

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

14 décembre 2020

**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, Commission BIM,
Organe de contrôle de l'information policière,
Commission fédérale de déontologie,
Conseil central de surveillance pénitentiaire,
Institut fédéral pour la protection et
la promotion des droits humains**

- **Audit de suivi de la Cour des comptes**
- **Comptes de l'année budgétaire 2019**
 - **Ajustements budgétaires
de l'année 2020**
 - **Propositions budgétaires
pour l'année 2021**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE LA COMPTABILITÉ
PAR
M. Christian LEYSEN

**AUDIT DE SUIVI
DE LA COUR DES COMPTES**

Voir aussi:

Doc 55 **1676/ (2020/2021):**

- 001: Rapport Institutions.
- 003: Rapport Institutions – Annexes 1.
- 004: Rapport Institutions – Annexes 2.

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

14 december 2020

**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,
BIM-Commissie, Controleorgaan
op de politionele informatie,
Federale Deontologische Commissie,
Centrale Toezichtsraad voor
het Gevangeniswezen,
Mensenrechteninstituut**

- **Opvolgingsaudit van het Rekenhof**
- **Rekeningen van het begrotingsjaar 2019**
 - **Begrotingsaanpassingen
van het begrotingsjaar 2020**
 - **Begrotingsvoorstellen
voor het begrotingsjaar 2021**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE COMPTABILITEIT
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Christian LEYSEN**

**OPVOLGINGSAUDIT
VAN HET REKENHOF**

Zie ook:

Doc 55 **1676/ (2020/2021):**

- 001: Verslag Instellingen.
- 003: Verslag Instellingen – Bijlagen 1.
- 004: Verslag Instellingen – Bijlagen 2.

03585

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

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Sander Loones, Wim Van der Donckt
Ecolo-Groen	Laurence Hennuy, Dieter Vanbesien
PS	André Flahaut, Ahmed Laaouej
VB	Wouter Vermeersch
MR	Benoît Piedboeuf
CD&V	Servais Verherstraeten
PVDA-PTB	Marco Van Hees
Open Vld	Christian Leysen

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Kathleen Depoorter, Michael Freilich, Tomas Roggeman
Kristof Calvo, Stefaan Van Hecke
Jean-Marc Delizée, Eliane Tillieux, Philippe Tison
Frank Troosters, Reccino Van Lommel
Emmanuel Burton, Nathalie Gilson
Hendrik Bogaert, Leen Dierick
Raoul Hedebouw, Thierry Warmoes
Patrick Dewael, Egbert Lachaert

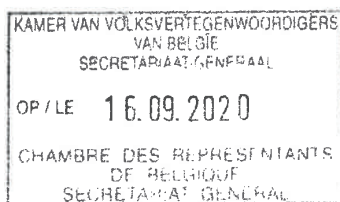
N-VA	: Nieuw-Vlaamse Alliantie
Ecolo-Groen	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
PS	: Parti Socialiste
VB	: Vlaams Belang
MR	: Mouvement Réformateur
CD&V	: Christen-Democratisch en Vlaams
PVDA-PTB	: Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Open Vld	: Open Vlaamse liberalen en democraten
sp.a	: socialistische partij anders
cdH	: centre démocrate Humaniste
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant
INDEP-ONAFH	: Indépendant - Onafhankelijk

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



Cour des comptes

Monsieur P. Dewael
Président
 Chambre des représentants
 Palais de la Nation 2
 Place de la Nation 2
 1008 BRUXELLES



Personne de contact :
Bénédicte Froidure

Rue de la Régence 2
 B-1000 Bruxelles

T +32 2 551 86 27
 froidureb@ccrek.be

Votre lettre du
 13 février 2020

Votre référence
 SG/PH/VDZ/COR/053-
 20

Notre référence
 A6-3.717.972-L45

Date
 10 juillet 2020



Demande de la Commission de la comptabilité de la Chambre – Examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et de la Commission MRD-BIM – Suivi des recommandations

Monsieur le Président,

La Cour des comptes vous transmet le rapport, demandé par la Commission de la comptabilité de la Chambre, sur la mise en œuvre des recommandations de son rapport du 28 mars 2018 adressées aux institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et à la Commission MRD-BIM.

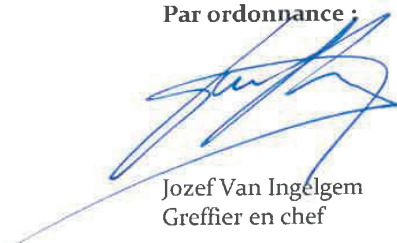
Ce rapport vous est transmis avec son annexe 2 qui reprend les réponses données par les institutions au questionnaire qui leur a été adressé.

Par ailleurs, plusieurs institutions ont commenté le projet de rapport qui leur a été soumis. Ces commentaires seront transmis au secrétaire de la Commission de la comptabilité. Ces documents pourront ainsi être mis à la disposition de ladite Commission.

La Cour se tient à la disposition de la Chambre et de sa Commission de la comptabilité pour toute information complémentaire.

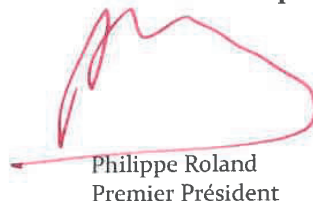
La directrice de cabinet du premier président, Mme Bénédicte Froidure (froidureb@ccrek.be, 02 551 85 62) et le directeur de cabinet de la présidente, M. Geert Vermeire (vermeireg@ccrek.be, 02 551 84 12) sont également à la disposition de vos services dans le cadre de ce dossier.

Par ordonnance :



Jozef Van Ingelgem
 Greffier en chef

La Cour des comptes :



Philippe Roland
 Premier Président

Annexe : 1 rapport (version FR et NL)

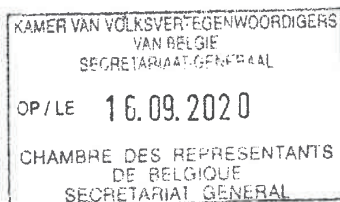




Rekenhof

200928591

De heer P. Dewael
Voorzitter van de Kamer
van Volksvertegenwoordigers
Paleis der Natie
Natieplein 2
1008 BRUSSEL



Contactpersoon:
Bénédicte Froidure

Regentschapsstraat 2
B-1000 Brussel

T +32 2 551 86 27
froidureb@ccrek.be

Uw bericht van
13 februari 2020

Uw kenmerk
SG/PH/VDZ/COR/053-
20

Ons kenmerk
A6-3.717.972-B5

Datum
10 juli 2020

Verzoek van de Commissie voor de Comptabiliteit van de Kamer - Onderzoek van de in het Forum gehuisveste dotatiegerechtigde instellingen en van de BIM-Commissie - Opvolging van de aanbevelingen

Mijnheer de voorzitter,

Het Rekenhof bezorgt u het door de Commissie voor de Comptabiliteit van de Kamer gevraagde verslag over de implementering van de aanbevelingen die het Rekenhof in zijn verslag van 28 maart 2018 formuleerde voor de in het Forum gehuisveste dotatiegerechtigde instellingen en voor de BIM-Commissie.

Dit verslag wordt u toegezonden samen met de bijbehorende bijlage 2, waarin de antwoorden zijn opgenomen die de instellingen formuleerden op de hun toegestuurde vragenlijst.

Verschillende instellingen verwoordden overigens commentaar op het hun voorgelegde ontwerpverslag. Die commentaren zullen worden overgezonden aan de secretaris van de Commissie voor de Comptabiliteit. Aldus zullen de desbetreffende documenten ter beschikking van de voornoemde Commissie kunnen worden gesteld.

Het Rekenhof houdt zich ter beschikking van de Kamer en van de Commissie voor de Comptabiliteit voor alle bijkomende informatie.

Mevrouw Bénédicte Froidure, kabinetsdirecteur van de eerste voorzitter (FroidureB@ccrek.be, 02 551 85 62) en de heer Geert Vermeire, kabinetsdirecteur van de voorzitter (VermeireG@ccrek.be, 02 551 84 12), staan eveneens ter beschikking van uw diensten in het raam van dit dossier.

Op last:

Jozef Van Ingelgem
Hoofdgriffier

Het Rekenhof:

Philippe Roland
Eerste voorzitter

Bijlage: 1 verslag (FR en NL versie)

Dr. Heynen





Cour des comptes

Institutions à dotation

Suivi des recommandations formulées en 2018



Rapport adopté le 8 juillet 2020 par l'assemblée générale de la Cour des comptes



Dotatiegerechtigde instellingen

Opvolging van de in 2018 geformuleerde aanbevelingen



Goedgekeurd in de algemene vergadering van het Rekenhof van 8 juli 2020

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	5
Introduction	5
1.1 Audit réalisé en 2018	5
1.1.1 Mission confiée à la Cour des comptes et à EY	5
1.1.2 Objet de l'audit	5
1.1.3 Diffusion des résultats de l'audit	5
1.2 Mission confiée en 2020	6
1.3 Méthode et calendrier	6
1.3.1 Méthode	6
1.3.2 Calendrier	7
Chapitre 2	8
Missions	8
2.0 Mise en oeuvre des recommandations – tableau synoptique	8
2.1 Recommandation A1 : Rationalisation des institutions	10
2.1.1 Recommandation formulée	10
2.1.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions	10
2.1.3 Commentaires de la Cour des comptes	11
2.2 Recommandation A2 : Regrouper les compétences en des ensembles de tâches homogènes	12
2.2.1 Recommandation formulée	12
2.2.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions	12
2.2.3 Commentaires de la Cour des comptes	14
2.3 Recommandation A3 : Rationnaliser la surveillance et les missions de contrôle	14
2.3.1 Recommandation formulée	14
2.3.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions	14
2.3.3 Mise en oeuvre des recommandations pour les groupes d'institutions	15
2.3.4 Commentaires de la Cour des comptes	18
2.4 Recommandation A4 : Regroupement des institutions en « familles »	18
2.4.1 Recommandation formulée	18
2.4.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions	18
2.4.3 Commentaires de la Cour des comptes	19
2.5 Recommandation A5 : Révision et harmonisation des statuts	20
2.5.1 Recommandation formulée	20
2.5.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions	20
2.5.3 Commentaires de la Cour des comptes	21

INHOUD

Hoofdstuk 1	
Inleiding	6
1.1 In 2018 uitgevoerde audit	6
1.1.1 Aan het Rekenhof en aan EY toevertrouwde opdracht	6
1.1.2 Voorwerp van de audit	6
1.1.3 Verspreiding van de resultaten van de audit	6
1.2 Opdracht in 2020	7
1.3 Methode en timing	7
1.3.1 Methode	7
1.3.2 Timing	8
Hoofdstuk 2	
Opdrachten	9
2.0. Implementatie van de aanbevelingen - overzichtstabel	9
2.1. Aanbeveling A1: Rationalisering van instellingen	11
2.1.1. Geformuleerde aanbevelingen	11
2.1.2. Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen	11
2.1.3. Commentaar van het Rekenhof	12
2.2. Aanbeveling A2: Samenbrengen van de bevoegdheden in homogene taakpakketten	12
2.2.1. Geformuleerde aanbeveling	12
2.2.2. Stand van zaken : Antwoorden van de instellingen	13
2.2.3. Commentaar van het Rekenhof	15
2.3. Aanbeveling A3: Stroomlijnen van toezicht en controleopdrachten	15
2.3.1. Geformuleerde aanbeveling	15
2.3.2. Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen	15
2.3.3. Implementatie van de aanbevelingen voor de groepen van instellingen	16
2.3.4. Commentaar van het Rekenhof	18
2.4. Aanbeveling A4: Clustering van instellingen in 'families'	19
2.4.1. Geformuleerde aanbeveling	19
2.4.2. Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen	19
2.4.3. Commentaar van het Rekenhof	20
2.5. Aanbeveling A5: Herziening en harmonisering van de statuten	20
2.5.1. Geformuleerde aanbeveling	20
2.5.2. Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen	20
2.5.3. Commentaar van het Rekenhof	21

INSTITUTIONS À DOTATION / 3

2.6	Recommandation A6 : Synergies au niveau des services d'appui	21
2.6.1	Recommandation formulée	21
2.6.2	Statut de réalisation : Réponses des institutions	21
2.6.3	Commentaires de la Cour des comptes	23
2.7	Conclusion	23
Chapitre 3		24
Recettes et dépenses		24
3.0	Mise en œuvre des recommandations - Tableau synthétique	24
3.1	Recommandation C1 : Dotation de fonctionnement et dotation de capital	25
3.1.1	Recommandation formulée	25
3.1.2	État des lieux : réponses des institutions	25
3.1.3	Commentaire de la Cour des comptes	26
3.2	Recommandation C2 : Synergies	26
3.2.1	Recommandation formulée	26
3.2.2	État des lieux : réponses des institutions	27
3.2.3	Commentaire de la Cour des comptes	27
3.3	Recommandation C3 : Service Level Agreements	29
3.3.1	Recommandation formulée	29
3.3.2	État des lieux : réponses des institutions	29
3.3.3	Commentaire de la Cour des comptes	30
3.4	Recommandation C4 : Règles budgétaires communes	30
3.4.1	Recommandation formulée	30
3.4.2	État des lieux : réponses des institutions	31
3.4.3	Commentaire de la Cour des comptes	31
3.5	Recommandation C5 : Règles de modération budgétaire	32
3.5.1	Recommandation formulée	32
3.5.2	États des lieux/Réponses des institutions	33
3.5.3	Commentaire de la Cour des comptes	33
3.6	Recommandation C6 : Dépenses importantes d'overhead ou de support	34
3.6.1	Recommandation formulée	34
3.6.2	État des lieux : réponses des institutions	34
3.6.3	Commentaire de la Cour des comptes	34
3.7	Conclusion sur les recommandations budgétaires	35
Chapitre 4		36
Recommandations générales EY		36
4.0	Mise en oeuvre des recommandations – Tableau	36
4.1	Organisation (E2 et E3)	38

2.6	Aanbeveling A6: Synergiën voor ondersteunende diensten	21
2.6.1	Geformuleerde aanbeveling	21
2.6.2	Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen	22
2.6.3	Commentaar van het Rekenhof	23
2.7	Conclusie	23

Hoofdstuk 3

Ontvangsten en uitgaven 25

3.0. Uitvoering van de aanbevelingen - Samenvattende tabel 25

3.1	Aanbeveling C1: werkingsdotatie en kapitaaldotatie	26
3.1.1	Geformuleerde aanbeveling	26
3.1.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	26
3.1.3	Commentaar van het Rekenhof	27
3.2	Aanbeveling C2: synergieën	27
3.2.1	Geformuleerde aanbeveling	27
3.2.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	28
3.2.3	Commentaar van het Rekenhof	28
3.3	Aanbeveling C3: Service Level Agreements	30
3.3.1	Geformuleerde aanbeveling	30
3.3.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	30
3.3.3	Commentaar van het Rekenhof	31
3.4	Aanbeveling C4: gemeenschappelijke begrotingsregels	31
3.4.1	Geformuleerde aanbeveling	31
3.4.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	32
3.4.3	Commentaar van het Rekenhof	32
3.5	Aanbeveling C5: regels voor budgettaire matiging	33
3.5.1	Geformuleerde aanbeveling	33
3.5.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	34
3.5.3	Commentaar van het Rekenhof	34
3.6	Aanbeveling C6: aanzienlijke uitgaven voor overhead of support	35
3.6.1	Geformuleerde aanbeveling	35
3.6.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	35
3.6.3	Commentaar van het Rekenhof	35
3.7	Conclusie met betrekking tot de budgettaire aanbevelingen	36

Hoofdstuk 4

Algemene aanbevelingen EY

Error! Bookmark not defined.

