
- Sécurité ICT
- Entretien de l'infrastructure
- Autres

Comme la Commission BIM paie une indemnité au prorata des frais engagés par la VSSE, elle bénéficie d'économies d'échelle considérables. Le 27 avril 2016, un accord de protocole a été conclu avec le Comité permanent R pour l'utilisation d'un local dans le bâtiment Forum aux fins d'y installer un coffre-fort pour la conservation de documents de degré de classification « très secret ». Comme déjà indiqué, la Commission BIM a accès à un double réseau (interne et externe) mis en place et entretenu par la VSSE. L'accord concernant ce réseau est également repris dans l'accord de protocole susmentionné.

La gestion globale du matériel et par conséquent la gestion des stocks est placée sous la responsabilité du secrétariat. Tous les achats s'effectuent via le FORCMS, mais les collaborateurs du secrétariat ne sont pas habilités à effectuer des paiements. L'art. 8 du Règlement d'ordre intérieur stipule que tous les engagements de paiements et/ou factures doivent être visés pour paiement par les trois membres effectifs, qui sont en outre responsables des tâches suivantes :

- Vérification des factures et des documents
- Contrôle de la régularité des marchandises livrées
- Suivi des dépenses dans le respect des limites budgétaires
- Suivi de l'enregistrement comptable correct des factures et autres documents

Enfin, les comptes annuels sont contrôlés par la Cour des Comptes. À cet égard, aucune remarque ni recommandation n'a été faite depuis la mise sur pied de la Commission BIM.

[10] Documentation interne de la Commission BIM

Building a better working world

5. Ressources humaines

La composition de la Commission BIM et du secrétariat est fixée statutairement par le Règlement d'ordre intérieur, respectivement aux art. 2 et 6. Les procédures de recrutement, critères d'embauche, rémunérations et durées des mandats sont résumés dans le tableau ci-dessous.

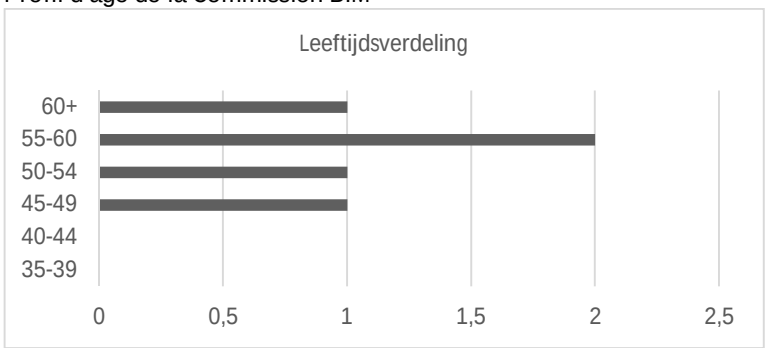
Recrutement, rémunérations et durées des mandats

Fonction	Procédure de recrutement	Critères d'embauche	Rémunération	Durée du mandat
Magistrats	Nommés sur proposition du Ministre de la Justice et du Ministre de la Défense après concertation au sein du Conseil des Ministres	• Âge minimum de 40 ans • Minimum 5 ans d'expérience utile dans une des matières visées à l'art. 18/19, §1 de la loi R & S. • Habilitation de sécurité « très secret » • Période de restriction de 5 ans au niveau du Comité permanent R, du Comité permanent P, des services de police, de renseignement ou de sécurité	Fixée statutairement	5 ans (renouvelable 2x)
Collaborateur du secrétariat détaché par la VSSE	Nommé par le Ministre de la Justice	Fixés en interne	Fixée statutairement	Nommé à titre définitif
Collaborateur du secrétariat détaché par le SGRS	Nommé par le Ministre de la Défense	Fixés en interne	Fixée statutairement	Nommé à titre définitif

Vu le caractère sensible des missions, c'est un avantage que la Commission BIM comporte trois membres effectifs ayant tous un pouvoir de décision équivalent. En effet, ils disposent chacun d'une expertise individuelle en matière judiciaire qui fait que les délibérations de la Commission BIM peuvent aborder différentes perspectives.
Afin d'assurer la permanence, chaque membre effectif dispose d'un suppléant qui peut intervenir immédiatement en cas d'absence. Actuellement, ce n'est néanmoins plus le cas pour un des membres effectifs, mais c'est temporaire.

Malgré l'évolution croissante de la charge de travail, la Commission BIM déclare que celle-ci peut être absorbée sans engagement de personnel supplémentaire. Si cela s'avère nécessaire, la Commission BIM pourra élargir son effectif. Le diagramme ci-dessous indique le profil d'âge au sein de la Commission BIM.

Profil d'âge de la Commission BIM[11]



Le profil d'âge ci-dessus ne nécessite pas d'être nuancé plus avant, car il est suffisamment équilibré compte

[11] Questionnaire de la Cour des Comptes rempli par la Commission BIM, p. 8

EY Building a better working world

tenu de l'exigence pour les magistrats d'un âge minimum de 40 ans et d'une expérience minimum de 5 ans au sein du cadre juridique du renseignement. Concernant l'absentéisme, il n'est pas non plus nécessaire de fournir d'explication, vu que depuis la mise sur pied de la Commission BIM en 2010 les collaborateurs du secrétariat n'ont pas été absents une seule fois pour cause de maladie.

Enfin, le caractère restreint de la Commission BIM constitue un avantage en ce qui concerne le transfert de connaissances personnelles. En effet, les membres effectifs ou collaborateurs du secrétariat nouvellement recrutés bénéficient d'un accompagnement individuel jusqu'à ce qu'ils aient atteint le niveau souhaité. Cela garantit le maintien du niveau d'expertise au sein de la Commission BIM, ce qui est d'une grande importance pour l'exécution qualitative de ses missions.

6. Évolutions futures

La Commission BIM s'attend à ce que le nombre de dossiers BIM à traiter continue à augmenter au fil du temps, mais que cette augmentation potentielle pourra sans problème être absorbée avec le personnel et les moyens actuels.

7. Principaux constats

En résumé, la Commission BIM continue à remplir ses missions malgré une augmentation de la charge de travail. On s'attend à ce que cette dernière continue à augmenter dans le futur, mais la capacité actuelle de la Commission BIM est suffisante pour y faire face. Au niveau du planning budgétaire, la Commission BIM présente un pourcentage d'exécution relativement élevé qui était supérieur à 90 % en 2016 et qui devrait rester stable. Cela s'explique en partie par le caractère restreint de la Commission BIM et par le fait que la majorité des frais concernent le personnel et sont fixés statutairement.

Le déroulement de la mission principale de la Commission est fixé dans le Règlement d'ordre intérieur. Dans le cadre de son exécution, la Commission BIM est tenue d'assurer une permanence 24 heures sur 24 et 7 jours ouvrables sur 7. C'est la raison pour laquelle un suppléant est prévu pour chacun des membres effectifs. Les membres effectifs sont appuyés par deux membres du secrétariat qui sont détachés par les deux services de renseignement contrôlés (la VSSE et le SGRS). Leur connaissance des services de renseignement susmentionnés permet un fonctionnement fluide au niveau de la demande et du traitement de données. Étant donné que la mission du secrétariat est d'ordre purement administratif, on peut conclure que les décisions de la Commission BIM sont totalement indépendantes par rapport aux services de renseignement contrôlés. Le secrétariat est tenu par la loi d'assurer une permanence tous les jours ouvrables de 08.00 à 16.00 heures.

Depuis sa création, la Commission BIM est hébergée dans le bâtiment de la VSSE, ce qui offre des synergies très significatives au profit de la Commission BIM. Pour l'utilisation du bâtiment, la mise en place et l'entretien de l'infrastructure ICT, ainsi que l'accueil - des services qui satisfont par ailleurs tous aux exigences imposées en matière de sécurité - la Commission BIM paie une indemnité au prorata de 2,38 % des frais totaux engagés par la VSSE à cet effet. D'une manière générale, les achats s'effectuent via le FORCMS, sauf s'ils concernent des instruments de sécurité spécialisés.

En conclusion, on peut affirmer que la Commission BIM dispose de suffisamment de compétence pour exécuter ses missions. La procédure de recrutement pour les membres effectifs prévoit en effet quelques conditions en matière d'âge minimum (40 ans) et d'expérience pertinente minimum (5 ans).

8. Pistes de réflexion

La composition actuelle de la Commission BIM satisfait au minimum statutaire tel que défini aux articles 2 et 6 du Règlement d'ordre intérieur. La charge de travail actuelle peut sans aucun problème être absorbée et

EY Building a better working world

même en cas d'augmentation éventuelle, la Commission BIM est convaincue que cela ne posera pas de problème. En outre, la Commission BIM réalise déjà de très importantes synergies en ce qui concerne l'infrastructure et le personnel de soutien (réception, ICT, sécurité, etc.) en étant hébergée dans le bâtiment de la VSSE. Les possibilités de synergies pour la Commission BIM sont dès lors relativement limitées. On peut néanmoins formuler une piste de réflexion transversale à cet égard, à savoir l'hébergement dans le même bâtiment des services de contrôle d'une part (Commission BIM, Comité permanent R) et des services contrôlés d'autre part (VSSE et SGRS). Enfin, la centralisation des services purement de soutien (tels que la comptabilité, les ressources humaines, les achats, etc.) pour toutes les institutions à dotation pourrait permettre de réaliser des synergies considérables en matière d'infrastructure et de personnel de soutien.