4.0	Uitvoering van de aanbevelingen – Tabel	Error! Bookmark not defined.
4.1	Organisatie (E2 en E3)	Error! Bookmark not defined.
4.1.1	Geformuleerde aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
4.1.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	Error! Bookmark not defined.

INSTITUTIONS À DOTATION / 4

4.1.1	Recommandations formulées	38
4.1.2	État des lieux : réponses des institutions	38
4.1.3	Commentaire de la Cour des comptes	39
4.2	Pilotage et suivi (E4 à E8)	39
4.2.1	Recommandations formulées	39
4.2.2	État des lieux : réponses des institutions	40
4.2.3	Commentaire de la Cour des comptes	41
4.3	Documentation et optimisation des processus (E11)	42
4.3.1	Recommandations formulées	42
4.3.2	État des lieux : réponses des institutions	42
4.3.3	Commentaire de la Cour des comptes	43
4.4	Ressources humaines (E14 à E19)	43
4.4.1	Recommandations formulées	43
4.4.2	État des lieux : réponses des institutions	44
4.4.3	Commentaire de la Cour des comptes	46
4.5	Technologies de l'information et de la communication (E12 et E13)	46
4.5.1	Recommandations formulées	46
4.5.2	État des lieux : réponses des institutions	47
4.5.3	Commentaire de la Cour des comptes	48
4.6	Synergies (E1, E10 et E9)	48
4.6.1	Recommandations formulées	48
4.6.2	État des lieux : réponses des institutions	49
4.7	Conclusion sur les recommandations générales de EY	50
Chapitre 5		51
Conclusion générale		51
Procédure contradictoire		53
Annexe 1. Recommandations budgétaires spécifiques		54

4.1.3	Commentaar van het Rekenhof	Error! Bookmark not defined.
4.2	Aansturing en opvolging (E4 tot E8)	Error! Bookmark not defined.
4.2.1	Geformuleerde aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
4.2.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	Error! Bookmark not defined.
4.2.3	Commentaar van het Rekenhof	Error! Bookmark not defined.
4.3	Documentering en optimalisering van de processen (E11)	Error! Bookmark not defined.
4.3.1	Geformuleerde aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
4.3.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	Error! Bookmark not defined.
4.3.3	Commentaar van het Rekenhof	Error! Bookmark not defined.
4.4	Human resources (E14 tot E19)	Error! Bookmark not defined.
4.4.1	Geformuleerde aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
4.4.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	Error! Bookmark not defined.
4.4.3	Commentaar van het Rekenhof	Error! Bookmark not defined.
4.5	Informatie- en communicatietechnologieën (E12 en E13)	Error! Bookmark not defined.
4.5.1	Geformuleerde aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
4.5.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	Error! Bookmark not defined.
4.5.3	Commentaar van het Rekenhof	Error! Bookmark not defined.
4.6	Synergieën (E1, E10 en E9)	Error! Bookmark not defined.
4.6.1	Geformuleerde aanbevelingen	Error! Bookmark not defined.
4.6.2	Stand van zaken: antwoorden van de instellingen	Error! Bookmark not defined.
4.7	Conclusie in verband met de algemene aanbevelingen van EY	Error! Bookmark not defined.

Hoofdstuk 5

Algemene conclusie

Error! Bookmark not defined.

Tegensprekelijke procedure

Error! Bookmark not defined.

Bijlage 1. Specifieke budgettaire aanbevelingen

54

Fiche 1. Comité P

54

Geformuleerde aanbevelingen

54

Antwoord van het Comité P

54

Commentaar van het Rekenhof

55

Fiche 2. Comité I

55

Geformuleerde aanbeveling

55

Antwoord van het Comité I

56

Fiche 3. HRJ

56

Geformuleerde aanbevelingen

56

Antwoord van de HRJ

57

Commentaar van het Rekenhof

57

CHAPITRE 1

Introduction

1.1 Audit réalisé en 2018

1.1.1 Mission confiée à la Cour des comptes et à EY

Le 17 octobre 2017, la Commission de la comptabilité de la Chambre des représentants a chargé la Cour des comptes et un partenaire privé d'un examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées dans le bâtiment Forum et de la Commission BIM-MRD. Cette mission devait permettre « d'examiner si des synergies et des économies supplémentaires peuvent être réalisées » au sein de ces institutions.

À l'issue d'un marché public, c'est la SCCRL Ernst & Young Réviseurs d'entreprises (EY), qui a été désignée pour réaliser conjointement avec la Cour des comptes l'examen souhaité.

1.1.2 Objet de l'audit

Cet examen a porté sur les neuf institutions suivantes :

- le Comité permanent de contrôle des services de police (Comité P) ;
- le Comité permanent de contrôle des services de renseignement et de sécurité (Comité R) ;
- le Conseil supérieur de la justice (CSJ) ;
- la Commission de la protection de la vie privée (désormais remplacée par l'Autorité de protection des données - APD) ;
- le Collège des médiateurs fédéraux ;
- les Commissions de nomination réunies pour le notariat (CNRN) ;
- l'Organe de contrôle de l'information policière (COC) ;
- la Commission fédérale de déontologie (CFD) ;
- la Commission administrative chargée de la surveillance des méthodes spécifiques et exceptionnelles de recueil de données par les services de renseignement et de sécurité (Commission BIM-MRD).

La Cour des comptes a été chargée d'examiner le périmètre des missions confiées aux institutions à dotation et d'analyser les aspects budgétaires de celles-ci.

Quant à EY, il s'est chargé d'examiner l'efficacité de l'organisation des institutions.

1.1.3 Diffusion des résultats de l'audit

Au terme d'une procédure contradictoire orale et écrite, le rapport définitif a été adopté par l'assemblée générale de la Cour et par EY, chacun en ce qui concerne leur partie respective, à la fin du mois de mars 2018 et transmis au président de la Chambre des représentants.

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 In 2018 uitgevoerde audit

1.1.1 Aan het Rekenhof en aan EY toevertrouwde opdracht

Op 17 oktober 2017 heeft de Commissie voor de Comptabiliteit van de Kamer van Volksvertegenwoordigers het Rekenhof en een privépartner belast met een onderzoek naar de dotatiegerechtigde instellingen die gevestigd zijn in het Forumgebouw alsook naar de BIM-commissie. Deze opdracht bestond erin na te gaan of binnen deze instellingen synergieën en bijkomende besparingen mogelijk zijn.

Na het uitschrijven van een overheidsopdracht werd de bcvba Ernst & Young Bedrijfsrevisoren (EY), aangewezen om samen met het Rekenhof het gewenste onderzoek uit te voeren.

1.1.2 Voorwerp van de audit

Het onderzoek betrof de volgende negen instellingen:

- het Vast Comité van Toezicht op de politiediensten (Comité P);
- het Vast Comité van Toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten (Comité I);
- de Hoge Raad voor de Justitie (HRJ);
- de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer (de Privacycommissie, thans vervangen door de Gegevensbeschermingsautoriteit - GBA);
- het College van Federale Ombudsmannen(FO);
- de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat (VBCN);
- het Controleorgaan op de Politie Informatie (COC);
- de Federale Deontologische Commissie (FDC);
- de bestuurlijke Commissie belast met het toezicht op de specifieke en uitzonderlijke methoden voor het verzamelen van gegevens door de inlichtingen- en veiligheidsdiensten (BIM-commissie).

Het Rekenhof diende de perimeter van de opdrachten van de dotatiegerechtigde instellingen te onderzoeken en de budgettaire aspecten ervan te analyseren.

EY onderzocht of de instellingen doeltreffend georganiseerd zijn.

1.1.3 Verspreiding van de resultaten van de audit

Na een mondelinge en schriftelijke tegensprekelijke procedure hebben de algemene vergadering van het Rekenhof en EY elk voor hun respectieve deel eind maart 2018 het definitieve verslag goedgekeurd en werd het toegezonden aan de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

La Cour des comptes et EY ont exposé leurs conclusions devant la Commission de la comptabilité, lors de sa séance du 18 avril 2018¹.

Le 12 juin 2018, les institutions à dotation ont été invitées à participer à un échange de vues avec la Commission de la comptabilité². Dans ce cadre, il a été demandé aux institutions de s'exprimer sur:

- la fusion des services d'appui des institutions ou l'amélioration de leur collaboration ;
- l'harmonisation des statuts du personnel des institutions ;
- l'intégration du Conseil central de surveillance pénitentiaire dans les services des Médiateurs fédéraux.

1.2 Mission confiée en 2020

Lors de ses réunions des 19 et 26 novembre et 4, 10 et 17 décembre 2019, la Commission de la comptabilité a examiné les propositions budgétaires des institutions à dotation. À cette occasion, le président de la Chambre a estimé que la Commission devait analyser les résultats de l'audit de la Cour des comptes et d'EY de manière plus approfondie en vue de réaliser des économies et d'opérer des synergies entre les institutions³.

Lors de la réunion du 10 décembre 2019 de la Commission de la comptabilité⁴, le président de la Chambre a proposé de demander au secrétariat de la Commission d'élaborer une méthodologie en vue de mettre en œuvre les recommandations de l'audit de la Cour des comptes et d'EY.

Dans ce contexte, le président de la Chambre des représentants a adressé une lettre à la Cour le 13 février dernier. Par cette lettre, il demande à la Cour de vérifier au moyen d'un questionnaire les recommandations qui ont fait l'objet d'une mise en œuvre et de faire rapport à la Commission de la comptabilité. Ce rapport est attendu avant les vacances parlementaires.

1.3 Méthode et calendrier

1.3.1 Méthode

La Cour des comptes a élaboré neuf questionnaires, un à destination de chacune des institutions ayant participé à l'audit réalisé en 2018.

Chaque questionnaire comprend :

- Les recommandations générales, qui s'adressent à toutes les institutions.
- Les recommandations formulées spécifiquement à l'attention de l'institution concernée.

¹ DOC 54 3418/001, pp. 5-18.

² DOC 54 3418/001, pp. 21-37.

³ DOC 55 0867/001, p. 4.

⁴ DOC 55 0867/001, p. 55.

Het Rekenhof en EY hebben hun conclusies in de zitting van 18 april 2018 voor de Commissie voor de Comptabiliteit uiteengezet¹.

Op 12 juni 2018 werden de dotatiegerechtigde instellingen uitgenodigd om deel te nemen aan een gedachtewisseling met de Commissie voor de Comptabiliteit² en in dat kader werd hun gevraagd hun visie te geven:

- over de fusie van de ondersteunende diensten van de instellingen of de verbetering van hun samenwerking;
- over de harmonisering van de personeelsstatuten van de instellingen;
- over de integratie van de Centrale Toezichtsraad voor het Gevangeniswezen in de diensten van de federale ombudsmannen.

1.2 Opdracht in 2020

De Commissie voor de Comptabiliteit heeft in haar vergaderingen van 19 en 26 november, en 4, 10 en 17 december 2019 de begrotingsvoorstellen van de dotatiegerechtigde instellingen onderzocht. De voorzitter van de Kamer was bij die gelegenheid van oordeel dat de commissie de resultaten van de audit van het Rekenhof en van EY grondiger moest analyseren om besparingen te realiseren en synergieën tussen de instellingen tot stand te brengen³.

In de vergadering van 10 december 2019 van de Commissie voor de Comptabiliteit⁴ heeft de voorzitter van de Kamer voorgesteld aan het secretariaat van de commissie te vragen een methodologie uit te werken om de aanbevelingen van de audit van het Rekenhof en van EY te implementeren.

De voorzitter van de Kamer heeft het Rekenhof in die context op 13 februari laatstleden een brief laten worden waarin hij het Rekenhof vraagt om via een vragenlijst te checken welke aanbevelingen ten uitvoer werden gelegd en hierover te rapporteren aan de Commissie voor de Comptabiliteit. Dit verslag wordt verwacht vóór het parlementair reces.

1.3 Methode en timing

1.3.1 Methode

Het Rekenhof heeft negen vragenlijsten opgesteld, d.w.z. één per instelling die heeft deelgenomen aan de audit die in 2018 werd uitgevoerd.

Elke vragenlijst omvat:

- De algemene aanbevelingen die voor alle instellingen gelden,
- De aanbevelingen die specifiek ten aanzien van de betrokken instelling werden geformuleerd.

¹ DOC 54 3418/001, blz. 5-18.

² DOC 54 3418/001, blz. 21-37.

³ DOC 55 0867/001, blz. 4.

⁴ DOC 55 0867/001, blz. 55.

Les questionnaires balaient l'ensemble des rapports établis par la Cour des comptes et EY en mars 2018 et concernent les thématiques qui y sont développées, à savoir :

- Les missions des institutions à dotation,
- L'analyse budgétaire des recettes et les dépenses des institutions,
- L'organisation et la gestion des institutions.

Les questionnaires transmis donnaient également la possibilité aux institutions d'émettre des commentaires généraux et de fournir des documents complémentaires.

À partir des réponses fournies par les institutions et des déclarations formulées antérieurement auprès de la Commission de la comptabilité par les institutions, la Cour des comptes a organisé et synthétisé les renseignements fournis sur la mise en œuvre des recommandations générales. L'annexe 1 et les réponses reçues au questionnaire (annexe 2) contiennent des informations sur le suivi des recommandations spécifiques à chaque institution.

Conformément à la demande du président de la Chambre des représentants, le présent rapport veille à informer la Commission de la comptabilité de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par la Cour des comptes et EY auprès des neuf institutions désignées à l'époque par la Commission de la comptabilité.

Les réponses fournies par les institutions à dotation aux questionnaires sont jointes en annexe du présent rapport.

1.3.2 Calendrier

La présente mission a été réalisée selon le calendrier suivant :

13 février 2020	Lettre du président de la Chambre des représentants à la Cour des comptes
18 mars 2020	Transmission d'un questionnaire aux neuf institutions à dotation ayant fait l'objet de l'audit de 2018
30 avril 2020	Délai ultime de transmission de la réponse au questionnaire
27 avril 2020 – 7 mai 2020	Transmission par les institutions de leur réponse au questionnaire
17 juin 2020 – 25 juin 2020	Procédure contradictoire informelle avec les institutions
10 juillet 2020	Transmission du rapport au président de la Chambre des représentants

De vragenlijsten handelen over alle verslagen die het Rekenhof en EY in maart 2018 hebben opgesteld en slaan op de thema's die daarin aan bod kwamen, namelijk:

- De opdrachten van de dotatiegerechtigde instellingen,
- De budgettaire analyse van de ontvangsten en de uitgaven van de instellingen,
- De organisatie en het beheer van de instellingen.

Met de toegezonden vragenlijsten konden de instellingen eveneens algemene commentaar formuleren en aanvullende documenten verstrekken.

Op basis van de door de instellingen verstrekte antwoorden en de verklaringen die de instellingen vroeger in de Commissie voor de Comptabiliteit hadden geformuleerd, heeft het Rekenhof de verstrekte inlichtingen over de uitvoering van de algemene aanbevelingen geordend en samengevat. Bijlage 1 en de antwoorden die op de vragenlijsten werden ontvangen (bijlage 2), bevatten informatie over de opvolging van de aanbevelingen die specifiek zijn voor elke instelling.

Zoals de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers had gevraagd, informeert het voorliggend verslag de Commissie voor de Comptabiliteit over de vorderingen inzake de implementatie van de door het Rekenhof en EY geformuleerde aanbevelingen bij de negen instellingen die de Commissie voor de Comptabiliteit destijds had opgegeven.

De antwoorden van de dotatiegerechtigde instellingen op de vragenlijsten zijn terug te vinden in de bijlage bij dit verslag.

1.3.2 Timing

De uitvoering van de opdracht verliep als volgt:

13 februari 2020	Brief van de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers aan het Rekenhof
18 maart 2020	Versturen van een vragenlijst aan de negen dotatiegerechtigde instellingen die het voorwerp uitmaakten van de audit van 2018
30 april 2020	Uiterste datum om het antwoord op de vragenlijst te versturen
27 april 2020 – 7 mei 2020	Toesturen van antwoord van de instellingen op de vragenlijst
17 juni 2020 – 25 juni 2020	Informeel tegensprekelijke procedure met de instellingen
10 juli 2020	Toesturen van het verslag aan de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers

CHAPITRE 2

Missions

Le rapport d'audit de 2018 a formulé des recommandations à propos des « missions » des neuf institutions à dotation concernées par l'audit. Les missions de ces institutions ont en commun le fait de s'employer à améliorer la protection juridique des citoyens par l'exercice de différentes formes de contrôle dans des domaines politiques spécifiques. Pour leur permettre d'exercer les missions spécifiques qui leur ont été confiées, le statut d'organe collatéral du Parlement a été conféré à ces institutions en vue de garantir leur indépendance vis-à-vis des autres pouvoirs.

2.0 Mise en œuvre des recommandations – tableau synoptique

Le présent chapitre fait le point sur la mise en œuvre des recommandations générales portant sur la partie relative aux missions. Il est subdivisé en fonction des six recommandations générales formulées (A1 à A6) et des réponses transmises par les institutions quant à l'état de réalisation de chaque recommandation (points 2.1 à 2.6). La Cour n'a pas contrôlé les réponses en tant que telles. Outre les réponses aux recommandations générales, les réponses des institutions aux questions relatives à la mise en œuvre des recommandations « spécifiques » (B) pour la partie relative aux missions sont également exposées, pour autant qu'elles concernent plus d'une institution ou d'un acteur. L'examen de ces réponses est repris dans la recommandation générale à laquelle elles se rapportent (2.2.3 pour la collaboration entre les institutions et 2.3.3 pour la collaboration entre les institutions et d'autres acteurs du pouvoir exécutif ou judiciaire). Le tableau 1 ci-après donne un aperçu de la mise en œuvre par les institutions des six recommandations générales relatives aux missions, telle qu'exposée dans leurs réponses. Pour une même recommandation, une institution peut indiquer plusieurs états de réalisation différents. Les annexes du présent rapport reprennent dès lors les réponses intégrales des institutions aux questionnaires qui leur ont été adressés (cf. A et B).

HOOFDSTUK 2

Opdrachten

Het auditverslag van 2018 formuleerde aanbevelingen voor de ‘opdrachten’ van de 9 bij de audit betrokken dotatiegerechtigde instellingen. Het gemeenschappelijke kenmerk in de opdrachten van deze instellingen ligt in het doel om tot een betere rechtsbescherming voor burgers te komen door het uitoefenen van verschillende vormen van toezicht in specifieke beleidsdomeinen. Om de hun toevertrouwde specifieke opdrachten naar behoren te kunnen uitvoeren, kregen deze instellingen het statuut van collateraal orgaan bij het parlement, wat hun onafhankelijkheid ten aanzien van de andere machten moet waarborgen.

2.0. Implementatie van de aanbevelingen - overzichtstabel

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de stand van de implementatie van de algemene aanbevelingen voor het onderdeel ‘opdrachten’. De indeling van het hoofdstuk volgt de 6 geformuleerde algemene aanbevelingen (A1 tot A6) en de antwoorden die de instellingen gaven op de vraag naar de stand van uitvoering van iedere aanbeveling (punten 2.1 tot 2.6). De antwoorden werden door het Rekenhof als dusdanig niet gecontroleerd. Naast de antwoorden op de algemene aanbevelingen, komen ook de antwoorden van de instellingen op de vragen die peilden naar de stand van zaken voor de ‘bijzondere’ aanbevelingen (B) voor het onderdeel opdrachten aan bod, voor zover ze meer dan één instelling of actor betreffen. De bespreking van deze antwoorden is ondergebracht bij de algemene aanbeveling waarbij ze aansluiten (2.2.3. voor de samenwerking tussen de instellingen en 2.3.3 voor de samenwerking tussen de instellingen en andere actoren van de uitvoerende of rechterlijke machten). Onderstaande tabel 1 geeft een overzicht van de implementatie van de zes algemene aanbevelingen ‘opdrachten’ door de instellingen, zoals weergegeven in hun antwoorden. Voor eenzelfde aanbeveling, kan een instelling meerdere uiteenlopende realisatiegraden aanduiden. Daarom hernemen de bijlagen in dit verslag de integrale antwoorden van de instellingen op de vragenlijst die hun werd overgemaakt (cf. onder A en B).

Tableau 1 – statut de réalisation/mise en œuvre des recommandations relatives aux missions (A1 à A6) par institution à dotation

Institution	Sans objet ⁵	Réalisée	Partiellement réalisée	En cours	Non réalisée
Comité P		A2		A3, A4, A5, A6	A1
Comité R	A1, A2, A6	A4		A3, A5	
CSJ	A1, A2, A4, A6			A3	A5
APD		A1, A3		A4, A5, A6	A2
MF					
CNRN		A1, A2, A3, A4	A5, A6		
COC		A1, A3, A5, A6		A2, A4	
Commission BIM-MRD		A5, A6		A2	A1, A2, A3, A4
CFD					

Source : Cour des comptes, à partir des réponses aux questionnaires

On constate qu'une institution (la Commission fédérale de déontologie) a choisi de ne pas répondre aux questions relatives à la mise en œuvre des recommandations générales et qu'une autre (le Collège des médiateurs fédéraux) ne s'est pas prononcée sur l'état de réalisation des recommandations mais a commenté ces dernières. Les réponses des institutions qui ont transmis une évaluation de la mise en œuvre des recommandations différaient d'une institution à l'autre selon leur perception des possibilités de réponse proposées. Il est à remarquer que les réponses « Réalisée », « Non réalisée » ou la réponse non prévue dans le questionnaire « Sans objet » pouvaient parfois correspondre intrinsèquement à la même évaluation *de facto*. Il convient dès lors d'appréhender les évaluations avec toute la circonspection nécessaire.

Cette diversité dans les réponses peut notamment s'expliquer par le fait que les recommandations relatives aux missions s'adressent avant tout au législateur. Le rapport d'audit de 2018 précisait que, pour réaliser les recommandations formulées, il peut évidemment être nécessaire de procéder à des modifications législatives, par exemple pour rationaliser le nombre ou les missions des institutions à dotation. Les recommandations

⁵ Cette réponse n'a pas été prévue dans les possibilités proposées, mais est reprise dans le tableau car elle a été employée par plusieurs institutions.

DOTATIEGERECHTIGDE INSTELLINGEN / 10

Tabel 1 – stand van zaken/ implementatie van de aanbevelingen 'Opdrachten' (A1 tot A6) volgens de dotatiegerechtigde instellingen

Instelling	Zonder voorwerp ⁵	Uitgevoerd	Gedeeltelijk uitgevoerd	Nog bezig	Niet uitgevoerd
Comité P		A2		A3, A4, A5, A6	A1
Comité I	A1, A2, A6	A4		A3, A5	
HRJ	A1, A2, A4, A6			A3	A5
GBA		A1, A3		A4, A5, A6	A2
FO					
VBCN		A1, A2, A3, A4	A5, A6		
COC		A1, A3, A5, A6		A2, A4	
BIM-commissie		A5, A6		A2	A1, A2, A3, A4
Deontologische Commissie					

Bron: Rekenhof, antwoorden op de vragenlijsten

Eén instelling (de federale deontologische commissie) koos ervoor de vragen naar de implementatie van de algemene aanbevelingen niet te beantwoorden en één instelling (FO) gaf geen beoordeling van de stand van zaken maar wel een commentaar bij de aanbevelingen. Bij de instellingen die wel een beoordeling van de implementatie gaven, liepen de antwoorden uiteen naargelang hun perceptie van de opgegeven antwoordmogelijkheden. Het valt op te merken dat de antwoorden: 'uitgevoerd', 'niet uitgevoerd' of het antwoord 'zonder voorwerp', dat niet opgenomen was in de vragenlijst, de facto soms eenzelfde inhoudelijke beoordeling blijken af te dekken. Dit vereist dat de beoordelingen met de nodige omzichtigheid worden gelezen.

Deze diversiteit in de antwoorden kan mee worden verklaard door het gegeven dat de aanbevelingen over de 'opdrachten' in de eerste plaats voor de wetgever zijn bestemd. Het auditverslag van 2018 preciseerde dat de uitvoering van de geformuleerde aanbevelingen vanzelfsprekend wetwijzigingen kunnen vereisen, bv. om zo het aantal of de opdrachten van de dotatiegerechtigde instellingen te rationaliseren. Vooral de aanbevelingen die raken aan de 'opdrachten' vereisen de tussenkomst van de wetgever maar daarnaast is ook voor de aanpassing van andere onderwerpen die in een (organieke) wet geregeld zijn, een minstens formele ingreep van de wetgever nodig.

⁵ Dit antwoord was niet voorzien in de antwoordmogelijkheden maar werd opgenomen omdat het door verschillende instellingen werd gebruikt.

relatives aux missions sont principalement celles qui requièrent l'intervention du législateur, mais celui-ci doit aussi au moins intervenir formellement lorsqu'il s'agit d'adapter d'autres questions régies par une loi (organique).

Les institutions considèrent qu'elles ne disposent pas d'un droit d'initiative leur permettant de changer les réglementations existantes (cf. le rapport d'audit 2018). La Cour des comptes constate que plusieurs d'entre elles inscrivent leur raisonnement uniquement dans la législation en vigueur (*de lege lata* et non *de lege ferenda*), qu'elles ne souhaitent pas entamer de réflexion quant aux recommandations induisant des modifications législatives et qu'elles ne développent pas plus avant les pistes de réflexion soulevées dans le rapport d'audit de 2018 tendant à concevoir d'éventuelles modalités alternatives de garantie de l'indépendance visée⁶.

Cette vision permet de comprendre pourquoi ces institutions n'ont pas donné suite à la majorité des recommandations générales relatives aux missions. Dans leur réponse aux recommandations A1 (rationalisation des institutions) et A2 (regroupement des compétences en des ensembles de tâches homogènes), elles renvoient ainsi toutes à la compétence exclusive du législateur et à son choix exprès de les créer sous forme d'institutions à dotation. Elles soulignent qu'il appartient au législateur de confier la surveillance ou le contrôle d'un service public fédéral ou d'un domaine politique, à titre exclusif ou concurrentiel, à une institution à dotation ou à une autre instance. L'évaluation de la pertinence du choix opéré repose à leurs yeux aussi entièrement sur le législateur. Le même raisonnement transparaît de façon implicite ou se retrouve explicitement dans les commentaires des institutions à propos des recommandations A4 (création de « familles » d'institutions), A5 (harmonisation des statuts) et A6 (instauration de synergies entre les services d'appui). Le phénomène est moins visible au niveau de la recommandation A3 (partie contrôle interne) étant donné que l'accent est mis sur la gestion des processus.

Cette constatation est généralisée à l'ensemble des recommandations, elle ne sera dès lors pas systématiquement répétée.

2.1 Recommandation A1 : Rationalisation des institutions

2.1.1 Recommandation formulée

Réfléchir à l'opportunité d'intégrer des entités telles que les institutions à dotation au pouvoir législatif, notamment en fonction des missions qui leur ont été confiées.

Examiner si les objectifs poursuivis (contrôle et protection juridique) ne peuvent pas être atteints d'une autre manière et avec un autre statut (A1).

2.1.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions

- Le Comité P indique qu'il ne souhaite pas réfléchir aux recommandations de sa propre initiative, mais qu'il est disposé à le faire si on le lui demande. En l'absence de mandat explicite de la Chambre et pour éviter de mettre en péril la compréhension mutuelle entre les institutions, le Comité R estime qu'il n'est pas indiqué de prendre unilatéralement l'initiative d'entamer une réflexion sur un éventuel regroupement des compétences. Il précise toutefois qu'il est prêt à participer à une réflexion à propos de

⁶ Cf. également l'Institut fédéral pour la protection et la promotion des droits humains récemment créé (par la loi du 12 mai 2019) et les organismes apparentés.