Building a better working world

9. Annexes

9.1 Liste des entretiens menés par EY avec la Commission BIM

Nom	Fonction	Date de l'entretien
CLAEYS J.-C.	Magistrat (Président)	24/01/2018
DECKMYN V.	Magistrat	24/01/2018
HENDRICKX D.	Magistrat	24/01/2018

Building a better working world

EY | Assurances | Fiscalité | Transactions | Conseils

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgique.

Tous droits réservés.

ey.com/be

Bestuurlijke Commissie BIM
Commission administrative BIM

NOTE

Concerne : Avis projet de rapport la Cour des comptes et de la SCRL Ernst & Young.

Faisant suite au courrier du 28 février 2018, émanant du Président de la Cour des comptes, la Commission BIM a l'honneur de transmettre les commentaires suivants concernant le projet de rapports établi par la Cour des comptes et la société Ernst & Young.

1°.

Dans le deuxième chapitre (notamment point 2.1.2.), les rédacteurs du rapport s'interrogent sur le fait de savoir s'il convient de considérer la Commission BIM comme une institution collatérale du Parlement, et dans la foulée, s'il n'y a pas une possibilité pour la Commission BIM de fonctionner de manière indépendante sous l'égide financière d'une autre entité telle que notamment le SPF Justice. Certes la Commission BIM peut être perçue comme une institution collatérale atypique, il n'en demeure pas moins que le législateur a expressément décidé de conférer à la Commission BIM le statut d'un organe de dotation d'abord du Sénat (2010) et ensuite encore plus récemment de la Chambre des représentants (2014). Si les travaux parlementaires livrent effectivement peu de commentaires sur ce choix, c'est tout simplement parce que cette vision était pour le législateur considérée comme une « *évidence* ». Lors d'une rencontre du 05 mars 2018, cette « *évidence* » a été rappelée aux membres de la Commission BIM par le Professeur et Sénateur honoraire M. Hugo VANDENBERGHE qui a déposé la proposition de loi relative aux méthodes de recueil de données des services de renseignement et de sécurité, adoptée après plus d'un an suite à de nombreuses discussions. Selon le Sénateur honoraire, la Commission qui est, en effet, appelée à effectuer un contrôle démocratique majeur, au niveau de la protection des droits fondamentaux et des libertés des citoyens, par rapport aux mesures intrusives voulues par l'exécutif, et plus précisément de ses services de renseignement, ne pouvait budgétairement certainement pas dépendre de cet exécutif. Après mûres réflexions, la Commission BIM entend, dès lors, souligner qu'elle ne partage pas la perception de la Cour des comptes

Koning Albert II-laan, 6
Boulevard du Roi Albert II, 6
1000 BRUSSEL - BRUXELLES
Tel.: +32 (2) 205 63 40 / 62 32

et estime que l'octroi d'une dotation par la Chambre des représentants constitue bien une garantie indispensable à son indépendance et son impartialité. Dans des matières aussi sensibles et fondamentales que l'utilisation de méthodes particulières par les services de renseignement, il est effectivement important, pour assurer cette indépendance, de bénéficier d'une protection financière maximale qui ne peut être garantie par une seule autonomie de gestion. Il suffit tout simplement d'imaginer de manière hypothétique que le ministère théoriquement concerné (ayant peut-être la tutelle sur un service de renseignement) puisse, sans aucune forme de débat, refuser d'allouer à la Commission les moyens indispensables ou devenus indispensables à son bon fonctionnement et ainsi paralyser ou réduire son action.

2°.

Toujours dans le deuxième chapitre, (point 2.1.3 23ème alinéa), il convient de rectifier une erreur matérielle et une erreur de traduction. C'est bien l'ensemble des méthodes particulières (pas seulement spécifiques comme écrit dans la version francophone), qui a augmenté de 141 % de 2011 (et non 2006) à 2017.

3°.

Sous le point 2.2.3 du deuxième chapitre notamment consacré à la Commission BIM et le Comité R, il est indiqué que les missions de la Commission BIM et du Comité R se « *chevauchent* » en ce qui concerne les méthodes particulières (traduit de manière inadéquate comme « *spécifiques* » dans la version francophone). Tant au niveau des méthodes exceptionnelles que des méthodes spécifiques, il nous apparaît objectivement que le terme « *chevauchement* » est quelque peu réducteur et non approprié. En matière de méthodes particulières, la Commission BIM et le Comité R exercent, en effet, véritablement deux compétences propres, distinctes et parfois complémentaires, qui se succèdent dans le temps et qui sont clairement circonscrites par le législateur. Au plan des méthodes spécifiques, la Commission BIM est ainsi chargée d'effectuer un contrôle en temps réel avec l'établissement d'une communication structurée (décision sur la légalité, subsidiarité et proportionnalité). Elle dispose aussi d'un pouvoir immédiat de suspension et d'interdiction d'exploitation de données. Une deuxième lecture est ensuite légalement confiée au Comité R (a postériori) sur base des documents transmis par la Commission BIM (décisions des dirigeants des services de renseignement et de sécurité et communications structurées de la Commission BIM). Le Comité R dispose, dès lors, d'un pouvoir d'annulation d'initiative ou sur saisine de la Commission BIM en cas de suspension et/ou d'interdiction d'exploitation de données. Rappelons encore succinctement que l'exécution d'une méthode exceptionnelle nécessite un avis conforme préalable de la Commission BIM (a priori) et que les méthodes exceptionnelles

refusées (avis négatifs) par la Commission BIM ne sont pas soumises à une deuxième lecture du Comité R. Ce système, qui a été expressément voulu et pensé par le législateur dans une matière jugée extrêmement sensible, est effectivement conforme à la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme. Notons encore que l'architecture légale belge a très certainement récemment inspiré les Pays-Bas lors de l'adoption de leur nouvelle loi du 26/07/2017 relative aux services de renseignement et de sécurité qui a notamment aussi créé une « *Toetsingscommissie Inzet Bevoegdheden* ». Enfin, la Commission BIM dispose également de compétences exclusives notamment en matière d'autorisation de commission d'infractions (articles 13/1 et 13/4 de la loi du 30/11/1998), de contrôle pour les journalistes, avocats et médecins (notamment article 18/2 § 3 de la loi du 30/11/1998), d'établissement de PV déclassifiés (article 19/1 de la loi du 30/11/1998), d'une certaine forme d'arbitrage avec le judicaire dans des cas légalement définis (article 13/5 de la loi du 30/11/1998), du contrôle de la destruction de données obtenues via des écoutes (article 18/17 § 7 de la loi du 30/11/1998) et d'un suivi plus particulier des méthodes exceptionnelles via les rapports de quinzaine (articles 18/10 § 1er alinéa 3 de la loi du 30/11/1998 et articles 9 de l'AR du 12/10/2010).

4°.

Sous le point 2.3. « *Conclusions et recommandations de la Cour des comptes »,* il est spécifié que le « *statut d'institution de dotation peut être remis en cause, surtout pour les petites institutions (…) ».* Et d'ajouter que pour ces institutions *« (…) le statut entraîne des coûts de gestion supplémentaires (par exemple une comptabilité propre) et ne favorise guère voire pas du tout l'indépendance des institutions* ». La Cour des comptes propose aussi « *d'intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions de dotation de trop petite échelle* ». Outre ce qui a déjà été dit au point 2° concernant le lien entre la dotation et l'indépendance, la Commission BIM se permet de marquer son désaccord sur le lien quasi automatique effectué par la Cour des comptes entre la taille réduite d'une institution et l'existence de coûts supplémentaires. A cet égard, la Commission BIM entend, en effet, à nouveau souligner que, malgré sa petite taille, elle a su adopter des modalités de fonctionnement et des synergies lui permettant une réduction importante de ses coûts. La Commission BIM travaille, en effet, avec le minimum d'effectif légalement prévu et elle ne fait appel à aucun service d'appui extérieur (pas de comptabilité externe, pas de traduction externe, pas de secrétariat social payant,etc). La Commission a également pu trouver des partenariats pour limiter ses coûts tout en renforçant son opérationnalité et l'efficience de son contrôle (ex : présence dans un bâtiment sécurisé de la VSSE et accès direct aux banques de données de la VSSE). Les considérations générales émises par la Cour des comptes ne peuvent, dès lors, de facto pas s'appliquer à la Commission BIM.

5°.

A la page 47 du rapport, au niveau de l'annexe 1, il est notamment mentionné que le Comité R exerce une compétence de «*toezicht (…) (wettelijke opdracht)* » sur la Commission BIM. Cette mention n'est pas exacte. Le Comité R n'exerce aucune compétence de surveillance ou de contrôle sur la Commission BIM. Si certaines situations appréciées d'une manière par la Commission BIM peuvent être autrement perçues par le Comité R lors d'une seconde lecture, le Comité R et la Commission BIM demeurent bien deux organes totalement indépendants qui exercent des missions propres qui leur sont légalement attribuées.

6°.

A la page 8 de la partie du rapport rédigée par la société Ernst & Young, il est indiqué qu'un nouveau secrétaire a été engagé en 2015. Le secrétaire dont question était cependant bien en poste depuis 2011 mais la Commission BIM n'a reçu les demandes de remboursement de son traitement (pourtant sollicitées), par le SPF Justice, que dans le courant de l'année 2015.

Kamer van Volksvertegenwoordigers

Efficiëntieaudit

Federale Deontologische Commissie

Finaal en vertrouwelijk audit rapport
Maart 2018

Building a better working world

Inleiding

Dit verslag volgt op de aanbesteding gelanceerd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan de hand van een speciaal lastenboek CR/17/ALG34 – Efficiëntie-audit - in oktober 2017 en toegekend aan EY op 30 november 2017.
Deze audit moet onderzoeken of er voldoende middelen zijn en of er bijkomende synergieën en besparingen tot stand gebracht kunnen worden in de verschillende gedoteerde instellingen van de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Om deze analyse uit te voeren, besloot de Kamer van Volksvertegenwoordigers om de analyse van institutionele en budgettaire aspecten aan het Rekenhof toe te vertrouwen en de analyse van organisatorische aspecten, de processen en synergieën aan EY toe te vertrouwen.

De perimeter van de audit is beperkt tot negen gedoteerde instellingen.

Het auditwerk ging van start op 20 december 2017, de verzendingsdatum van de opdrachtbrief, en de termijn voor de voorlopige indiening van de verslagen en de start van de contradictoire vertrouwelijke fase werd vastgelegd op 28 februari. De gedoteerde instellingen konden vanaf die datum en t.e.m. 15 maart reageren op de voorlopige versie van de verslagen, die hen op een vertrouwelijke manier gecommuniceerd werd.
Vervolgens paste het team van EY het verslag aan om een definitieve versie te krijgen die rekening houdt met de opmerkingen van de gedoteerde instellingen. Met het oog op transparantie werden alle opmerkingen samengebracht in de bijlage van dit verslag.
Gezien de vastgelegde doelstellingen en de opgelegde termijn volgden het Rekenhof en EY een gemeenschappelijke methodologie. Deze methodologie is gebaseerd op:

- De verzending van een opdrachtbrief
- Het gebruik van standaardvragenlijsten
- Een analyse van de documenten
- Het houden van gesprekken[1] met de instellingen uit de perimeter van de audit
- Het houden van exit meetings waarbij de vertegenwoordigers van de betrokken instellingen, van het Rekenhof en van EY samenkomen
- Formele contradictoire procedure

Om het verwachte resultaat te kunnen bereiken en de opgelegde termijn te kunnen naleven, zijn de gebruikte technieken om tot de vaststellingen en denkpistes te komen, gebaseerd op de analyse en de observatie. Die analyses werden aangevuld met gesprekken om kwalitatieve informatie te verkrijgen en in haar context te plaatsen. De denkpistes werden opgesteld op basis van die elementen, besprekingen met het Rekenhof en onze expertise.
Het hieronder voorgestelde verslag is het voorlopige verslag dat de vertrouwelijke contradictoire procedure moet volgen. Het heeft enkel betrekking op het organisatorische gedeelte, de processen en synergieën.

[1] De lijst van gesprekken is opgenomen in de bijlage

Building a better working world

Inhoud

1. Overzicht van de commissie 4
1.1 Opdrachten van de commissie 4
1.2 Kerncijfers 4
1.2.1 Financiering 4
1.2.2 Personeel 5
1.2.3 Activiteits- en resultaatindicatoren 6
1.3 Historische evoluties 6
2. Organisatie van de instelling 7
2.1 Algemeen organigram 7
2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in lijn met de opdrachten 7
2.3 Partnerships en samenwerkingen 8
3. Procedures en werkingsmodaliteiten 8
3.1 Beheer en coördinatie 8
3.2 Operationeel 8
3.3 Support 8
4. Infrastructuur en materiaal 9
5. Human resources 9
6. Voornaamste vaststellingen 10
7. Denkpistes 10
8. Bijlagen 11
8.1 Lijst van gesprekken gevoerd in het kader van de analyse van de Federale Deontologische Commissie 11

Building a better working world

1. Overzicht van de commissie

1.1 Opdrachten van de commissie

De Federale Deontologische Commissie geeft advies over deontologie, ethiek of belangenconflicten. De opdracht is in de wet van 6 januari 2014, als volgt beschreven: *De Commissie heeft als taak om:*

- *op vraag van een openbaar mandataris, advies te geven over een specifieke kwestie aangaande deontologie, ethiek of belangenconflicten die hem betreft. De Commissie heeft ook als taak om, op vraag van een minister of een staatssecretaris, vertrouwelijke adviezen te geven over een specifieke kwestie aangaande deontologie, ethiek of belangenconflicten die hem betreft.*
- *"algemene adviezen of aanbevelingen te formuleren, behalve in specifieke gevallen die een of meer (…) openbare mandatarissen met name betreffen, op het vlak van deontologie, ethiek en belangenconflicten, op eigen initiatief, op basis van een verzoek ondertekend door minstens een derde van de leden van de Senaat of door minstens vijftig leden van de Kamer van volksvertegenwoordigers."*
- *"om algemene adviezen of aanbevelingen te formuleren, behalve in specifieke gevallen die een of meer openbare mandatarissen met name of personen als bedoeld in artikel 2, § 1, 1°, betreffen, op het vlak van deontologie, ethiek en belangenconflicten op verzoek van de federale regering."*[2]

De Federale Deontologische Commissie moet zich bij de verwezenlijking van zijn activiteiten baseren op een Deontologische Code waarvoor ze een ontwerp moet indienen binnen de drie maanden na de oprichting.

Deze Code *"bevat regels van deontologische aard, ethische regels of regels betreffende belangenconflicten, evenals elke richtlijn die de Commissie nuttig acht inzake deontologie, ethiek en belangenconflicten."*

1.2 Kerncijfers

1.2.1 Financiering

De Federale Deontologische Commissie heeft een relatief lage dotatie in vergelijking met andere gedoteerde instellingen. De dotatie van het parlement is de volgende:

Dotatie (in €) aan de Federale Deontologische Commissie[3]

2016	2017	2018
217.000	371.000	150.000

[2] Wet van 6 januari 2014 houdende de oprichting van een Federale Deontologische Commissie, Titel III, Hoofdstuk 2

[3] Kamer van Volksvertegenwoordigers van België: Jaarrekening van het boekjaar 2016, budgettaire aanpassingen in 2017, budgettaire voorstellen voor 2018, 14 december 2017

EY Building a better working world

De uitgaven van de Federale Deontologische Commissie zijn ook zeer laag en op de volgende manier verdeeld:

Evolutie van de uitgaven[4]

	Rekeningen 2016 (installatie op 13 juni 2016)	Begrotingsraming 2018
Secretariaatskosten	47.340,0	82.460,0
Secretariaat	41.860,0	73.010,0
Vertaalkosten	2.580,0	4.450,0
Algemene kosten	2.900,0	5.000,0
Informaticakosten	15.000,0	15.000,0
Vergaderingskosten (zonder zitpenningen)	3.808,7	7.617,4
Tolken	2.558,7	5.117,4
Gebruik van een zaal en dienst van een deurwaarder	1.250,0	2.500,0
Niet geïdentificeerde uitgaven	0,0	6250,0
Totale te recupereren kosten voor de Kamer	66.148,7	105.077,4
Gelden rechtstreeks aan de Commissie te betalen	7.212,5	17.500,0
TOTAAL	73.361,2	128.827,4[5]

De Federale Deontologische Commissie is operationeel sinds juni 2016. De uitgaven van 2016 zijn dus pro rata de jaarlijkse uitgaven.

De voornaamste uitgavepost heeft betrekking op de secretariaatskosten, meer dan 65% van de kosten in 2016 en meer dan 67% van het geraamde begroting voor 2018. Deze post dekt de deelname van de Federale Deontologische Commissie in de loonkost van twee leden van het personeel van de Kamer, gedeeltelijk gedetacheerd aan de commissie.

Behalve de zitpenningen die gestort worden aan de leden van de commissie dient het complete budget om de door het parlement gemaakte kosten aan de commissie te vergoeden. Deze kosten hebben betrekking op het gebruik van vergaderzalen, informatica, drukwerk, kleine kantoorvoorzieningen en de personeelskosten van 2 personeelsleden van het parlement, die bij de commissie zijn gedetacheerd.

1.2.2 Personeel

Artikel 6 van de wet van 6 januari 2014 geeft aan dat de Federale Deontologische Commissie uit twaalf leden bestaat: zes Franstaligen en zes Nederlandstaligen. Deze leden zijn georganiseerd in 6 kamers met elk een Franstalig en een Nederlandstalig lid. Elk jaar wordt de samenstelling van 5 kamers willekeurig geloot - de voorzitter en de vicevoorzitter zijn er één van.

De commissie is permanent maar de leden werken niet voltijds, maar volgens aanvraag. Bovendien vergaderen ze een tiental keer per jaar.

Een secretariaat, verantwoordelijk voor technische en administratieve taken, is verbonden met de commissie. Twee leden van het secretariaat (om de taalgelijkheid te respecteren) bestaan uit personeelsleden van niveau A van de Kamer. De tijd die ze aan de commissie wijden, wordt door de commissie aan de Kamer vergoed op

[4] Kamer van Volksvertegenwoordigers van België: Rekeningen van het boekjaar 2016, budgettaire aanpassingen in 2017, budgettaire voorstellen voor 2018, 14 december 2017

[5] Een uitgave van 6.250,0€ die de Federale Deontologische Commissie niet kon toelichten werd toegevoegd in de tabel om tot de totale voorziene uitgaven te komen van 128.827,4€. Hier wordt ook opgemerkt dat het toegestane budget door het parlement 150.000,0€ bedraagt.

EY Building a better working world

basis van 'timesheets'.