De instellingen gaan ervan uit dat zij niet beschikken over een initiatiefrecht om de bestaande regelingen te veranderen (zie auditverslag 2018). Het Rekenhof stelt vast dat meerdere instellingen enkel vanuit het kader van de bestaande wetgeving redeneren (de lege lata en niet de lege ferenda) en dat zij de denkoefening rond de aanbevelingen die wetwijzigingen impliceren niet wensen te maken en niet ingaan op de in het auditverslag van 2018 aangereikte denkpistes om naar mogelijke alternatieve wijzen te zoeken om de beoogde onafhankelijkheid te waarborgen.⁶

Deze zienswijze verklaart waarom zij aan de meeste algemene aanbevelingen ‘opdrachten’ geen uitvoering hebben gegeven. Zo verwijzen alle instellingen in hun antwoord bij de aanbevelingen A1 (rationalisering van de instellingen) en A2 (samenbrengen van bevoegdheden in homogene taakpakketten) naar de exclusieve bevoegdheid van de wetgever en diens uitdrukkelijke keuze om hen als dotatiegerechtigde instelling op te richten. Ze wijzen erop dat het de wetgever is die het toezicht of de controle op een federale overheidsdienst of beleidsdomein op een exclusieve dan wel concurrerende wijze toekent aan een dotatiegerechtigde instelling of aan een andere instantie. Ook de evaluatie van de pertinentie van de gemaakte keuze komt in hun zienswijze alleen de wetgever toe. Dezelfde redenering vinden we impliciet of expliciet ook terug bij de commentaar van de instellingen bij de aanbevelingen A4 (clustering van instellingen), A5 (harmonisering van statuten) en A6 (synergieën voor ondersteunende diensten). Dit komt minder naar voor bij A3 (deel interne controle) omdat daar meer gefocust wordt op het procesbeheer.

Deze vaststelling is gemeenschappelijk voor alle aanbevelingen, zij zal dan ook niet telkens herhaald worden.

2.1. Aanbeveling A1: Rationalisering van instellingen

2.1.1. Geformuleerde aanbevelingen

Nadenken over de wenselijkheid om entiteiten zoals de dotatiegerechtigde instellingen onder te brengen bij de wetgevende macht, onder meer op basis van de opdrachten die hen werden toevertrouwd.

Onderzoeken of de nagestreefde doelstellingen (toezicht en rechtsbescherming) niet op een andere wijze kunnen worden bereikt en onder een ander statuut (A1).

2.1.2. Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen

- Het Comité P geeft aan niet op eigen initiatief maar wel op vraag over de aanbevelingen te willen nadenken. Het Comité I vindt het, zonder expliciet mandaat van de Kamer en vanuit een bezorgdheid om de onderlinge verstandhouding tussen de instellingen niet te verstoren, niet aangewezen unilateraal een initiatief te nemen voor een reflectie over de eventuele hergroepering van de bevoegdheden. Het Comité geeft wel aan dat het bereid is deel te nemen aan een reflectie over deze aanbeveling, zij het dat rekening moet worden gehouden met de beperkende veiligheidsvoorwaarden die voor het Comité steeds voorop staan.
- Enkele instellingen (Comité P, Comité I, GBA, FO) wijzen op de tegenstelling die bestaat tussen enerzijds de stimulus die het parlement geeft om synergieën en besparingen te realiseren en anderzijds de oprichting van bijkomende dotatiegerechtigde instellingen. Het gaat om het COC, de Centrale Toezichtsraad voor het Gevangeniswezen (CTRG) en de Federale Deontologische Commissie.

⁶ Zie bijvoorbeeld ook het recent opgerichte Federaal instituut voor promotie en bescherming mensenrechten (wet 12 mei 2019) en aanverwante instellingen.

cette recommandation, pour autant que l'on tienne compte des conditions de sécurité restrictives qui prévalent immanquablement pour le Comité R.

- Quelques institutions (Comité P, Comité R, APD, MF) relèvent la contradiction qui existe entre, d'une part, les incitations du Parlement à instaurer des synergies et réaliser des économies et, d'autre part, la création d'institutions à dotation supplémentaires, comme le COC, le Conseil central de surveillance pénitentiaire (CCSP) et la Commission fédérale de déontologie.
- L'Organe de contrôle de l'information policière (COC), qui relevait auparavant des pouvoirs exécutif et judiciaire, a pris la forme d'une institution à dotation, en plus d'être une autorité administrative (loi du 30 juillet 2018⁷). Eu égard au choix de scinder les compétences (banques de données) entre le Comité P et le COC et entre le COC et l'APD, les propositions formulées antérieurement visant à intégrer le COC au Comité P ou à l'APD n'ont plus de raison d'être.
- Pour le CCSP également, le législateur a opté pour la création d'une nouvelle institution au lieu de l'intégrer dans une institution existante telle que le CSJ ou les MF⁸. Les Médiateurs fédéraux (B6) font remarquer que tant le CCSP (surveillance pénitentiaire) – en ce qui concerne les conditions de détention – que l'Institut fédéral pour la protection et la promotion des droits humains (loi du 12 mai 2019) – en ce qui concerne la protection des droits fondamentaux – sont investis de compétences qui pourraient faire double emploi avec les leurs. Les MF proposent de fournir un appui au CCSP en vue de faciliter l'installation et la transmission des plaintes. Selon les MF, des propositions relatives aux imprécisions et chevauchements permanents qui touchent au domaine de contrôle de l'administration pénitentiaire seront soumises conjointement au législateur par les deux institutions.
- La Commission fédérale de déontologie – pour laquelle la recommandation spécifique (B1) encourageait à parvenir à un accord de principe avec la Chambre à propos du statut applicable (institution à dotation ou intégration à la Chambre) – a été reconnue fin 2018 comme un organe collatéral bénéficiant d'une dotation à la suite d'un protocole conclu avec le greffier de la Chambre. En vertu de ce protocole, la Commission verse annuellement depuis 2019 un montant forfaitaire prélevé sur sa dotation pour couvrir les frais de l'appui fourni par la Chambre.
- En se basant sur un avis du Conseil d'État⁹, le CSJ indique que son statut *sui generis* directement issu de la Constitution implique qu'il n'est pas un organe dépendant de la Chambre. Il constate dès lors, une singulière objection à la recommandation A1 qui propose précisément une intégration des institutions à dotation au pouvoir législatif.

2.1.3 Commentaires de la Cour des comptes

La Cour des comptes constate que plusieurs institutions déplorent la création de nouvelles institutions à dotation. Elles indiquent que cela va à l'encontre des incitations du Parlement à instaurer des synergies et réaliser des économies.

⁷ L'Organe de contrôle est l'institution parlementaire fédérale autonome en charge de la surveillance de la gestion de l'information policière et est l'autorité de protection des données pour la police intégrée, l'unité d'information des passagers et l'inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

⁸ Lois des 25 décembre 2016 et 11 juillet 2018.

⁹ Avis du Conseil d'État repris dans les travaux préparatoires de la loi du 23 mars 2019 – cf. annexe A1 Réponse du CSJ.

- Het Controleorgaan op de Politie Informatie (COC), voorheen een orgaan dat onder de uitvoerende en rechterlijke macht viel, werd naast de administratieve autoriteit ook een dotatiegerechtigde instelling (wet van 30 juli 2018⁷). Door te kiezen voor een opsplitsing van bevoegdheden (databanken) tussen het Comité P en het COC en COC en GBA vervielen eerdere voorstellen voor opname van het COC in het Comité P of de GBA.
- Ook met de CTRG verkoos de wetgever een nieuwe instelling op te richten in plaats van ze in een bestaande te integreren zoals de HRJ of de FO.⁸ De FO (B6) merkt op dat zowel de CTRG (toezicht gevangenen) - voor wat de detentievoorwaarden betreft - als het Federaal instituut voor promotie en bescherming mensenrechten (wet 12 mei 2019) - voor wat de bescherming van de rechten van de mens betreft - bevoegdheden hebben die mogelijk overlappen met deze van de FO. De FO biedt aan de CTRG te ondersteunen om de installatie en de overdracht van de klachten te faciliteren. Voorstellen over de blijvende onduidelijkheden en overlappings in het controledomein van de gevangenisadministratie zullen volgens de FO door beide instellingen gezamenlijk aan de wetgever worden voorgelegd.
- De Federale Deontologische Commissie - waarvoor de bijzondere aanbeveling (B1) luidde om te komen tot een principesakkoord met de Kamer over het toepasselijk statuut (dotatiegerechtigde instelling of onderdeel van de kamer) - werd eind 2018 erkend als een collateraal dotatiegerechtigd orgaan ingevolge een protocol dat gesloten werd met de griffier van de Kamer. Krachtens dit protocol betaalt de Commissie sedert 2019 jaarlijks vanuit haar dotatie een forfaitair bedrag voor de kosten van de door de Kamer verleende ondersteuning.
- De HRJ baseert zich op een advies van de Raad van State⁹ om te stellen dat zijn statuut *sui generis*, rechtstreeks bepaald in de Grondwet, impliceert dat de HRJ geen orgaan is dat afhangt van de Kamer. De HRJ maakt derhalve bijzonder bezwaar tegen aanbeveling A1, die ervoor pleit de dotatiegerechtigde instellingen onder te brengen bij de wetgevende macht.

2.1.3. Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast dat een aantal instellingen de oprichting van nieuwe dotatiegerechtigde instellingen betreuren en erop wijzen dat dit ingaat tegen de stimuli die het parlement geeft om synergieën en besparingen te realiseren.

2.2. Aanbeveling A2: Samenbrengen van de bevoegdheden in homogene taakpakketten

2.2.1. Geformuleerde aanbeveling

Samenbrengen van de bevoegdheden die aan verschillende instellingen zijn toegekend, in homogene taakpakketten die exclusief worden toegewezen. (A2)

⁷ Het Controleorgaan is de onafhankelijke federale parlementaire instelling, belast met het toezicht op de politieke informatiehuishouding en is de gegevensbeschermingsautoriteit voor de geïntegreerde politie, passagiersinformatie-eenheid en de algemene inspectie van de federale en de lokale politie.

⁸ Wetten van 25 december 2016 en 11 juli 2018

⁹ Advies van de Raad van State, opgenomen in de parlementaire voorbereiding van de wet van 23 maart 2019 – cf. bijlage A1 antwoord HRJ.

2.2 Recommandation A2 : Regrouper les compétences en des ensembles de tâches homogènes

2.2.1 Recommandation formulée

Regrouper les compétences octroyées à plusieurs institutions en des ensembles de tâches homogènes attribués de façon exclusive (A2).

2.2.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions

Des recommandations spécifiques axées sur une harmonisation mutuelle plus approfondie ont été formulées à l'intention de quelques groupes d'institutions.

Vers une harmonisation entre le COC (B1), le Comité P (B3) et le Comité R (domaine politique de la sécurité)

Recommandation spécifique au Comité P et au COC : Éviter que l'augmentation du nombre d'institutions à dotation au sein du même domaine politique – la sécurité en l'occurrence – n'accroisse le risque de chevauchement des missions ainsi que les coûts en matière d'harmonisation et de coordination.

Le Comité P et le COC sont d'avis que cette recommandation a été « réalisée » puisque le législateur a finalement choisi de scinder les compétences du COC et du Comité P et de créer le COC en tant que nouvelle institution à dotation. Le COC estime que le chevauchement des compétences n'est que mineur, voire inexistant en pratique. Les deux institutions déclarent avoir conclu des accords de travail clairs et concrets afin d'exclure toute redondance dans leur travail. Elles prévoient encore la signature d'un protocole visant à structurer encore davantage les échanges d'informations ou à formaliser certains accords informels en les couchant sur papier.

Par souci d'efficacité et pour éviter le double travail, le Comité R estime qu'il est préférable d'octroyer les compétences à une seule institution. Il regrette l'arrivée du COC en tant que nouvelle institution dans le domaine politique de la sécurité, de même que l'octroi à ce dernier de compétences en matière de protection des données (au lieu de l'APD, cf. infra) et de contrôle des banques de données policières (au lieu du Comité P). La réforme a conféré au Comité R une nouvelle mission qui consiste à procéder à des contrôles en collaboration avec le COC (par exemple auprès de l'Unité d'information des passagers Belpu). De l'avis du Comité R, il conviendrait de créer un centre de dispatching chargé de la répartition des missions et des plaintes.

Vers une harmonisation entre l'APD (B1), le Comité R (B3), le Comité P et le COC (quatre autorités de protection des données)

Le rapport d'audit a adressé la recommandation spécifique suivante à l'APD :

Envisager la création d'une seule autorité fédérale de protection des données.

- Selon l'APD, cette recommandation n'a pas été mise en œuvre étant donné que le législateur a entre-temps confié la mission de surveillance concernant le respect de la vie privée et le traitement des données à différentes instances (l'APD, le Comité R, le Comité P et le COC). L'APD continue toutefois à plaider pour une centralisation des missions de contrôle et de l'expertise en matière de protection des données afin

2.2.2. Stand van zaken : Antwoorden van de instellingen

Voor enkele groepen van instellingen werden bijzondere aanbevelingen geformuleerd die gericht zijn op een meer diepgaande onderlinge afstemming.

Naar een afstemming tussen COC (B₁), Comité P (B₃) en Comité I (beleidsdomein veiligheid)

Bijzondere aanbeveling voor het Comité P en het COC: *Vermijden dat de toename van het aantal dotatiegerechtigde instellingen binnen eenzelfde beleidsdomein (hier veiligheid) het risico verhoogt op overlappingen van opdrachten en de noodzaak tot kosten op het vlak van afstemming en coördinatie verhoogt.*

Het Comité P en het COC zijn van oordeel dat deze aanbeveling is 'uitgevoerd' omdat de wetgever uiteindelijk koos voor een opsplitsing van bevoegdheden tussen het COC en Comité P en de oprichting van de COC als nieuwe dotatiegerechtigde instelling. De COC is van oordeel dat slechts sprake is van een kleine overlapping van bevoegdheden en dat zich in de praktijk geen enkele overlapping voordoet. Beide instellingen stellen dat er concrete en duidelijke werkafspraken zijn gemaakt om elk dubbel werk uit te sluiten. Zij plannen nog een protocol af te sluiten om op een nog meer gestructureerde wijze aan informatie-uitwisseling te doen of om enkele informele afspraken ook op papier te zetten.

Vanuit efficiëntie-overwegingen en om overlap te vermijden is het Comité I van oordeel dat bevoegdheden beter aan slechts één instelling worden toegekend. Het Comité betreurt de komst van de COC als nieuwe instelling in het beleidsdomein veiligheid en de toekenning aan het COC van bevoegdheden voor dataprotectie (in plaats van aan de GBA cf. infra) en voor de controle over de politionele databanken (in plaats van aan het Comité P). De hervorming gaf het Comité I ook de nieuwe opdracht om in samenwerking met het COC controles uit te oefenen (bv. voor BELPIU, de passagierseenheid). Volgens het Comité is de oprichting van een dispatchingcentrum voor de verdeling van taken en klachten aangewezen.