1.2.3 Activiteits- en resultaatindicatoren

Sinds het begin van de activiteit, in juni 2016, en op basis van het activiteitenverslag bezorgd door de voorzitters van de commissie aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers, heeft de Federale Deontologische Commissie 2 adviezen ingediend. Het geformuleerde advies is als volgt verdeeld:

Aantal geformuleerde adviezen[6]

	Aantal geformuleerde adviezen
Adviezen en aanbevelingen van algemene aard met betrekking tot deontologie, ethiek of belangenconflicten (op basis van een vraag getekend door een derde van de Senaatsleden of 50 leden van de Kamer.	2
Algemene adviezen of aanbevelingen voor initiatieven	1[7]

De commissie stelde ook een ontwerp van Deontologische Code op, die binnen de drie maanden vanaf zijn installatie van toepassing is op de federale openbare mandatarissen. De Kamer van Volksvertegenwoordigers keurde die code echter nog altijd niet goed.

1.3 Historische evoluties

De Federale Deontologische Commissie kampt momenteel met verschillende structurele remmen die de activiteiten, maar ook het goede bestuur van de instelling zouden kunnen belemmeren. De verschillende elementen worden hieronder opgesomd:

- Artikel 5 van de wet van 6 januari 2014 legt de commissie op om een ontwerp van Deontologische Code op te stellen die de *"regels van deontologische en ethische aard, regels in geval van belangenconflicten en alle richtlijnen die de Commissie nuttig acht op het vlak van deontologie en ethiek, alsook van belangenconflicten"*[8] bevat. Volgens de wet moet het ontwerp uiterlijk 3 maanden na de oprichting van de commissie worden opgesteld, op 13 juni 2016. Dat ontwerp van code moet daarna wettelijk goedgekeurd worden.

  Het activiteitenverslag van 2016 van de commissie vermeldt wel dat een ontwerp van code, opgesteld en unaniem goedgekeurd door de commissie, bezorgd werd aan de voorzitter van de Kamer op 12 oktober 2016 en toegevoegd aan het wetsvoorstel van 20 oktober over de wetswijziging van 6 januari 2014.

  Op de datum van de redactie van dit verslag is het wetsvoorstel dat het ontwerp van Deontologische Code moet goedkeuren, nog altijd hangende voor de Commissie voor de Herziening van de Grondwet. De Federale Deontologische Commissie geeft aan, na revisie van de voorlopige versie van dit verslag, dat op 24 januari 2018 de Commissie voor de Herziening van de Grondwet en voor de Hervorming van Instellingen het advies van de Raad van State gevraagd heeft over het wetsvoorstel en de voorgestelde wijzigingen. Dit advies moet voor eind maart 2018 aan de Kamer bezorgd worden.

[6] Federale Deontologische Commissie: Jaarverslag 2016-2017, pagina's 4 tot en met 7, goedgekeurd door de commissie op 23 oktober 2017

[7] Opstellen van adviezen of aanbevelingen over de onderwerpen die door de werkgroep 'Politieke Vernieuwing' besproken werden - voorlopig opgeschort

[8] Wet van 6 januari 2014 houdende de oprichting van een Federale Deontologische Commissie, Titel III, Hoofdstuk 2

EY Building a better working world

De Deontologische Code is essentieel voor de realisatie van de activiteiten van de commissie, zowel voor de analyse van de bevoegdheid ervan om adviezen en aanbevelingen te formuleren als in de formulering van adviezen en aanbevelingen.

- Bovendien is er op 7 maart 2017 een werkgroep Politieke Vernieuwing opgericht om het wetsvoorstel waarvan sprake in het vorige punt, te onderzoeken. Deze werkgroep behandelt verschillende topics die te maken hebben met de bevoegdheden van de commissie, zoals transparantie, deontologie, ethiek en integriteit, het statuut en vergoedingen, de decumul en de onverenigbaarheden.
  In afwachting van het verslag van de werkgroep, voorzien voor het einde van juni 2017, besliste de commissie om de implementatie van adviezen en aanbevelingen, die ze zou formuleren, voorlopig op te schorten.

- Het bedrag van de zitpenningen van de commissieleden is bepaald door het koninklijk besluit van 10 september 2017. Die waren nog niet gestort, want er is nog enige onzekerheid over de eventuele toepassing van een inhouding van de sociale zekerheid. Deze vraag wordt momenteel onderzocht door de diensten van het parlement.
  De Federale Deontologische Commissie geeft wel aan dat na de herziening van de voorlopige versie van dit verslag in tussentijd een dialoog is opgestart met de bevoegde minister.

2. Organisatie van de instelling

2.1 Algemeen organigram

De Deontologische Commissie heeft geen organogram.

Op basis van de wetgeving (wet van 6 januari 2014) en zoals de sectie 1.2.2 van dit verslag aangeeft, bestaat de commissie uit 6 kamers van 2 leden waarvan één uit de voorzitter en de vicevoorzitter bestaat. Deze kamers respecteren de taalgelijkheid.

Wat het personeel van de commissie betreft, staan er 2 secretarissen van de Kamer van Volksvertegenwoordigers ter beschikking.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden in lijn met de opdrachten

De rollen en verantwoordelijkheden zijn bepaald in het huishoudelijk reglement. Ze worden verdeeld tussen de leden van de Federale Deontologische Commissie en de twee personeelsleden van de Kamer.

De commissieleden zijn georganiseerd in ‘kamers’, en nemen verplicht deel aan de commissievergaderingen. Na drie afwezigheden moet het lid vervangen worden. De leden moeten adviezen en aanbevelingen formuleren op basis van aanvragen die ingediend moeten worden bij de commissie. Een of meerdere leden kunnen aan de commissie ook 'op eigen initiatief' een algemeen advies formuleren.

De leden van het secretariaat krijgen technische en administratieve taken toegewezen (verantwoordelijk voor de taalkundige en wettelijke controle, van de voorbereiding van vergaderingen, interne en externe contacten enz.).

De wet omschrijft duidelijk de rollen en verantwoordelijkheden tussen de commissieleden en het personeel dat de Kamer van Volksvertegenwoordigers ter beschikking stelt.

EY Building a better working world

2.3 Partnerships en samenwerkingen

Artikel 3 van de wet van 6 januari 2014 stelt de commissie voor als een "permanent orgaan dat afhangt van de Kamer". Concreet betekent dat dat de Kamer van Volksvertegenwoordigers zijn administratief personeel en de infrastructuur die nodig is voor de uitoefening van zijn activiteiten ter beschikking moet stellen van de commissie.

Bij de analyse van het budget lijkt het dat er geen andere synergie mogelijk is. Alle gepresteerde diensten worden doorgefactureerd aan de Kamer, met uitzondering van de zitpenningen die onmiddellijk aan de leden worden uitbetaald.

3. Procedures en werkingsmodaliteiten

3.1 Beheer en coördinatie

De tools die nodig zijn voor het goede beheer en de coördinatie van de Federale Deontologische Commissie worden beschreven in de wet van 6 januari 2014 en in het huishoudelijk reglement. Deze elementen worden hieronder vermeld:

- Het activiteitenverslag: Conform artikel 13 van de wet moet de commissie een activiteitenverslag opstellen en dat jaarlijks voorleggen aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.
- Implementatie van een beslissingsorgaan: De Federale Deontologische Commissie moet conform artikel 11 van de bovenvermelde wet een voorzitter kiezen per taal. De twee leden krijgen formeel omschreven organisatorische en beslissingsbevoegdheid.
- Er is een opvolging en frequente besprekingen: De leden van de Federale Deontologische Commissie worden door de voorzitter bijeengeroepen, *"zo vaak als nodig is en met de frequentie die nodig is om de adviezen en aanbevelingen die haar worden voorgelegd of die ze uit eigen beweging aanvat op grond van artikel 4 te onderzoeken*[9]*",* en minstens en keer per jaar.
- Uitgavecontrole: Volgens artikel 14 van het huishoudelijk reglement duidt de Commissie *"twee van zijn leden van een verschillende taalrol aan ten einde de rekeningen te controleren"*.

De commissie baseert haar werking op het provisionele budget goedgekeurd door de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

Gezien de omvang en de activiteit van de commissie en de verzamelde informatie vereist het beheer en de coördinatie van de instelling momenteel niet meer middelen en tools.

3.2 Operationeel

De procedures (opslag, formulering en deliberatie) zijn beschreven in de wet (Hoofdstuk 5 van de wet van 6 januari 2014) en opgenomen in het huishoudelijk reglement.

3.3 Support

De rollen en verantwoordelijkheden van de secretarissen staan omschreven in de functieomschrijving van secretaris. Maar er is geen enkele procedure als dusdanig die de verdere functies van de personeelsleden van de Kamer van Volksvertegenwoordigers omschrijft. Het gedetacheerde personeel is bovendien niet

[9] Wet van 6 januari 2014 houdende de oprichting van een Federale Deontologische Commissie, Titel III, Hoofdstuk 5

EY Building a better working world

geëvalueerd door de commissieleden voor het uitgevoerde werk.

4. Infrastructuur en materiaal

De commissie heeft geen permanent bureau maar kan – als permanent orgaan van de Kamer – beschikken over de vergaderzalen van de Kamer waarvan het gebruik aan de commissie wordt gefactureerd.

De commissie heeft geen speciale software die de realisatie van de activiteiten ondersteunt. Ze geeft wel aan dat ze al op zoek is gegaan naar de aankoop van een eigen softwareprogramma.

De commissie doet doorgaans een beroep op de informaticadiensten en -infrastructuur van de Kamer van Volksvertegenwoordigers die daarna het overzicht van de gepresteerde uren en forfaitaire kosten (hosting en operationele kosten van de site) ter betaling doorgeeft aan de commissie.

5. Human resources

De wet waaronder de Federale Deontologische Commissie valt, bevat geen bepalingen over haar 12 leden. De leden zijn benoemd voor een periode van 5 jaar – één keer hernieuwbaar.
Ze krijgen zitpenningen als ze aan de commissievergaderingen deelnemen. De bedragen van de zitpenningen zijn bepaald in een koninklijk besluit.

Het personeel dat de administratieve en informatica-aspecten van de commissie ondersteunt, wordt tegen betaling beschikbaar gesteld door de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

Tot op heden wordt het gedetacheerd personeel niet geëvalueerd door de commissieleden. Het gedetacheerd personeel werkt op vraag van de commissie en rapporteert op basis van 'timesheets'. De behoeften worden jaarlijks herzien op basis van de gerealiseerde prestaties, in het kader van de begroting.

De planning van de commissieleden hangt sterk af van de vraag naar adviezen en aanbevelingen die bij wijze van beurtrol toegewezen worden aan de kamers. Tot op heden lijken de beschikbare middelen te voldoen om de activiteiten van de commissie goed te leiden.

Building a better working world

6. Voornaamste vaststellingen

Tot op heden, op basis van de geanalyseerde documenten en de verschillende gesprekken, kunnen we vaststellen dat:

- De commissie is een permanent orgaan, maar zonder continue activiteit(en) of voltijdse leden. Haar budget en activiteiten zijn zeer beperkt. Tot op heden, en zolang het wetsvoorstel ten aanzien van "Politieke Vernieuwing" (met inbegrip van de Deontologische Code) niet goedgekeurd wordt, bezit de commissie over onvoldoende en inadequate middelen om de integraliteit van haar rol op te nemen.

- Met de uitzondering van zitpenningen zijn de uitgaven van de commissie vergoedingen aan het parlement, de prestatie van diensten, geleverde kantoorbenodigdheden, gebruik van zalen en zo verder, die door het parlement voor de commissie werden uitgevoerd.

- De rollen en verantwoordelijkheden van het personeel van de commissie en van het ter beschikking gestelde personeel door de Kamer zijn duidelijk afgebakend.

- De bestaande procedures van de commissie ondersteunen de operationele activiteiten. Wel wordt opgemerkt dat er op dit moment geen software bestaat die de werking van de commissie ondersteunt. Er zijn geen uitgewerkte procedures rond de werkzaamheden van het ter beschikking gesteld personeel, noch voor de evaluatie van deze medewerkers door leden van de Federale Deontologische Commissie.

- De commissie beschikt niet over een organigram, strategisch plan of andere beheersmechanismen. Maar gezien haar omvang en activiteiten is dat volkomen begrijpelijk.

7. Denkpistes

Rekening houdend met bovenstaande vaststellingen, en om de duurzaamheid en werking van de Federale Deontologische Commissie te waarborgen, stellen we voor dat:

- Het parlement de Deontologische Code, die door de commissie werd voorbereid, goedkeurt zodat de commissie haar rol ten volle kan opnemen;
- De werking en activiteiten van de commissie na 2 tot 3 jaar na het volledig opnemen van haar rol geëvalueerd worden zodat de uitgevoerde activiteiten, de relevantie en geschiktheid van haar opdrachten m.b.t. de verwachtingen van het parlement beoordeeld kunnen worden.

Wat het interne beheer van de Federale Deontologische Commissie betreft, stellen we voor dat:

- De activiteiten uitgevoerd door het gedetacheerde personeel van het parlement bij de commissie door de commissie geëvalueerd worden en er rekening mee gehouden wordt tijdens de evaluatiecyclus van het personeel door het parlement.

EY Building a better working world

8. Bijlagen

8.1 Lijst van gesprekken gevoerd in het kader van de analyse van de Federale Deontologische Commissie

Naam	Functie	Datum van het gesprek
CLARISSE J.	Secretariaat	25/01/2018
GRENACS A.	Secretariaat	25/01/2018
TULKENS F.	Voorzitter	25/01/2018

Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY is een wereldwijd toonaangevend leider op het vlak van professionele diensten voor audit, fiscaliteit, accountancy, transacties en adviesverlening. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De initialen EY verwijzen naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer ledenfirma's van Ernst & Young Global Limited, die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. Ernst & Young Global Limited is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten.

Bezoek voor meer informatie over onze organisatie www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

COMMISSION FÉDÉRALE DE DÉONTOLOGIE **FEDERALE DEONTOLOGISCHE COMMISSIE**

De heer Philippe ROLAND
Eerste Voorzitter van het Rekenhof
Regentschapsstraat 2
1000 BRUSSEL

Brussel, 16 maart 2018

Betreft: ontwerpverslag audit collaterale instellingen Forum en BIM

Mijnheer de Eerste Voorzitter,

Ik dank u voor de vervollediging van de Nederlandse tekst van het ontwerpverslag van het Rekenhof, evenals van de "Belangrijkste vaststellingen" en "Denkpistes" van het ontwerpverslag van Ernst & Young.

De Federale Deontologische Commissie heeft de ontwerpverslagen met aandacht gelezen en bezorgt u hierbij haar opmerkingen:

Aangaande het ontwerpverslag van het Rekenhof:

De Commissie wenst erop te wijzen dat het zesde lid van punt 7.2.1 van het ontwerpverslag onterecht suggereert dat de duur van de vergaderingen een invloed heeft op de kostprijs ervan, en met name op de presentiegelden. De Commissie wenst daarnaast te beklemtonen dat de werkzaamheden van haar leden zich vooral situeren in de kosteloze vergaderingen van haar kamers.

Wat de in het achtste lid van punt 7.2.1 van het ontwerpverslag vermelde "coördinator" betreft, heeft de Commissie op 23 december 2016 een brief van de Kamervoorzitter ontvangen waarin deze de Commissie toestaat om een beroep te doen op de voormelde coördinator om de interne communicatie met de diensten van de Kamer te vergemakkelijken. De Commissie is van oordeel dat de vergoeding van deze coördinator aan de hoge kant ligt, aangezien deze op jaarbasis ongeveer overeenkomt met de zitpenningen van een lid van de Commissie.

Het Rekenhof stelt dat individueel vertrouwelijke adviezen enkel het privébelang van de aanvragers dienen (zevende lid van punt 7.3 van het ontwerpverslag). De Commissie is het hier niet mee eens. Ook al gaat het over vertrouwelijke individuele adviezen, de deontologie van federale openbare mandatarissen in de zin van de wet, en van federale ministers en staatssecretarissen, behoort onmiskenbaar tot het algemeen belang. Daarom heeft de wetgever de Commissie expliciet deze (preventieve) opdracht toegekend.

Aangaande het ontwerpverslag van Ernst & Young:

De tabel in punt 1.2.3 van het ontwerpverslag dient aangepast te worden, aangezien de Commissie nog geen vertrouwelijke adviezen heeft uitgebracht.

De Commissie vraagt zich af waarom men het in het laatste lid van punt 1.2.1 van het ontwerpverslag enkel heeft over een *"deelname in de kosten"* van het gedetacheerde personeel van de Kamer. De Commissie betaalt immers de volledige personeelskost.

Bovendien, zijn alle "kostenposten" voor de FDC theoretische extrapolatie uit de kamerrekeningen, en dat de enige reëel verwijderbare uitgave die van de zitpenningen is...die nog niet uitgekeerd zijn.

Het derde lid van het eerste streepje van punt 1.3 van het ontwerpverslag zou aangevuld kunnen worden met de precisering dat de Commissie voor de Herziening van de Grondwet en de Hervorming van de Instellingen op 24 januari 2018 het advies van de Raad van State over het wetsvoorstel en de ingediende amendementen heeft laten vragen. Dat advies moet bij de Kamer worden ingediend vóór eind maart 2018.

In verband met het tweede streepje van punt 1.3 van het ontwerpverslag wenst de Commissie te beklemtonen dat haar niet werd gevraagd de werkgroep "Politieke vernieuwing" bij te staan, meer nog, dat zij zelfs geen enkel contact met die werkgroep heeft gehad.

De Commissie stelt voor de laatste zin van het derde streepje van punt 1.3 van het ontwerpverslag te schrappen aangezien er ondertussen een dialoog met de bevoegde minister werd opgestart.

De Commissie wenst tenslotte ook nog op een materiële vergissing te wijzen : de tabel op pagina 5 van het ontwerpverslag geeft 26 095 EUR informaticakosten weer, zowel voor 2016 als voor 2018. Wat 2016 betreft, werd er slechts 15 000 EUR in rekening gebracht, en de Commissie voor de Comptabiliteit van de Kamer heeft hetzelfde bedrag ingeschreven voor 2018.

Met zeer bijzondere hoogachting,



Françoise Tulkens,
Voorzitster

Chambre des représentants

Audit d'efficience

Commission fédérale de déontologie

Rapport final et confidentiel
Mars 2018

Building a better working world

Introduction

Le présent rapport fait suite à l'appel d'offres lancé par la Chambre des représentants au travers du cahier spécial des charges CR/17/ALG34 – Audit d'efficience - en octobre 2017 et attribué à EY le 30 novembre 2017.
L'objectif de cet audit est d'examiner si les ressources sont suffisantes et si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées au sein de différentes institutions à dotation de la Chambre des représentants. Afin de réaliser cette analyse, la Chambre des représentants a décidé de confier l'analyse des aspects institutionnels et budgétaires à la Cour des Comptes et l'analyse des aspects organisationnels, processus et synergies à EY.