Naar een afstemming tussen GBA (B₁), Comité I (B₃), Comité P en COC (4 autoriteiten voor gegevensbescherming)

Voor de GBA gaf het auditverslag de bijzondere aanbeveling:

overwegen om één enkele federale gegevensbeschermingsautoriteit op te richten.

- Deze aanbeveling is volgens de GBA niet uitgevoerd omdat de wetgever de toezichtstaak voor privacy en gegevensverwerking inmiddels toekende aan meerdere instanties (GBA, Comité I, Comité P en COC). De GBA blijft evenwel pleiten voor een centralisatie van toezichtstaken en expertise voor dataprotectie om bevoegdheidsconflicten te vermijden en verwijst naar de aanbevelingen van het bevoegde Europese orgaan om slechts één dataprotectie-autoriteit (DPA) te voorzien¹⁰. Om de complexe bevoegdheidsverdeling werkbaar te maken, wil de GBA een samenwerkingsprotocol afsluiten met de betrokken instellingen (ontwerptekst 2020). Instanties en bevoegdheden nog beter op elkaar afstemmen, moet toelaten

¹⁰ Richtlijn 2016/680 voor de verwerking van persoonsgegevens in de strafrechtketen (en de omzetting via de Wet van 30 juli 2018 betreffende de bescherming van natuurlijke personen met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens) Zie ook advies 23/2018 van 11/04/2018 van de CBPL

d'éviter les conflits de compétences et se réfère aux recommandations de l'organe compétent au niveau européen en faveur de la création d'une autorité de protection des données unique¹⁰. Pour rendre viable la répartition des compétences complexe, l'APD souhaite conclure un protocole de coopération avec les institutions concernées (projet de texte 2020). Améliorer encore l'harmonisation des instances et de leurs compétences doit permettre de créer des synergies (poussées). Le protocole sera toutefois avant tout un instrument permettant de traiter efficacement les dossiers qui relèvent de la compétence de plusieurs APD.

- Le COC soutient qu'il n'y a actuellement, pour ainsi dire, aucun chevauchement en pratique étant donné que les ensembles de tâches sont majoritairement constitués de façon homogène. Les services concernés se transmettent mutuellement des dossiers sans qu'il y ait de problèmes notables. Le COC apprécierait qu'on lui confie des missions supplémentaires en lui transférant la compétence relative aux flux de données non opérationnelles dont dispose l'AIG (à présent l'APD) et en élargissant sa compétence à l'ensemble de la douane (dont s'occupe actuellement l'APD). La Cour des comptes signale que le point de vue de l'APD à cet égard n'est pas connu.

Vers une harmonisation entre le Comité P (B4), le Comité R (B4) et les MF (B3, B8) (adaptation de la mission relative aux atteintes à l'intégrité)

Le rapport d'audit a adressé la recommandation spécifique suivante au Comité P, au Comité R et aux MF :

Éviter le chevauchement de compétences en ce qui concerne le traitement des dénonciations des atteintes à l'intégrité (AI). Une autre recommandation spécifique a été formulée en ce qui concerne les MF : clarifier explicitement dans la législation la compétence de traitement des dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité par les Médiateurs fédéraux, le Comité P et le Comité R.

La recommandation a été mise en œuvre au niveau du Comité P puisque le législateur a explicitement octroyé à ce dernier une nouvelle compétence en tant que point de contact en matière d'intégrité au sein des services de police et que des accords clairs ont été passés avec les Médiateurs fédéraux. La loi du 8 mai 2019 modifie la loi du 15 septembre 2013 et notamment sa définition trop large de l'« atteinte à l'intégrité » (AI). Pareille précision n'existe pas encore pour le Comité R, mais il s'accorde avec les MF pour dire que cette compétence devrait lui être transférée. Le Comité R précise qu'une coopération a déjà été mise en place en pratique, ce qu'il conviendrait d'ancrer dans la loi.

Vers une harmonisation entre les Commissions de nomination réunies pour le notariat (B1) et le Conseil supérieur de la Justice (B1) (sélection et nomination des notaires et magistrats)

La recommandation commune adressée aux CNRN et au CSJ impliquait de renforcer l'harmonisation ou d'intégrer la Commission de nomination pour le notariat à la Commission de nomination du Conseil supérieur de la justice.

¹⁰ Directive 2016/680 sur le traitement des données à caractère personnel dans la chaîne de droit pénal (et sa transposition par le biais de la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel), cf. également l'avis 23/2018 du 11 avril 2018 de la Commission vie privée.

(aanzienlijke) synergieën te realiseren. In de eerste plaats zal het protocol evenwel een werkinstrument zijn om dossiers die aan de bevoegdheid van meerdere DPA's raken, efficiënt af te handelen.

- Het COC stelt dat er thans in de praktijk zo goed als geen overlappingsen zijn omdat de taakpakketten nu grotendeels homogeen zijn samengesteld. De betrokken diensten sturen zonder noemenswaardige problemen dossiers naar elkaar door. Het COC is vragende partij voor het uitoefenen van bijkomende opdrachten door de overheveling naar het COC van de bevoegdheid voor de niet-operationele datastromen bij de AIG (nu bij de GBA) en de uitbreiding van zijn bevoegdheid tot de volledige douane (nu bij de GBA). Het Rekenhof wijst erop dat het standpunt van de GBA hierover niet gekend is.

***Naar een afstemming tussen Comité P (B₄), Comité I (B₄) en de FO (B₃, B₈)
(aanpassing van de opdracht betreffende integriteitsschendingen)***

Voor Comité P, Comité I en de FO was er de bijzondere aanbeveling:

overlapping van bevoegdheden vermijden bij de behandeling van klachten over integriteitsschendingen (AI). Voor de FO was er ook nog de specifieke aanbeveling om in de wetgeving de bevoegdheid voor de behandeling van klachten betreffende veronderstelde integriteitsschendingen door de federale ombudsmannen, Comité P en Comité I expliciet te verduidelijken.

Wat het Comité P betreft, is de aanbeveling uitgevoerd omdat de wetgever expliciet een nieuwe bevoegdheid toekende aan het Comité als meldpunt inzake integriteit binnen de politiediensten en omdat er duidelijke afspraken zijn gemaakt met de Federale ombudsmannen. De wet van 8 mei 2019 wijzigt de wet van 15 september 2013 o.a. wat betreft de te ruime definitie van 'aantasting van de integriteit (AI)'. Deze verduidelijking is er nog niet voor het Comité I maar het Comité en de FO delen eenzelfde standpunt om deze bevoegdheid naar Comité I over te hevelen. Comité I stelt dat er in de praktijk al wordt samengewerkt, wat best wettelijk zou bevestigd worden.

Naar een afstemming tussen de Verenigde benoemingscommissies voor het notariaat (B₁) en de Hoge Raad voor Justitie (B₁) (selectie en benoemingen notarissen en magistraten)

De gezamenlijke aanbeveling voor VBCN en HRJ hield in: *het versterken van de afstemming of integratie van de Benoemingscommissie voor het Notariaat met de Benoemingscommissie van de Hoge Raad voor de Justitie.*

Volgens de VBCN is de aanbeveling niet uitgevoerd en zou de uitvoering ervan leiden tot meerkosten in plaats van een besparing. Zij bieden aan de aanbevelingen van de audit te ondersteunen met kostprijsberekeningen. De specificiteit van het ambt van notaris (dual statuut) is volgens de VBCN niet te vergelijken met de opdracht van een magistraat. Dit vraagt een totaal andere evaluatie en meting van de noodzakelijke bekwaamheden, wat een doorgedreven kennis van de betrokken beroepen vereist.

De HRJ acht deze aanbeveling als 'zonder voorwerp' en wijst op het onderscheid tussen enerzijds de samenwerking tussen de administratieve diensten van de VBCN en de HRJ (die één FTE aan de VBCN ter beschikking stelt) en anderzijds de coördinatie of integratie van de VBCN met de benoemingscommissie van de HRJ. Dit laatste vraagt een tussenkomst van de wetgever en grondwetgever (wijziging structuur van de commissies en hun bevoegdheden).

D'après les CNRN, la recommandation n'a pas été mise en œuvre et sa réalisation générerait des surcoûts au lieu de déboucher sur des économies. Elles proposent d'appuyer les recommandations de l'audit par des calculs de coûts. La spécificité de la profession de notaire (double statut) n'est, selon les CNRN, pas comparable à la mission d'un magistrat. Elle requiert une toute autre évaluation et mesure des compétences nécessaires, ce qui suppose une connaissance approfondie des professions concernées.

Le CSJ juge cette recommandation « sans objet » et souligne la distinction entre, d'une part, la collaboration entre les services administratifs des CNRN et du CSJ (qui met un ETP à la disposition des CNRN) et, d'autre part, la coordination, voire l'intégration des CNRN avec la Commission de nomination du CSJ, qui nécessite l'intervention du législateur et du constituant (pour modifier la structure des commissions concernées et de leurs compétences).

2.2.3 Commentaires de la Cour des comptes

La Cour des comptes constate que les institutions à dotation, confrontées à la création des nouvelles institutions à dotation, abandonnent leur proposition initiale de reprendre les missions des institutions concernées et adoptent une approche pragmatique qui consiste à conclure des accords et protocoles avec ces dernières (cf. rapport d'audit 2018). Certaines institutions n'en déplorent pas moins la « multiplication » du nombre d'institutions à dotation au sein de leur domaine politique, ainsi que le morcellement des compétences qui en résulte et les hiatus et chevauchements dans l'exercice de ces compétences. Plusieurs institutions (le Comité P, le Comité R, les MF, l'APD, COC, etc.) se disent prêtes à participer à une réflexion (conjointe) à propos des recommandations formulées.

2.3 Recommandation A3 : Rationnaliser la surveillance et les missions de contrôle

2.3.1. Recommandation formulée

La Cour des comptes estime que les parties concernées doivent utiliser une vision plus claire des activités et des risques à couvrir aux différents niveaux de la pyramide de contrôle. Une distinction claire est ainsi opérée entre les différentes responsabilités du management, dont font partie le contrôle et l'audit internes, les inspections et l'audit externe. Dans chaque cas, des critères de clarté institutionnelle, d'efficacité, de responsabilité et de maîtrise peuvent être utilisés (A3).

2.3.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions

- Le Comité P consacre davantage de temps à la politique et au contrôle. Il a profondément réorganisé les services administratifs et a responsabilisé les dirigeants aux divers niveaux. Il a conclu différents accords de protocole et accords de répartition des tâches et entretient des concertations structurelles avec d'autres organes de contrôle de la police (cf. le point 2.3.4). Le Comité P fait également état de contacts ponctuels avec d'autres organes de contrôle tels que les MF et la Cour des comptes.
- Selon le Comité R, l'inflation des lois – visant la protection des droits du citoyen – a démontré la nécessité d'opérationnaliser le processus de contrôle dans les domaines du renseignement et de la sécurité. Un contrôle efficace doit, selon le Comité R, remplir les conditions suivantes : les services compétents disposent de suffisamment de moyens et le processus de contrôle externe se fonde nécessairement sur le processus de contrôle interne au sein des services. Cette dernière condition n'a pas encore été réalisée

2.2.3. Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast de dotatiegerechtigde instellingen, geconfronteerd met de oprichting van de nieuwe dotatiegerechtigde instellingen, afzien van hun aanvankelijke voorstellen om de opdrachten van de betrokken instellingen op te nemen en overschakelen naar een pragmatische aanpak door afspraken te maken en protocollen te sluiten met de nieuwe instellingen (cf. auditverslag 2018). Dit neemt niet weg dat enkele instellingen de 'vermenigvuldiging' van het aantal dotatiegerechtigde instellingen in hun beleidsdomein betreuren, evenals de eruit voortvloeiende versnippering van de bevoegdheden en de hiaten en overlappingsen bij de uitvoering ervan. Een aantal instellingen (Com P, Com I, FO, GBA, COC ...) verklaren zich bereid om deel te nemen aan een (gezamenlijke) denkoefening over de gemaakte aanbevelingen.

2.3. Aanbeveling A3: Stroomlijnen van toezicht en controleopdrachten

2.3.1. Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof meent verder dat de betrokken partijen een duidelijkere visie moeten hanteren op de activiteiten en de risico's die moeten worden gedekt op de verschillende niveaus van de controlepiramide. Op die manier worden de verantwoordelijkheden van het management, waaronder interne controle en interne audit, inspecties en externe audits, duidelijk van elkaar onderscheiden. In elk geval kunnen criteria van institutionele duidelijkheid, efficiëntie, verantwoordelijkheid en beheersing worden gebruikt. (A3)

2.3.2. Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen

- Het Comité P besteedt meer tijd aan beleid en controle, reorganiseerde grondig de administratieve diensten en responsabiliseerde de diverse verantwoordelijken op de verschillende niveaus. Diverse protocolakkoorden werden afgesloten, taakafspraken gemaakt en er werd structureel overlegd met andere toezichthouders op de politie (cf. infra, punt 2.3.4). Bijkomend vermeldt het Comité P nog punctuele afspraken die werden gemaakt met onder meer de FO en het Rekenhof.
- Volgens het Comité I heeft de inflatie van wetten – gericht op de bescherming van de rechten van de burger – de noodzaak aangetoond om het controleproces te operationaliseren in de inlichtingen – en veiligheidsdomeinen. Voor een effectieve controle moeten volgens het Comité volgende voorwaarden voldaan zijn: de bevoegde diensten beschikken over voldoende middelen en het extern controleproces baseert zich noodzakelijkerwijze op het intern controleproces binnen de diensten. Dit laatste is momenteel nog niet gerealiseerd waardoor het Comité – tegen zijn basisopdracht in – een steeds belangrijkere rol speelt in de opvolging van de uitvoerende diensten. Het Comité heeft inmiddels een methodologie voor risicodetectie ontwikkeld om gericht te kunnen controleren. Voor de bijbehorende ontwikkeling van indicatoren en monitoring is de actieve medewerking van de betrokken diensten vereist. Het Comité beveelt systematisch de introductie van performante internecontrolediensten aan of minstens van het internecontroleproces om zo een controlepiramide tot stand te brengen, hoewel dit geen wettelijke vereiste is.
- Volgens het COC is een duidelijke visie op zijn functioneren en taakstelling opgenomen in zijn strategisch plan en het jaarverslag.
- De HRJ is bezig een cartografie op te stellen van de verschillende processen die nodig zijn voor de realisering van zijn opdrachten. Op basis van deze beschrijving zal een institutionele verduidelijking volgen van de diverse verantwoordelijkheden bij de uitrol van de processen en de beheersing van de realisatie. Ook een onderzoek naar efficiëntie wordt beoogd.

actuellement, de sorte que le rôle du Comité R dans le suivi des services exécutifs ne fait que croître, au détriment de sa mission fondamentale. Dans l'intervalle, le Comité R a mis au point une méthode de détection des risques permettant d'effectuer des contrôles ciblés. Quant au développement d'indicateurs et d'un monitoring associés, la collaboration active des services concernés est requise. Le Comité R recommande systématiquement la mise en place de services de contrôle interne performants ou, à tout le moins, d'un processus de contrôle interne afin de réaliser une pyramide de contrôle, bien que la loi ne l'impose pas.