Le périmètre de l'audit est circonscrit à neuf institutions à dotations.

Les travaux d'audit ont démarré le 20 décembre 2017, date d'envoi de la lettre de mission aux institutions, et le délai pour la remise des rapports provisoire et le démarrage de la phase confidentielle contradictoire a été fixé au 28 février. A partir de cette date, les institutions à dotation ont ensuite eu la possibilité, jusqu'au 15 mars, de commenter la version provisoire des rapports, qui leur a été communiquée de manière confidentielle. L'équipe EY a par la suite adapté le rapport pour obtenir une version finale qui tient compte des commentaires formulés par les institutions à dotation. Dans un objectif de transparence, l'ensemble des commentaires reçus sont joints en annexe du présent rapport.
Compte tenu des objectifs fixés et du délai imparti, une méthodologie commune à la Cour des Comptes et EY a été adoptée. Cette méthodologie est basée sur :

- L'envoi d'une lettre de mission
- L'utilisation de questionnaires standardisés
- Une analyse documentaire
- La tenue d'entretiens[1] avec les institutions dans le périmètre de l'audit
- La tenue d'exit meetings regroupant des représentants des institutions concernée, de la Cour des Comptes et d'EY
- Procédure contradictoire formelle

Afin d'atteindre le résultat attendu et respecter le délai imparti, les techniques utilisées pour arriver aux constats et pistes de réflexion sont basées sur l'analyse et l'observation. Ces analyses ont été complétées par des entretiens afin de contextualiser et d'obtenir des informations plus qualitatives. Les pistes de réflexion ont été établies sur base de ces éléments, des échanges avec la Cour des Comptes et notre expertise.

[1] La liste des entretiens est reprise en annexe

Building a better working world

Table des matières

Introduction 2
Table des matières 3
1. Aperçu de la Commission 4
1.1 Missions de la Commission 4
1.2 Chiffres-clé 4
1.2.1 Financement 4
1.2.2 Personnel 5
1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats 6
1.3 Evolutions historiques 6
2. Organisation de l'institution 7
2.1 Organigramme général 7
2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions 7
2.3 Partenariats & collaborations 8
3. Processus et modalités de fonctionnement 8
3.1 Gestion et pilotage 8
3.2 Opérationnel 8
3.3 Support 9
4. Infrastructures et matériel 9
5. Ressources humaines 9
6. Principaux constats 10
7. Pistes de réflexion 11
8. Annexes 12
8.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse de la Commission fédérale de déontologie 12

EY Building a better working world

1. Aperçu de la Commission

1.1 Missions de la Commission

La Commission fédérale de déontologie a pour mission de rendre des avis en matière de déontologie, d'éthique ou de conflits d'intérêt. Sa mission est décrite dans la loi du 6 janvier 2014, comme suit : « *La Commission a pour mission :*

- *« de rendre des avis, à la demande d'un mandataire public, sur une question particulière de déontologie, d'éthique, ou de conflits d'intérêts le concernant. […] La Commission peut également rendre des avis confidentiels, à la demande d'un ministre, ou d'un secrétaire d'Etat, sur une situation particulière de déontologie, d'éthique, ou de conflits d'intérêts le concernant. »*
- *« de formuler des avis ou de recommandations à caractère général, à l'exclusion des cas particuliers visant nommément un ou plusieurs mandataires publics, en matière de déontologie et d'éthique et de conflits d'intérêts, d'initiative, sur la base d'une demande signée par au moins un tiers des membres du Sénat ou sur la base d'une demande signée par au moins cinquante membres de la Chambre des Représentants. »*
- *« de formuler des avis ou des recommandations à caractère général, à l'exclusion de cas particuliers visant nommément un ou plusieurs mandataires publics ou des personnes visées à l'article 2, §1er, 1°, en matière de déontologie et d'éthique et de conflits d'intérêts à la demande du gouvernement fédéral »*[2]

La Commission fédérale de déontologie doit notamment se baser, dans la réalisation de ses activités, sur un Code de déontologie dont elle doit proposer un projet dans les trois mois de son installation.

Ce Code « *contient des règles de nature déontologique, d'éthique, de conflits d'intérêts ainsi que toute ligne directrice jugée utile par la Commission en matière de déontologie et d'éthique et de conflits d'intérêts* ».

1.2 Chiffres-clé

1.2.1 Financement

La Commission fédérale de déontologie dispose d'une dotation relativement faible en rapport avec d'autres institutions à dotation. Sa dotation par le parlement est la suivante :

Dotation (en €) à la Commission fédérale de déontologie[3]

2016	2017	2018
217.000	371.000	150.000

[2] Loi du 6 janvier 2014 portant création d'une Commission fédérale de déontologie, Titre III, Chapitre 2

[3] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

EY Building a better working world

Les dépenses de la Commission fédérale de déontologie sont également très faibles et sont réparties de la façon suivante :

Evolution des dépenses[4]

	Comptes 2016 (installation le 13 juin 2016)	Prévision Budgétaire 2018
Frais liés au secrétariat	47.340,0	82.460,0
Secrétariat	41.860,0	73.010,0
Frais de traduction	2.580,0	4.450,0
Frais généraux	2.900,0	5.000,0
Frais liés à l'informatique	15.000,0	15.000,0
Frais liés à la tenue des réunions (hors jetons de présence)	3.808,7	7.617,4
Interprètes	2.558,7	5.117,4
Utilisation d'une salle et service d'un huissier	1.250,0	2.500,0
Dépense non-identifiée	0,0	6.250,0
Total des frais à récupérer pour la Chambre	66.148,7	105.077,4
Jetons à payer directement à la Commission	7.212,5	17.500,0
TOTAL	73.361,2	128.827,4[5]

La Commission fédérale de déontologie est opérationnelle depuis le mois de juin 2016, par conséquent, les dépenses 2016 ne représentent que le prorata des dépenses annuelles.

Le principal poste de dépenses concerne les frais de secrétariat, plus de 65% des frais en 2016 et plus de 67% du budget estimé pour 2018. Ce poste couvre la participation de la Commission fédérale de déontologie au coût salarial de deux membres du personnel de la Chambre, détachés partiellement auprès de la Commission.

En dehors de jetons de présence qui sont versés aux membres de la Commission, l'ensemble du budget sert à rembourser des frais engagés par le Parlement, pour la Commission. Ces frais sont de l'ordre de l'utilisation de salles de réunion, de frais informatiques, d'impression, de petites fournitures et des frais de personnel des 2 membres du personnel du Parlement, détachés auprès de la Commission.

1.2.2 Personnel

L'article 6 de la loi du 6 janvier 2014 indique que la Commission fédérale de déontologie *« est composée de 12 membres : six membres d'expression française et six membres d'expression néerlandaise »*. Ces membres sont organisés en 6 chambres composées chacune d'un membre francophone et d'un membre néerlandophone. Chaque année la composition de 5 chambres est tirée au sort – en sachant que le président et le vice-président en constituent une.

Si la Commission est permanente, les membres n'y travaillent pas à temps plein, mais selon les demandes. De plus, ils se réunissent une dizaine de fois par an.

Un secrétariat, chargé des tâches techniques et administratives, est attaché à la Commission. Les deux membres du secrétariat (respectant la parité linguistique) sont issus du personnel de niveau A de la Chambre. Le temps qu'ils consacrent à la Commission est remboursé par cette dernière à la Chambre, sur base de

[4] Chambre des Représentants de Belgique : Comptes de l'année budgétaire 2016, Ajustements budgétaires de l'année 2017, Propositions budgétaires pour l'année 2018, 14 décembre 2017

[5] Une dépense de 6250,0€, non-identifiée par la Commission fédérale de déontologie, a été ajoutée dans le tableau pour parvenir à un total de dépenses prévues de 128.827,4€. A noter que le budget accordé par le Parlement est de 150.000,0€.

EY Building a better working world

« timesheets ».

1.2.3 Principaux indicateurs d'activité et de résultats

Depuis le début de son activité, en juin 2016, et sur base du rapport d'activités transmis par les présidents de la Commission, à la Chambre des Représentants, la Commission fédérale de déontologie a remis 2 avis. Les avis formulés sont répartis comme suit :

Nombre d'avis élaborés[6]

	Nombre d'avis formulés
Avis et recommandations à caractère général en matière de déontologie, d'éthique ou de conflits d'intérêts (sur la base d'une demande signée par un tiers des membres du Sénat ou de cinquante membres de la Chambre)	2
Avis généraux ou recommandations d'initiative	1[7]

La Commission a également rédigé un projet de code de déontologie applicable aux mandataires publics fédéraux dans les trois mois de son installation. Néanmoins, celui-ci n'a toujours pas été voté par la Chambre des Représentants.

1.3 Evolutions historiques

La Commission fédérale de déontologie fait actuellement face à différents freins structurels qui pourraient entraver son activité, mais également la bonne gouvernance de l'institution. Ces différents éléments sont listés ci-dessous :

- L'article 5 de la loi du 6 janvier 2014 impose à la Commission de rédiger un projet de Code de déontologie devant contenir « *les règles de nature déontologique, d'éthique, de conflits d'intérêts ainsi que toute ligne directrice jugée utile par la Commission en matière de déontologie et d'éthique et de conflits d'intérêts* »[8]. D'après la loi, le projet doit être rédigé au plus tard 3 mois après l'installation de la Commission, le 13 juin 2016. Ce projet de Code doit ensuite être approuvé par la loi.

  Le rapport d'activités 2016 de la Commission indique cependant qu'un projet de Code, rédigé par la Commission et adopté à l'unanimité par celle-ci, a été transmis au Président de la Chambre le 12 octobre 2016 et inséré dans la proposition de loi du 20 octobre portant modification de la loi du 6 janvier 2014.

  A la date de la rédaction du présent rapport, la proposition de loi devant approuver le projet de Code de déontologie est toujours pendante devant la commission de Révision de la Constitution. La Commission fédérale de déontologie indique, après révision de la version provisoire du présent rapport, que le 24 janvier 2018, la commission de Révision de la Constitution et de la Réforme des Institutions a demandé l'avis du Conseil d'État sur la proposition de loi et sur les amendements présentés. Cet avis doit être transmis à la Chambre avant la fin mars 2018.

[6] Commission fédérale de déontologie : Rapport annuel 2016-2017, pages 4 à 7, approuvé par le Commission le 23 octobre 2017

[7] Elaboration des avis ou recommandations concernant les sujets abordés par le groupe de travail « Renouveau Politique » - provisoirement suspendu

[8] Loi du 6 janvier 2014 portant création d'une Commission fédérale de déontologie, Titre III, Chapitre 2

EY Building a better working world

Le Code de déontologie est indispensable à la réalisation des activités de la Commission, tant dans l'analyse de la compétence de cette dernière pour formuler des avis et recommandations, que dans la formulation des avis et recommandations.

- En outre, un groupe de travail « Renouveau politique » a été constitué le 7 mars 2017 dans le but d'examiner la proposition de loi dont il est question au point précédent. Ce groupe traite de divers sujets en lien avec les compétences de la Commission tels que la transparence, la déontologie, l'éthique et l'intégrité, le statut et les rémunérations, ainsi que le décumul et les incompatibilités. Dans l'attente du rapport du groupe de travail, attendu pour la fin du mois de juin 2017, la Commission a décidé de suspendre provisoirement l'élaboration des avis et recommandations qu'elle avait pris l'initiative de formuler.

- Le montant des jetons de présence des membres de la Commission a été arrêté par l'Arrêté Royal du 10 septembre 2017. Ceux-ci n'ont cependant pas encore été versés, car il existe encore une incertitude quant à l'application d'une retenue pour la sécurité sociale ou non. Cette question est en cours d'investigation par les services du Parlement.
  La Commission fédérale de déontologie indique cependant, après révision de la version provisoire du présent rapport, qu'un dialogue a été initié dans l'intervalle avec le ministre compétent.

2. Organisation de l'institution

2.1 Organigramme général

La Commission de déontologie ne dispose pas d'un organigramme.

Sur base de la législation (loi du 6 janvier 2014), et comme indiqué à la section 1.2.2 du présent rapport, la Commission est structurée en 6 chambres de 2 membres dont l'une d'elle est constituée du président et du vice-président. Ces chambres respectent la parité linguistique.

En ce qui concerne le personnel de la Commission, 2 secrétaires sont mis à sa disposition par la Chambre des Représentants.

2.2 Rôles et responsabilités en lien avec les missions

Les rôles et responsabilités sont décrits dans le Règlement d'Ordre Intérieur. Ils s'organisent entre les membres de la Commission fédérale de déontologie et les deux membres du personnel, détachés de la Chambre.

Les membres de la Commission sont organisés en « chambres » et ont l'obligation de participer aux réunions de la Commission ; au-delà de trois absences, le membre se verra remplacé. Les membres ont la responsabilité de formuler des avis et recommandations, sur base de demandes qui sont soumises auprès de la Commission. Un ou plusieurs membres peut également proposer à la Commission de formuler un avis général « d'initiative ».

Les membres du secrétariat sont assignés à des tâches techniques et administratives (responsables du contrôle linguistique et légistique, de la préparation des réunions, des contacts internes et externes, etc.).

La loi délimite dès lors clairement les rôles et responsabilités entre les membres de la Commission et le personnel mis à la disposition par la Chambre des Représentants.

EY Building a better working world

2.3 Partenariats & collaborations

L'article 3 de la loi du 6 janvier 2014 présente la Commission comme un « organe permanent relevant de la Chambre ». Concrètement, cela implique que la Chambre des Représentants est tenue de mettre à la disposition de la Commission, le personnel administratif, ainsi que les infrastructures nécessaires à l'exercice de ses activités.

A l'analyse du budget, il semblerait qu'il n'y ait pas d'autres synergies envisageables. En effet, tous les services prestés sont refacturés à la Chambre, à l'exception des jetons de présence qui sont directement rétribués aux membres.

3. Processus et modalités de fonctionnement

3.1 Gestion et pilotage

Les outils nécessaires à la bonne gestion et au pilotage de la Commission fédérale de déontologie sont décrits dans la loi du 6 janvier 2014 ainsi que dans le Règlement d'Ordre Intérieur. Ces éléments sont repris ci-dessous :

- Le Rapport d'activités : L'article 13 de la loi contraint en effet la Commission à la rédaction d'un rapport de ses activités qu'elle se doit de présenter annuellement devant la Chambre des Représentants.
- La mise en place d'un organe décisionnel : La Commission fédérale de déontologie doit, conformément à l'article 11 de la loi précitée, élire un président par expression linguistique. Les deux membres se voient attribuer des responsabilités organisationnelles et décisionnelles formellement décrites.
- Un suivi et des délibérations fréquentes : Les membres de la Commission fédérale de déontologie se réunissent, sous convocation du président, *« autant de fois et avec la fréquence que l'examen des avis et recommandations, qui lui sont soumis ou qu'elle entame d'initiative en vertu de l'article 4, l'exigent*[9] *»*, et au minimum une fois par an.
- Un contrôle des dépenses : Selon l'article 14 du Règlement d'Ordre Intérieur, la Commission « *désigne parmi ses membres deux commissaires aux comptes de rôle linguistique différent* ».

La Commission base également son fonctionnement sur le budget prévisionnel approuvé par la Chambre des Représentants.

Au vu de la taille et de l'activité de la Commission et des informations collectées, il semblerait que la gestion et le pilotage de l'institution ne nécessitent pas actuellement de davantage de moyens et d'outils.

3.2 Opérationnel

Les procédures (de saisie, de formulation et de délibération) sont décrites dans la loi (Chapitre 5 de la loi du 6 janvier 2014) et reprises dans le Règlement d'Ordre intérieur.

[9] Loi du 6 janvier 2014 portant création d'une Commission fédérale de déontologie, Titre III, Chapitre 5

EY Building a better working world

3.3 Support

Si les rôles et responsabilités des secrétaires apparaissent dans la description du poste de secrétaire, il semblerait qu'aucune procédure en tant que telle ne décrive davantage les fonctions prises en charge par les membres du personnel de la Chambre des Représentants. Le personnel détaché n'est par ailleurs pas évalué par les membres de la Commission pour le travail effectué pour celle-ci.

4. Infrastructures et matériel

La Commission n'occupe pas de bureaux de manière permanente, mais – en tant qu'organe permanent de la Chambre - peut disposer des salles de réunion de la Chambre dont l'utilisation est facturée à la Commission.

La Commission ne dispose pas de logiciel spécifique supportant la réalisation de ses activités. Elle indique cependant avoir déjà initié certaines recherches destinées à l'acquisition d'un logiciel propre.

La Commission fait généralement appel aux services et infrastructures informatiques de la Chambre des Représentants qui transmet ensuite le détail des heures prestées et les coûts forfaitaires (hosting et coûts opérationnels du site) à la Commission pour paiement.

5. Ressources humaines

La loi qui régit la Commission fédérale de déontologie ne donne de dispositions qu'en lien avec ses 12 membres. Les membres sont en effet nommés pour une période de 5 ans – renouvelable une fois.
Ils perçoivent des jetons de présence lorsqu'ils participent aux réunions de la Commission. Le montant des jetons de présence est déterminé dans un Arrêté Royal.

Le personnel qui soutient les aspects administratifs et informatiques de la Commission est mis à disposition de celle-ci par la Chambre des représentants, contre paiement.

A ce jour, le personnel détaché n'a pas fait l'objet d'évaluation par les membres de la Commission. Le personnel détaché travaille à la demande de la Commission et rapporte sur base de « timesheets ». Les besoins sont revus annuellement, sur base des prestations réalisées, dans le cadre des travaux budgétaires.

La planification des membres de la Commission est fortement dépendante de la demande d'avis et de recommandations, qui sont assignés aux chambres à tour de rôle. A ce jour, les ressources disponibles semblent suffisantes pour mener à bien les activités de la Commission.

EY Building a better working world

6. Principaux constats

A ce jour, sur base des documents analysés et des différents entretiens menés, nous pouvons observer que :

- La Commission est une Commission permanente, mais sans activité permanente ni membre à temps plein. Son budget est très limité ainsi que ses activités. A ce jour, et tant que le projet de loi relatif au « Renouveau Politique » (y inclus le Code de déontologie) n'aura pas été voté, elle ne dispose pas de l'ensemble des outils lui permettant de remplir l'intégralité de son rôle.

- A l'exception des jetons de présence, les dépenses effectuées par la Commission sont des remboursements, au Parlement, de prestations de services, de fournitures livrées, d'utilisation de salles, etc. qui ont été réalisés par le Parlement pour la Commission.

- La Commission dispose d'une délimitation claire des rôles et des responsabilités de ses membres et du personnel mis à sa disposition par la Chambre.