- Le COC explique qu'une vision claire de son fonctionnement et de ses missions est exposée dans son plan stratégique et dans le rapport annuel.
- Le CSJ s'emploie à dresser une cartographie des différents processus nécessaires à la réalisation de ses missions. Sur la base de cette description, une clarification institutionnelle des responsabilités respectives dans le déroulement des processus et de la maîtrise de leur réalisation ainsi qu'une recherche d'efficacité seront opérées.
- L'APD se réfère à son plan stratégique 2020-2025 et à sa mise en œuvre telle que décrite dans le « Plan de gestion 2020 » de l'APD et concrétisée par le biais notamment de onze projets transversaux. S'agissant de la pyramide de contrôle, le plan prévoit un contrôle interne (mécanismes internes de surveillance ou de coordination repris dans les divers processus internes et désignation de deux commissaires aux comptes), ainsi qu'un contrôle externe (conseil de réflexion et Chambre). L'APD remet un rapport annuel public à la Chambre, la CE et le Comité européen de la protection des données.
- Les activités des MF sont axées sur le contrôle et le renforcement du bon fonctionnement des services publics fédéraux, la protection des citoyens contre l'arbitraire administratif et la lutte contre les atteintes à l'intégrité. Les MF interviennent au stade de l'audit externe dans la chaîne de contrôle des risques de dysfonctionnements administratifs, d'atteintes aux droits des usagers des services publics et de représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte.

2.3.3 Mise en oeuvre des recommandations pour les groupes d'institutions

Plusieurs recommandations spécifiques ciblent la collaboration et la rationalisation des processus de contrôle et de surveillance des institutions à dotation avec les acteurs du pouvoir exécutif ou judiciaire.

Commission BIM-MRD (B1)

Le rapport d'audit a adressé la recommandation suivante à la Commission BIM-MRD :

Examiner si la Commission BIM-MRD ne pourrait pas fonctionner de manière tout aussi indépendante sous l'égide d'une entité du pouvoir exécutif, telle que le SPF Justice (par analogie avec la magistrature, dont le financement via le budget du SPF Justice ne remet pas en cause son indépendance).

La Commission BIM-MRD se réfère à la législation et estime qu'il n'est pas indiqué d'apporter des changements.

Harmonisation entre le Comité P (B1) et l'AIG (superposition de contrôles concernant la police, absence de contrôle des services spéciaux d'inspection)

Le rapport d'audit a adressé la recommandation suivante au Comité P :

- De GBA verwijst naar zijn strategisch plan 2020-2025 en de implementatie ervan zoals omschreven is in het “GBA Beheersplan 2020”, verder geconcretiseerd o.a. via 11 transversale projecten. Voor de controlepiramide voorziet het plan zowel interne (interne toezichts-of coördinatiemechanismen, opgenomen in de diverse interne processen en via de aanduiding van twee commissarissen van de rekeningen), als externe controle (de Reflectieraad en de Kamer). De GBA dient een openbaar jaarverslag in zowel bij de Kamer, de EC en het EU-comité voor gegevensbescherming.
- De activiteiten van de FO zijn gericht op de controle en versterking van de goede werking van de federale openbare dienst, de bescherming van burgers tegen administratieve willekeur en de strijd tegen de aantasting van de integriteit. De FO komen tussen in het stadium van de externe audit in de controleketen op de risico's op administratieve disfuncties, schending van de rechten van de gebruikers van de openbare dienst en vergelding tegen klokkenluiders.

2.3.3. Implementatie van de aanbevelingen voor de groepen van instellingen

Een aantal bijzondere aanbevelingen zijn gericht op de samenwerking en de stroomlijning van de controle- en toezichtprocessen van de dotatiegerechtigde instellingen met actoren van de uitvoerende of rechterlijke macht.

BIM-commissie (B1)

Voor de BIM-commissie werd aanbevolen:

na te gaan of de commissie niet even onafhankelijk kan functioneren onder de koepel van een entiteit van de uitvoerende macht bv. de FOD Justitie (naar analogie met de magistratuur, waarvan de betaling vanuit de FOD Justitie de onafhankelijkheid niet in het gedrang brengt).

De BIM-commissie verwijst naar de wetgeving en is van oordeel dat het niet aangewezen is dit te veranderen.

Afstemming tussen het Comité P (B1) en de AIG (stapeling van toezicht op de politie, de afwezigheid van toezicht op de bijzondere inspectiediensten)

De audit gaf volgende aanbeveling voor Comité P:

De bestaande controles op politie integreren rekening houdend met de verschillende niveaus van de controlepiramide, zodat elke controle-instantie kan steunen op de werkzaamheden van de andere niveaus, in een optiek van single audit. Dat houdt in dat de betrokken actoren afspraken moeten maken over welke risico's ze moeten afdekken en hoe ze de taken kunnen verdelen. Zo zou de Algemene Inspectie van de federale en de lokale politie (AIG) zich kunnen richten op de controle van individuele dossiers en het Comité P meer op de structurele problemen. AIG zou de klachtenbehandeling volledig kunnen overnemen van Comité P, dat via zijn toegang tot de databank van de AIG over voldoende informatie beschikt om zo nodig een systeemgericht toezichtonderzoek in te stellen.

Volgens het Comité P loopt de uitvoering van deze aanbeveling nog. Het Comité P verwijst naar de exclusieve bevoegdheid van de wetgever en conformeert zich aan de opgelegde onderlinge taakverdelingen met de AIG inzake strafonderzoeken. Het Comité P is gekant tegen de in de aanbeveling voorgestelde opdeling tussen AIG en Comité P omdat dit een volledige reorganisatie van de administratie en de Dienst Enquêtes impliceert, die de belangrijke en delicate klachten in opdracht van het Comité P behandelt. Dit zou volgens het Comité P het einde van zijn observatoriumfunctie betekenen.

Intégrer les contrôles en tenant compte des différents niveaux de la pyramide de contrôle, de sorte que chaque intervenant puisse s'appuyer sur les travaux des autres niveaux dans une perspective de single audit. Pour ce faire, les acteurs concernés doivent se concerter sur les risques à couvrir et la répartition des tâches. Par exemple, l'AIG pourrait se concentrer sur le contrôle des dossiers individuels et le Comité P sur l'examen des problèmes structurels. L'AIG pourrait reprendre intégralement le traitement des plaintes assuré par le Comité P qui, grâce à son accès à la base de données de l'AIG, disposerait d'informations suffisantes pour réaliser une enquête de contrôle systémique.

Le Comité P indique que cette recommandation est toujours en cours de réalisation. Il renvoie à la compétence exclusive du législateur et se conforme à la répartition des tâches avec l'AIG imposée en matière d'enquêtes judiciaires. Le Comité P est contre la scission avec l'AIG proposée dans la recommandation, au motif qu'elle implique une réorganisation complète de l'administration et du Service d'enquêtes, qui traite les plaintes importantes et délicates pour le compte du Comité. Cela signifierait, selon le Comité P, la fin de sa fonction d'observatoire.

Le Comité P précise qu'il travaille sur les plans suivants :

- Il développe la coopération et l'harmonisation avec l'AIG par le biais d'une concertation (in)formelle et d'échanges d'audits et de rapports pour éviter les doubles emplois et chevauchements.
- Il investit davantage dans la coopération avec d'autres acteurs du contrôle tels que la Cour des comptes, le Comité R, le COC et l'AIG.
- Il a entamé plusieurs enquêtes relatives aux services spéciaux d'inspection depuis l'audit, malgré un manque de capacité et parfois aussi de connaissances spécifiques ;
- Avec les autres acteurs d'audit et de contrôle, il vise à faire concorder leurs activités respectives tout en conservant l'autonomie et les responsabilités de chacun.
- Il reprend la coopération entre les institutions dans des protocoles et/ou fixe cette coopération lors de moments de concertation.

Harmonisation du Comité P (B2) et du Comité R (B2) avec le pouvoir judiciaire (exécution des missions de police judiciaire)

Le rapport d'audit a adressé la recommandation suivante au Comité P et au Comité R :

- *Définir les missions de façon plus précise doit permettre de les recentrer sur les besoins spécifiques du pouvoir législatif.*
- *Revoir les missions qui relèvent du pouvoir judiciaire ou du pouvoir exécutif ou fournir une plus grande transparence budgétaire sur leur incidence en termes de dotations.*
- Le Comité P indique cette recommandation comme étant « réalisée » et donc sans objet. Il renvoie à la répartition des compétences en vigueur avec l'AIG et précise que la subdivision du Service d'enquêtes (en un pilier judiciaire et un pilier contrôle et plaintes) explicitement prévue dans la loi organique relève d'un choix conscient du législateur. Il cite encore les coûts liés à l'exécution d'enquêtes judiciaires (permanence) ainsi que l'impossibilité de régler ces coûts (cf. le dossier des tueries du Brabant wallon).
- Le Comité R indique cette recommandation comme étant « non réalisée ». Il précise que l'exécution des missions de police judiciaire ne peut pas entraver l'exécution des

Het Comité P wijst er verder op dat het werkt aan:

- de samenwerking en afstemming met AIG via (in)formeel overleg, uitwisseling van audits en rapporten, om dubbel gebruik of overlapping te vermijden;
- de verdere investering in de samenwerking met andere toezichthouders zoals onder meer het Rekenhof, het Comité I, het COC en de AIG;
- de opstart van enkele onderzoeken inzake de bijzondere inspectiediensten sinds de audit, ondanks een gebrek aan capaciteit en soms ook aan specifieke kennis;
- het streven met andere audit- en controleactoren naar onderlinge afstemming van werkzaamheden, met behoud van elkaars autonomie en verantwoordelijkheden;
- het opnemen van de samenwerking tussen de instellingen in protocollen en/of het vastleggen ervan in overlegmomenten.

Afstemming van Comité P (B2) en Comité I (B2) met de rechterlijke macht (uitvoering van de opdrachten van gerechtelijke politie)

De audit gaf de volgende aanbeveling voor Comité P en Comité I:

- *Opdrachten preciezer omschrijven moet toelaten ze opnieuw toe te spitsen op de specifieke behoeften van de wetgevende macht.*
- *Opdrachten die betrekking hebben op de rechterlijke of de uitvoerende macht herzien, of meer budgettaire transparantie verschaffen over de impact ervan in termen van dotaties.*
- Volgens het Comité P is deze aanbeveling 'uitgevoerd' en dus zonder voorwerp. Het Comité verwijst naar de geldende bevoegdheidsverdeling met de AIG en stelt dat het een bewuste keuze was van de wetgever om in de organieke wet expliciet de tweeledigheid van de Dienst Enquêtes (een gerechtelijke zuil en een zuil toezicht en klachten) te voorzien. Het Comité wijst verder op de kosten die verbonden zijn aan het uitvoeren van strafonderzoeken (permanentie) maar eveneens op de onmogelijkheid om deze kosten te verrekenen (cf. dossier bende van Nijvel).
- Het Comité I beoordeelt deze aanbeveling als 'niet gerealiseerd'. Het Comité wijst erop dat de uitvoering van de opdrachten van gerechtelijke politie de uitvoering van de controleonderzoeken niet mogen hinderen (art. 61bis wet 18 juli 1991) en overlegt daartoe met de bevoegde gerechtelijke overheden. Het Comité voorziet capaciteit van de dienst onderzoeken voor de specifieke noden van de wetgevende macht (de audits en controle onderzoeken bij de 2 veiligheidsdiensten en OCAM). De inzet voor de gerechtelijke onderzoeken is evenwel beperkt tot 5% van de capaciteit.

Afstemming tussen Comité I (B1) en de uitvoerende macht (veiligheidsmachtigingen)

De audit gaf de specifieke aanbeveling voor Comité I om:

m.b.t. de veiligheidsmachtigingen de onderliggende processen bij de veiligheidsoverheden kwalitatief verbeteren en te stroomlijnen (vb. door de introductie van een tegensprekelijke karakter) wat het Beroepsorgaan bij het Comité I zou kunnen ontlasten.

Volgens het Comité I loopt de uitvoering van deze aanbeveling nog. Het Comité wijst erop dat het dit voorstel op eigen initiatief al eerder - zonder succes - heeft gelanceerd. Deze verbetering vereist de wijziging van het administratieve proces bij de verschillende veiligheidsautoriteiten. Alle wijzigingen aan het proces vragen een voorafgaandelijke wijziging van de wetgeving. Blijft volgens het Comité I de vraag of dit realiseerbaar is gelet

enquêtes de contrôle (article 61bis de la loi du 18 juillet 1991) et qu'il se concerte à cette fin avec les autorités judiciaires compétentes. Le Comité R réserve la capacité de son Service d'enquêtes pour les besoins spécifiques du pouvoir législatif (les audits et enquêtes de contrôle au sein des deux services de sécurité de l'Ocam). La capacité consacrée aux enquêtes judiciaires se limite toutefois à 5 %.

Harmonisation entre le Comité R (B1) et le pouvoir exécutif (habilitations de sécurité)

Le rapport d'audit a adressé la recommandation spécifique suivante au Comité R :

En ce qui concerne les habilitations de sécurité, améliorer la qualité des processus sous-jacents et les rationaliser (en introduisant une procédure contradictoire en première instance) permettraient de décharger l'Organe de recours du Comité R.

Le Comité R indique que cette recommandation est toujours en cours de réalisation. Il précise qu'il a déjà formulé une telle proposition en ce sens de sa propre initiative, mais sans succès. Une telle amélioration requiert de modifier le processus administratif auprès des différentes autorités en matière de sécurité. Toutes les adaptations des processus nécessitent une modification législative préalable. La question qui se pose, selon le Comité R, est de savoir si c'est réalisable vu le nombre de demandes. L'ensemble du processus de suivi doit être évalué, tant sur le plan juridique qu'au niveau de son efficacité. Le Comité R estime qu'à terme, la numérisation de la chaîne complète doit être réalisée, ce qui nécessite un système de communication et des bases de données homologuées.

Harmonisation entre les MF (B1, B2, B4, B5) et avec le pouvoir exécutif et les régions (coopération entre les médiateurs)

- *Éviter la multiplication d'autres ombudsmans sectoriels ou d'organismes à compétences thématiques redondantes ou complémentaires avec les ombudsmans existants.*

Les MF indiquent cette recommandation comme « non réalisée » parce que cette question dépend du législateur et qu'il existe un certain nombre d'acteurs dont les compétences thématiques se chevauchent ou sont redondantes avec celles des ombudsmans fédéraux ou régionaux. Les MF sont disposés à entamer une réflexion à ce sujet, en concertation avec les partenaires régionaux, en s'appuyant sur une analyse comparative des modèles adoptés dans d'autres pays, les recommandations des organisations internationales et les travaux de l'Institut international de l'ombudsman.

- *Faire assurer le service de première ligne par l'administration fédérale elle-même et développer à cet égard un point de contact unique pour décharger les Médiateurs fédéraux des tâches d'information qui ne leur ont pas été assignées légalement.*

Les MF indiquent également cette recommandation comme « non réalisée » et précisent qu'elle ne relève pas de leur compétence¹¹. Selon eux, le portail fédéral actuel est la seule source d'informations centralisée qui donne certes accès à une mine d'informations, mais n'est pas capable de répondre aux questions concrètes et n'est pas accessible si l'on ne dispose pas d'une connexion internet (ou des connaissances nécessaires). Les MF précisent encore qu'un protocole d'accord a été signé le 15 janvier 2019 avec le SPF Affaires étrangères. Il n'en

¹¹ Cf. la recommandation de 2007 (RG 07/01) des MF visant à créer un centre d'information qui fournit une information de base, qui oriente et transmet efficacement les demandes d'informations.

op het aantal aanvragen. Het volledige opvolgingsproces moet zowel op juridische vlak als op dat van de effectiviteit worden geëvalueerd. Volgens het Comité dient op termijn de volledige keten te worden gedigitaliseerd, wat een communicatiesysteem en gehomologeerde database vereist.

Afstemming tussen de FO (B1, B2, B4, B5) en met de uitvoerende macht en met de regio's (samenwerking tussen ombudsmannen)

- *Vermijden van verveelvoudiging van andere sectorale ombudsmannen of organismen met thematische bevoegdheden die overlappen met of complementair zijn aan de bevoegdheden van een bestaande ombudsman*

Volgens de FO is deze aanbeveling 'niet gerealiseerd' omdat dit tot de bevoegdheid van de wetgever behoort en omdat er meerdere actoren zijn waarvan de thematische bevoegdheden verdeeld zijn of overlappen met deze van de federale of regionale ombudsmannen. De FO willen hierover, in overleg met regionale partners, nadenken op basis van een vergelijkende analyse van modellen aangenomen in andere landen, van de aanbevelingen van internationale instellingen en van het werk van het internationale instituut van de ombudsman.

- *Verstrekken van de eerstelijnsdienst door de federale overheid zelf en zo één enkel contactpunt ontwikkelen om de Federale Ombudsmannen te ontlasten van de informatietaken die hen niet bij wet zijn toegekend.*

Volgens de FO is ook deze aanbeveling niet gerealiseerd en behoort dit niet tot hun bevoegdheid.¹¹ Zij wijzen er wel op dat het huidige federale portaal de enige centrale infovervoorziening is die weliswaar toegang geeft tot een massa informatie maar geen antwoord kan geven op concrete vragen en niet toegankelijk is zonder internet(-kennis). Verder vermelden de FO dat er op 15 januari 2019 een protocolakkoord werd gesloten tussen door FOD Buitenlandse Zaken en de FO. Met de FOD Binnenlandse zaken is nog geen protocolakkoord gesloten maar is er wel samenwerking met de coördinator klachtenbehandeling voor DG instellingen en bevolking.

2.3.4. Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast dat enkele dotatiegerechtigde instellingen een start namen om hun beleid op vlak van de operationele processen uit te diepen. Andere instellingen doen dat niet, beperken zich tot een verwijzing naar de wetgeving (BIM) of naar hun kleinschaligheid (VBCN). De mate waarin de instellingen de (nodige) systemen voor de detectie en -afdekking van risico's hebben uitgewerkt loopt sterk uiteen in functie van hun graad van professionalisering, wat onder meer kan verklaard worden door hun verschillen in grootte en capaciteit.

Het Rekenhof stelt ook vast dat de uitvoering van een aantal bijzondere aanbevelingen gericht op de samenwerking en de stroomlijning van de controle- en toezichtprocessen van de dotatiegerechtigde instellingen met actoren van de uitvoerende of rechterlijke macht beperkt blijft. De meeste instellingen verkiezen een status quo met het behoud van de bestaande bevoegdheidsverdelingen.

¹¹ Cf. aanbeveling FO van 2007 RG 07/01 tot oprichting van een informatiecentrum voor basisinfo, oriëntering en overdracht van vragen voor informatie.

existe pas encore avec le SPF Intérieur, mais une coopération est en place avec le coordinateur des plaintes pour la DG Institutions et Population.

2.3.4 Commentaires de la Cour des comptes

La Cour des comptes observe que certaines institutions à dotation ont commencé à approfondir leur politique au niveau des processus opérationnels et d'autres non. Ces dernières se retranchent derrière la législation (BIM-MRD) ou leur petite taille (CNRN). La mesure dans laquelle les institutions ont développé les systèmes (nécessaires) de détection et de couverture des risques varie fortement en fonction de leur niveau de professionnalisation, ce qui peut notamment s'expliquer par leur différence de taille et de capacité.

La Cour constate par ailleurs que la mise en œuvre de plusieurs recommandations spécifiques ciblant la collaboration et la rationalisation des processus de contrôle et de surveillance des institutions à dotation avec les acteurs du pouvoir exécutif ou judiciaire demeure limitée. La plupart des institutions optent pour un *statu quo* au niveau de la répartition actuelle des compétences.

2.4 Recommandation A4 : Regroupement des institutions en « familles »

2.4.1 Recommandation formulée

Renforcer la coopération par la création de « familles » d'institutions ayant en commun un même domaine politique comme, par exemple, celui de la sécurité (Comité P, Comité R, COC et Commission BIM-MRD) ou la professionnalisation des métiers de la justice (Conseil supérieur de la Justice et Commissions de nomination réunies pour le notariat). Il serait aussi envisageable de regrouper, d'une part, les compétences de nature plutôt juridictionnelle (compétences décisionnelles) et, d'autre part, celles s'assimilant davantage à de l'audit (avis non contraignants) (A4).

2.4.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions

Si le point 2.2.2 était consacré à l'harmonisation des tâches respectives des institutions à dotation, le point 2.3.3. se penchait sur l'harmonisation et la coopération des institutions avec les acteurs des pouvoirs exécutif et judiciaire. Le présent point vise, pour sa part, à déterminer s'il ne serait pas possible de regrouper les institutions d'une même « famille ». De tels groupes peuvent être répartis selon la nature de leurs missions apparentées (par exemple, la sécurité ou la professionnalisation des métiers) ou selon le caractère plus ou moins contraignant de leurs activités (compétence décisionnelle *versus* consultative).

- La Commission BIM-MRD signale qu'en ce qui concerne le contrôle, elle fonctionne (obligatoirement) indépendamment du Comité R, à l'exception des interactions prévues par le législateur. La Commission explique en outre qu'elle n'est pas investie d'une compétence matérielle du même ordre que celle du Comité P et du COC.
- Le Comité P souligne la scission opérée délibérément avec le COC et précise que la charge des synergies réalisées lui incombe généralement.
- Le COC renvoie au protocole en cours d'élaboration, lequel fixe des accords entre l'APD, le COC, le Comité R et le Comité P en vue de l'exercice des compétences en matière de protection des données. Il cite également les enquêtes de contrôle conjointes avec le Comité R pour la banque de données *Foreign Fighters* et

2.4 Aanbeveling A4: Clustering van instellingen in ‘families’

2.4.1 Geformuleerde aanbeveling

Versterken van de samenwerking vanuit ‘families’ van instellingen die geclusterd worden rond een beleidsdomein, bv. rond veiligheid (Comité P, Comité I, het COC en de BIM-commissie) of rond de professionalisering van de justitiële beroepen (Hoge Raad voor de Justitie, Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat). Ook andere benaderingen zijn mogelijk zoals een groepering van bevoegdheden van meer jurisdictionele aard (beslissingsbevoegdheden) en anderzijds meer auditgerichte bevoegdheden (niet-bindende adviezen). (A4)

2.4.2 Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen

Waar in punt 2.2.2. gezocht werd naar afstemming tussen de taken van de dotatiegerechtigde instellingen onderling, werd in punt 2.3.3 nader ingegaan op de afstemming en samenwerking van de instellingen met actoren van de uitvoerende en rechterlijke macht. In dit punt wordt nagegaan of er geen groepering mogelijk is van de instellingen die behoren tot eenzelfde cluster of familie. Dergelijke groepen kunnen ingedeeld worden op basis van de inhoudelijk verwante opdrachten die ze uitoefenen (vb. rond de professionalisering van beroepen of rond veiligheid) of op basis van de mate waarin hun activiteiten bindend zijn (beslissings- versus adviserende bevoegdheid).

- De BIM-commissie wijst erop dat, wat de controle betreft, zij en het Comité I onafhankelijk van elkaar functioneren en moeten functioneren, met uitzondering van de interacties die door de wetgever werden voorzien. De Commissie stelt verder geen materiële bevoegdheid te hebben die in lijn ligt met deze van het Comité P en het COC.
- Het Comité P verwijst naar de bewust doorgevoerde splitsing met het COC en wijst op het feit dat het meestal het Comité is dat de lasten van de gerealiseerde synergieën moet dragen.
- Het COC verwijst naar het protocol in opmaak waarin afspraken worden vastgelegd tussen de GBA, het COC, het Comité I, het Comité P voor de uitoefening van de bevoegdheden voor dataprotectie. Het verwijst ook naar de gezamenlijke controleonderzoeken met het Comité I voor de databank Foreign Fighters en Haatpropagandisten en voor BELPIU (passagierseenheid). Tussen het Comité P en het COC werd het volgende afgesproken:
 - wanneer er in een klacht meerdere feiten zijn opgenomen (niet alleen een onrechtmatige consultatie), dan zullen deze gemengde inbreuken worden behandeld door het Comité P;
 - wanneer een klacht enkel en alleen gaat over onrechtmatig consulteren wordt ze behandeld door het COC.
- Het Comité I ziet versterking van ‘families’ mogelijk door substantiële hervormingen op het niveau van superstructuren of op het niveau van de medewerkers te realiseren. Wat de omvang of het profiel van de veiligheidsfamilie betreft schetst het Comité 2 mogelijke scenario's met focus op een verbetering van de efficiëntie van de huidige structuren:
 - de integratie van de BIM-commissie in Comité I, waarbij de BIM-commissie als particuliere kamer voor de a priori-controles functioneert en het Comité I (in een andere samenstelling) de a posteriori controle uitoefent. Op eenzelfde wijze kan het COC in Comité P worden geïntegreerd.
 - de fusie van comité P en Comité I met de BIM-commissie en het COC binnen éénzelfde entiteit of eenzelfde koepel.

Propagandistes de haine et pour Belpiu (l'Unité d'information des passagers). Il a été convenu ce qui suit entre le Comité P et le COC :

- lorsqu'une plainte fait état de plusieurs faits (et non uniquement d'une consultation illicite), la série d'infractions est traitée par le Comité P ;
 - lorsqu'une plainte porte exclusivement sur une consultation illicite, elle est traitée par le COC.
- Le Comité R considère que le renforcement des « familles » est possible moyennant des réformes substantielles au niveau des superstructures ou des collaborateurs. En ce qui concerne la taille ou le profil de la famille sécurité, le Comité R évoque deux scénarios possibles mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité des structures actuelles :
- l'intégration de la Commission BIM-MRD au sein du Comité R. La Commission BIM-MRD fonctionnerait alors comme une chambre particulière pour les contrôles *a priori* tandis que le Comité R (autrement composé) effectuerait les contrôles *a posteriori*. Le COC pourrait être intégré de la même façon au Comité P.
 - la fusion du Comité P et du Comité R avec la Commission BIM-MRD et le COC en une seule entité ou sous une seule coupole.

Le Comité R souligne que la réalisation de tels scénarios doit se faire en plusieurs phases et que plusieurs conditions doivent être remplies au préalable (adhésion plus large, implication du personnel, gestion du changement, vision commune au sein de la Chambre et de toutes les institutions concernées). Le Comité formule des propositions en matière de GRH et d'échanges de personnel après avoir harmonisé les statuts et souligne l'importance de suffisamment tenir compte des aspects humains dans le cadre de réformes. Enfin, le Comité R rappelle le caractère primordial de la sécurité de l'information au sein des services de renseignements.

- Les CNRN affirment que leurs activités (avis sur le fonctionnement général du notariat, en pratique limitées au fonctionnement des commissions de nomination et à l'organisation de concours) ne sont pas redondantes avec celles d'autres institutions.
- L'APD travaille encore à l'élaboration d'un protocole de coopération visant aussi une collaboration et une harmonisation entre les quatre institutions à dotation compétentes en matière de protection des données. Dans la mesure où la centralisation au sein de l'APD de toutes les missions de surveillance en matière de protection des données ne serait pas envisagée comme option, l'APD est d'avis qu'elle peut assumer le rôle moteur d'une « famille » chargée de la protection des données (elle le fait d'ailleurs déjà *de facto* en étant le fer de lance des travaux relatifs à l'élaboration d'un protocole de coopération).
- Les MF relèvent le caractère généraliste de leur institution, de sorte qu'ils ne s'inscrivent pas dans une famille d'institutions réunies autour d'un même domaine politique. Un regroupement autour de la nature des compétences exercées (audit/avis non contraignants) ne permet pas non plus, selon les MF, d'envisager une rationalisation du paysage des institutions. Les MF estiment que la recherche de synergies doit se faire principalement pour les fonctions d'appui et la GRH.

2.4.3 Commentaires de la Cour des comptes

Dans leur réponse, les institutions mettent surtout l'accent sur leur spécificité les unes par rapport aux autres. Seules quelques institutions envisagent aussi les possibilités et initiatives de coopération qu'elles ont déjà prises, généralement et en toute logique avec les institutions auxquelles elles sont le plus étroitement liées. La coopération mutuelle au sein de « familles »

Het Comité I onderlijnt dat de realisatie van dergelijke scenario's gefaseerd moet verlopen en dat diverse voorwaarden voorafgaandelijk moeten worden vervuld (breder draagvlak, betrokkenheid personeel, change management, gedeelde visie van de Kamer en alle betrokken instellingen). Verder doet het Comité nog voorstellen voor HRM, de uitwisseling van personeel na harmonisering van de statuten en wijst het op het belang om bij hervormingen voldoende rekening te houden van de menselijke aspecten. Ten slotte wijst het Comité I nog op het belang van beveiliging van de informatie bij de inlichtingendiensten.