- La Commission dispose de procédures qui supportent ses activités opérationnelles, mais ne dispose à ce stade d'aucun logiciel soutenant la réalisation de ses activités. En ce qui concerne le support assuré par le personnel détaché de la Chambre, il n'existe pas de procédure relative à leurs activités ni à l'évaluation de ce personnel par les membres de la Commission fédérale de déontologie.

- La Commission ne dispose pas d'organigramme, plan stratégique, …ou autre outil de gestion mais compte tenu de sa taille et de ses activités ceci est parfaitement compréhensible.

Op basis van een documentaire analyse alsook doorheen de verschillende gespreksmomenten kunnen de volgende observaties geïdentificeerd worden:

- *De commissie is een permanent orgaan maar zonder continue activiteit(en) nog voltijdse leden. Haar budget is eveneens beperkt zoals de activiteiten van de commissie. Tot op heden, en zolang het wetsvoorstel ten aanzien van "politieke vernieuwing" (met inbegrip van de deontologische code) niet goedgekeurd wordt, bezit de commissie over onvoldoende en inadequate middelen om de integraliteit van haar rol op te nemen.*

- *Met de uitzondering van zitpenningen zijn de uitgaven van de commissie vergoedingen aan het Parlement, de prestatie van diensten, geleverde kantoorbenodigdheden, gebruik van zalen en zo verder die werden uitgevoerd door het parlement voor de commissie.*

- *De rollen en verantwoordelijkheden van het personeel van de commissie eveneens als van het ter beschikking gesteld personeel door de Kamer zijn duidelijk afgebakend.*

- *De bestaande procedures van de commissie ondersteunen de operationele activiteiten. Wel wordt opgemerkt dat er geen software bestaat die de werking van de commissie ondersteunt. Verder wordt ook vastgesteld dat de procedures betreffende de ondersteuning door het gedetacheerd personeel van de Kamer onvoldoende uitgewerkt zijn. Er zijn geen uitgewerkte procedures rond de werkzaamheden van het ter beschikking gesteld personeel, noch voor de evaluatie van deze medewerkers door leden van de federale deontologische Commissie.*

- *De commissie beschikt niet over een organigram, strategisch plan of andere beheers mechanismen. Wel moet hier de kanttekening gemaakt worden dat rekening moet gehouden worden met de beperkte omvang van de commissie.*

EY Building a better working world

7. Pistes de réflexion

Compte tenu des éléments constatés ci-dessus, et afin d'assurer la pérennité et le fonctionnement de la Commission fédérale de déontologie, nous suggérons que :

- Le Code de déontologie préparé par la Commission soit adopté par le Parlement afin de permettre à la Commission de remplir pleinement son rôle ;
- Le fonctionnement et les activités de la Commission soient évalués après 2 à 3 ans de plein exercice afin d'apprécier les activités réalisées, la pertinence et l'adéquation de ses missions par rapport aux attentes du Parlement.

Au niveau de la gestion interne de la Commission fédérale de déontologie, nous suggérons que :

- Les activités réalisées par le personnel détaché du Parlement auprès de la Commission soient évaluées par la Commission et soient prises en compte dans le cycle d'évaluation du personnel fait par le Parlement.

Rekening houdend met bovenstaande vaststellingen worden hieronder verschillende denkpistes geformuleerd met als voornaamste doelstelling om de duurzaamheid en werking van de federale deontologische Commissie te versterken :

- *Het goedkeuren door het Parlement van de deontologische code die door de commissie werd voorgesteld om de werking van de commissie te versterken en deze haar rol ten volle kan opnemen ;*
- *Het beoordelen van de werking en activiteiten van de commissie 2 of 3 jaar na het volledig opnemen van haar rol ten einde een oordeel te kunnen formuleren over diens werking.*

Ten aanzien van het intern beheer van de federale deontologische Commissie wordt aanbevolen om:

- *De werkzaamheden van het ter beschikking gesteld personeel laten beoordelen door de leden van de commissie en deze in rekening te brengen tijdens de evaluatiecyclus van deze medewerkers door het Parlement.*

EY Building a better working world

8. Annexes

8.1 Liste des entretiens menés dans le cadre de l'analyse de la Commission fédérale de déontologie

Nom	Fonction	Date de l'entretien
CLARISSE J.	Secrétariat	25/01/2018
GRENACS A.	Secrétariat	25/01/2018
TULKENS F.	Présidente	25/01/2018

Building a better working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY est un leader mondial en matière de services professionnels dans les domaines de l'audit, la fiscalité, la comptabilité, les transactions et le conseil. Notre expertise et la qualité de nos services contribuent à restaurer la confiance dans les marchés financiers ainsi qu'au sein des économies mondiales. Nous formons et encourageons les talents afin qu'ils respectent nos engagements envers l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entendons de la sorte jouer un rôle essentiel dans la construction d'un monde plus performant pour nos collaborateurs, nos clients et la société dans sa globalité.

EY se réfère à l'organisation mondiale et/ou à l'une ou l'autre des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles ayant son entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garantie établie au Royaume-Uni, ne fournit pas de services aux clients.

Pour de plus amples informations sur notre organisation, surfez sur www.ey.com.

© 2018 EY Belgium.

All Rights Reserved.

ey.com/be

COMMISSION FÉDÉRALE DE DÉONTOLOGIE

FEDERALE DEONTOLOGISCHE COMMISSIE

Monsieur Philippe ROLAND
Premier Président de la Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 BRUXELLES

Bruxelles, 16 mars 2018

Concerne: projet de rapport d'audit sur les institutions collatérales installées au Forum et sur la Commission MRD

Monsieur le Premier Président,

Je vous remercie d'avoir complété le texte néerlandais du projet de rapport de la Cour des comptes, ainsi que des "Principaux constats" et des "Pistes de réflexion" du projet de rapport d'Ernst & Young.

La Commission fédérale de déontologie a lu avec attention les rapports en projet et souhaite vous faire part des observations suivantes :

Concernant le projet de rapport de la Cour des comptes :

Le Commission tient à souligner que l'alinéa 6 du point 7.2.1 du projet de rapport suggère à tort que la durée des réunions a une incidence sur leur coût, en particulier sur les jetons de présence. La Commission tient en outre à souligner que les activités de ses membres consistent principalement à participer aux réunions gratuites de ses chambres.

En ce qui concerne le "coordinateur" mentionné à l'alinéa 8 du point 2.7.1 du projet de rapport, la Commission a reçu, le 23 décembre 2016, une lettre du président de la Chambre autorisant la Commission à faire appel au coordinateur précité pour faciliter la communication interne avec les services de la Chambre. La Commission considère que la rémunération de ce coordinateur est plutôt élevée, étant donné qu'elle correspond environ, sur une base annuelle, aux jetons de présence d'un membre de la Commission.

La Cour des comptes indique que les avis confidentiels individuels ne servent que les intérêts privés des demandeurs (alinéa 7 du point 7.3 du projet de rapport). La Commission ne partage pas cette analyse. Même s'il s'agit d'avis confidentiels individuels, la déontologie des mandataires publics fédéraux au sens de la loi, ainsi que des ministres et des secrétaires d'État fédéraux, relève indéniablement de l'intérêt général. C'est la raison pour laquelle le législateur a explicitement confié cette mission (préventive) à la Commission.

Concernant le projet de rapport d'Ernst & Young:

Le tableau du point 1.2.3 du projet de rapport devra être actualisé dès lors que la Commission n'a pas encore formulé d'avis confidentiels.

La Commission se demande pourquoi il est uniquement question, au dernier alinéa du point 1.2.1 du projet de rapport, d'une "participation aux frais" du personnel détaché de la Chambre. La Commission prend en effet en charge la totalité des frais de personnel.

Par ailleurs, tous les postes de dépense de la Commission ne sont en réalité que des extrapolations théoriques des comptes de la Chambre. Les seules dépenses réellement exposées par la Commission sont les jetons de présence… qui n'ont pu être payés jusqu'à présent.

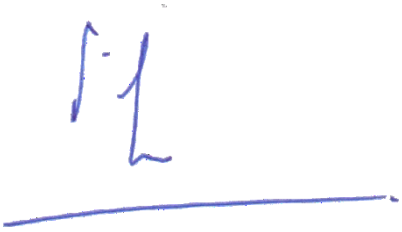
L'alinéa 3 du premier tiret du point 1.3 du projet de rapport pourrait être complété en précisant que, le 24 janvier 2018, la commission de Révision de la Constitution et de la Réforme des Institutions a demandé l'avis du Conseil d'État sur la proposition de loi et sur les amendements présentés. Cet avis doit être transmis à la Chambre avant la fin mars 2018.

En ce qui concerne le deuxième tiret du point 1.3 du projet de rapport, la Commission tient à préciser qu'il ne lui a pas été demandé d'assister le groupe de travail "Renouveau politique", avec lequel elle n'a, de surcroît, jamais eu de contact.

La Commission propose de supprimer la dernière phrase du troisième tiret du point 1.3 du projet de rapport étant donné qu'un dialogue avec le ministre compétent a été initié dans l'intervalle.

Enfin, la Commission souhaite également attirer l'attention sur une erreur matérielle: le tableau de la page 5 du projet de rapport mentionne 26 095 euros de frais liés à l'informatique, tant pour 2016 que pour 2018. En ce qui concerne 2016, seuls 15 000 euros ont été portés en compte, et la commission de la Comptabilité de la Chambre a prévu un montant identique pour 2018.

Veuillez agréer, Monsieur le Premier Président, l'expression de ma haute considération.



Françoise Tulkens,
Présidente