- Volgens de VBCN vertonen hun activiteiten (adviezen vertrekken over de algemene werking van het notariaat, in de praktijk beperkt tot de werking van de benoemingscommissies en de organisaties examens) geen overlap met die van andere instellingen.
- De GBA werkt nog aan een samenwerkingsprotocol m.b.t. de samenwerking en afstemming tussen de 4 voor dataprotectie bevoegde dotatiegerechtigde instellingen. Voor zover niet zou worden overwogen alle toezichtsoverdrachten inzake gegevensbescherming te centraliseren bij de GBA, is de GBA van oordeel dat zij niettemin een leidende rol kan opnemen binnen een "familie" van instellingen die werken rond gegevensbescherming (wat zij overigens *de facto* al doet door haar voortrekkersrol bij de werkzaamheden rond een samenwerkingsprotocol).
- De FO wijzen op de algemene opdracht van hun instelling waardoor zij geen deel uitmaken van een 'familie' van instellingen die behoren tot eenzelfde beleidsdomein. Ook een hergroepering rond de aard van de uitgeoefende bevoegdheden (audit/niet bindend advies) laat volgens de FO geen rationalisatie van het landschap van de instellingen toe. De zoektocht naar synergieën dient volgens de FO vooral bij de ondersteunende functies en de HRM gebeuren.

2.4.3. Commentaar van het Rekenhof

In hun antwoorden focussen de instellingen vooral op hun eigenheid die hun van de anderen onderscheidt. Slechts enkele instellingen gaan verder in op de mogelijkheden en de initiatieven tot samenwerking die ze al ondernomen hebben, logischerwijze meestal met de instellingen waarmee ze de nauwste verwantschap vertonen. De onderlinge samenwerking binnen 'families' is een voortschrijdend proces dat zich afspeelt binnen de door de wettelijke kaders vastgelegde mogelijkheden en beperkingen. De samenwerking kan diverse vormen aannemen van (in)formeel overleg, gezamenlijke vergaderingen, uitoefening van gemeenschappelijke bevoegdheden, en het opstellen van protocollen. Vaak zijn de verschillende vormen van samenwerkingen een remedie voor de afstemmingsproblemen die resulteren uit de versnippering van bevoegdheden. Slechts een enkeling (Comité I) verkent nieuwe scenario's voor de versterking van 'families' door substantiële hervormingen.

2.5 Aanbeveling A5: Herziening en harmonisering van de statuten

2.5.1 Geformuleerde aanbeveling

Herzien en harmoniseren van de statuten, kan op termijn, positieve gevolgen hebben voor de kostenbeheersing, onder meer door de mobiliteit van het personeel te verhogen (A5 – zie ook aanbeveling E19, punt 4.4 van dit verslag).

2.5.2 Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen

- Volgens het Comité I zou een geharmoniseerd statuut -minstens een gemeenschappelijke statutaire stam- de mobiliteit, de detachering en de terbeschikkingstelling van het personeel moeten regelen. In dergelijk geval moeten ook

est un processus évolutif qui se déroule dans les limites et possibilités fixées par les cadres légaux. La coopération peut prendre différentes formes allant de la concertation (in)formelle à l'élaboration de protocoles, en passant par des réunions conjointes et par l'exercice de compétences communes. Les différentes formes de coopération sont souvent censées pallier les problèmes de cohérence résultant du morcellement des compétences. Seule une institution (le Comité R) explore de nouveaux scénarios de renforcement des « familles » au moyen de réformes substantielles.

2.5 Recommandation A5 : Révision et harmonisation des statuts

2.5.1 Recommandation formulée

À terme, une révision et une harmonisation des statuts peuvent avoir des effets positifs sur la maîtrise des dépenses, notamment en favorisant une mobilité accrue du personnel (A5 – voir aussi recommandation E19, point 4.4 de ce rapport).

2.5.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions

- Selon le Comité R, un statut harmonisé – à tout le moins un tronc statutaire commun – devrait régir la mobilité, le détachement et la mise à disposition de personnel. Il faudrait alors aussi prévoir des mesures transitoires pour le personnel actuel. Ces conditions sont les prémisses indispensables aux synergies et à la continuité des services. Le Comité R rappelle également les obligations contraignantes pour son institution en matière de sécurité (législation relative aux habilitations de sécurité et aux classifications) qui doivent être sauvegardées. Le Comité R et le Comité P partagent la même loi organique et œuvrent à la rédaction d'un nouveau statut commun pour le personnel administratif, basé sur le statut du personnel administratif de la Cour des comptes. Les textes n'ont pas encore été finalisés en raison de certaines questions juridiques.
- Les CNRN signalent leur situation précaire en matière de personnel, deux ETP seulement ayant été mis à leur disposition. Les CNRN font remarquer, qu'en ce qui les concerne, la mobilité du personnel n'est pas proposée de la bonne façon étant donné que les ETP mis à leur disposition sont toujours susceptibles d'être rappelés. Aux dires des CNRN, cette situation est aussi démotivante pour le personnel que menaçante pour la continuité du fonctionnement de l'institution.
- Le COC a récemment élaboré et fixé des statuts dans son règlement d'ordre intérieur approuvé par la Chambre le 11 novembre 2018. Les statuts ont été alignés sur ceux de l'APD et de la fonction publique fédérale.
- L'APD a rédigé un projet de nouveau statut (pérenne et neutre sur le plan budgétaire), qu'elle a soumis à l'approbation de la Chambre le 21 janvier 2020. Les décisions de principe sous-jacentes présidant à un statut applicable et performant sont : la non-discrimination (égalité de traitement entre les agents contractuels et statutaires) ; la simplification (alignement sur la fonction publique fédérale chaque fois que c'est possible et simplification de la réglementation) ; la durabilité et la proactivité ; la transparence ; la flexibilité. Dans ce cadre, l'APD affirme avoir tenu compte des recommandations figurant dans le rapport d'audit de 2018 (réalisation d'un système d'évaluation pour l'ensemble du personnel). L'APD estime dès lors que son tout dernier statut (qui devait être adapté à la suite de la transformation de la CPVP en l'APD) pourrait servir de fondement en vue d'un alignement avec d'autres institutions à dotation.
- Les MF se sont portés candidats pour participer au groupe de travail dédié au rapprochement des statuts des institutions à dotation exerçant des compétences similaires.

overgangsmaatregelen voor het huidige personeelsbestand worden voorzien. Dit is noodzakelijk voor synergieën en voor de continuïteit van de diensten. Het Comité wijst nog op de voor zijn instelling dwingende verplichtingen inzake veiligheid (wetgeving veiligheidsmachtigingen en classificaties) die moeten gewaarborgd blijven. Het Comité I en Comité P delen eenzelfde organieke wet en werken aan een nieuw gezamenlijk statuut voor het administratieve personeel dat gebaseerd is op het statuut van het administratieve personeel van het Rekenhof. Omwille van enkele juridische kwesties zijn de teksten nog niet volledig gefinaliseerd.

- De VBCN wijzen op hun precaire personeelssituatie omdat hun slechts 2 FTE ter beschikking zijn gesteld. De VBCN merkt op dat mobiliteit van personeel wat hun betreft verkeerd wordt voorgesteld omdat de hun ter beschikking gestelde FTE steeds kunnen worden teruggeroepen. Dit is volgens de VBCN zowel demotiverend voor de personeelsleden als bedreigend voor de continuïteit van de werking van de instelling.
- Het COC heeft recent statuten opgemaakt en vastgelegd in zijn Huishoudelijk Reglement dat goedgekeurd werd door de Kamer op 11 november 2018. De statuten zijn afgestemd zijn op deze van de GBA en van het federaal openbare ambt.
- De GBA maakte een ontwerp op voor een nieuw (budgetneutraal en futureproof) statuut en legde dit op 21 januari 2020 ter goedkeuring aan kamer voor. Onderliggende principebeslissingen voor een werkbaar en slagkrachtig statuut waren: non-discriminatie (gelijkwaardige behandeling van contractuele en statutaire ambtenaren); vereenvoudiging (gelijkschakeling Federaal Openbaar Ambt waar mogelijk; vereenvoudiging van regelgeving); duurzaamheid en proactiviteit; transparantie; en flexibiliteit. Volgens de GBA werd hierbij rekening gehouden met de aanbevelingen geformuleerd in het auditverslag van 2018 (realisatie van een evaluatiesysteem voor alle personeelsleden). De GBA is daarom van oordeel dat zijn recentste statuut (dat moest worden aangepast n.a.v. de hervorming van CBPL naar GBA) als uitgangspunt zou kunnen dienen voor een stroomlijning met andere dotatiegerechtigde instellingen.
- De FO stelde zich al kandidaat voor deelname aan werkgroep over de toenadering tussen de statuten van de dotatiegerechtigde instellingen die gelijkaardige bevoegdheden uitoefenen.
- Het Comité P geeft aan dat thans elke instelling een eigen statuut heeft en stelt verder de vraag waarom niet eerder wordt aangestuurd op een eenvormig statuut voor alle dotatiegerechtigde instellingen.

2.5.3 Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast dat het aanslepen van de procedures tot goedkeuring van de statuten van sommige dotatiegerechtigde instellingen (HRJ), maakt dat deze al verouderd kunnen zijn of minstens op tijdstip van hun goedkeuring niet meer afgestemd zijn op de (nieuwere) statuten van andere dotatiegerechtigde instellingen. Nu de instellingen de nood erkennen aan de harmonisering van hun statuten, is het aangewezen dat zij hier – in overleg met (de diensten van) de Kamer - gezamenlijk over nadenken en overleggen om te komen tot een eenvormig gemeenschappelijk statuut voor het personeel van alle instellingen.

2.6 Aanbeveling A6: Synergieën voor ondersteunende diensten

2.6.1 Geformuleerde aanbeveling

Synergieën kunnen ook worden doorgevoerd op verschillende niveaus, zoals:

- *de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen in een groter geheel onderbrengen;*

- Le Comité P indique qu'à l'heure actuelle, toutes les institutions à dotation disposent de leur propre statut et demande pourquoi on ne s'acheminerait pas plutôt vers un statut uniforme appliqué à leur ensemble.

2.5.3 Commentaires de la Cour des comptes

Comme la Cour des comptes le constate, les procédures d'approbation des statuts de certaines institutions à dotation traînent en longueur (CSJ). Par conséquent, les statuts concernés pourraient s'avérer déjà obsolètes ou au moins ne plus correspondre, au moment de leur approbation, à celui (plus récent) d'autres institutions à dotation. Puisque les institutions reconnaissent à présent la nécessité d'harmoniser leurs statuts, elles devraient y réfléchir en concertation mutuelle – en intégrant (les services de) la Chambre à leur réflexion – en vue d'élaborer un statut commun uniforme pour le personnel de l'ensemble des institutions.

2.6 Recommandation A6 : Synergies au niveau des services d'appui

2.6.1 Recommandation formulée

L'instauration de synergies peut également s'opérer à plusieurs niveaux, par exemple :

- *intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotation d'échelle trop réduite ;*
- *redessiner le paysage des institutions à dotation en les réaménageant, en les réunissant ou en adaptant leur portée ;*
- *réduire le nombre d'institutions à dotation en les regroupant sous un autre statut (A6).*

2.6.2 Statut de réalisation : Réponses des institutions

La recommandation se veut synthétique et reprend donc partiellement les recommandations précédentes. Le présent point envisage uniquement le premier aspect « Intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotation d'échelle trop réduite ». Il convient de se référer aux points précédents du présent chapitre pour les deux aspects suivants de la recommandation.

- La Commission BIM-MRD précise que la seule synergie possible en ce qui la concerne se situe au niveau de son hébergement et a déjà été réalisée dans les bâtiments de la Sûreté de l'État. D'autres fonctions d'appui sont assurées par les deux membres du personnel ou les membres de la Commission même.
- Les CNRN rappellent l'appui déjà fourni et se disent demandeuses d'un regroupement de toutes les fonctions d'appui des institutions à dotation dans un ensemble plus vaste (un centre de services commun permettant de réaliser des gains d'efficacité et d'augmenter la qualité). Elles ont besoin d'un service informatique commun et d'un accès simple aux marchés publics déjà passés par d'autres institutions à dotation.
- Les limites des synergies possibles ont déjà été atteintes pour le COC (en ce qui concerne les fonctions d'appui). Le COC explique qu'il est l'une des institutions les plus réduites, qu'il a cruellement besoin de sa capacité et que sa contribution ne peut donc être que limitée. Il fait appel, contre rémunération, à la capacité d'autres institutions à dotation (les traductions sont faites au sein de l'APD et la comptabilité et le budget sont tenus par les CNRN). Il estime toutefois que le concept de synergie implique que l'appui soit non payant. Le COC plaide en faveur d'un appui général en matière de personnel, de logistique, d'informatique et de finances (PLIF) au niveau de la Chambre, mais ne peut que constater que la motivation en ce sens est peu visible. Le COC recourt à PersoPoint

- *het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen herzien door ze anders in te delen, samen te brengen of hun opdrachten aan te passen;*
- *het aantal dotatiegerechtigde instellingen verminderen door ze onder een ander statuut samen te brengen. (A6)*

2.6.2 Stand van zaken: Antwoorden van de instellingen

De aanbeveling is een samenvatting en herneemt daardoor deels de voorgaande aanbevelingen. Hier wordt enkel het eerste onderdeel 'de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen in een groter geheel onderbrengen' besproken. Voor de twee volgende aanbevelingen wordt verwezen naar de voorgaande punten van dit hoofdstuk.

- De BIM wijst erop dat zijn enige mogelijke synergie zich situeert op het vlak van huisvesting welke al gerealiseerd werd in de gebouwen van de staatsveiligheid. Andere ondersteunende functies worden uitgevoerd door de twee personeelsleden of de Commissieleden zelf.
- De VBCN wijzen op de al verleende bijstand en zijn vragende partij om alle ondersteunende functies van de dotatiegerechtigde instellingen samen te brengen in een groter geheel (een gemeenschappelijk dienstencentrum om efficiëntiewinsten en kwaliteitsverhoging te realiseren). Zij hebben nood aan een gemeenschappelijke informaticadienst en eenvoudige toegang tot overheidsopdrachten die al door andere dotatiegerechtigde instellingen werden geplaatst.
- Voor het COC zijn de limieten van de mogelijke synergieën (voor de ondersteunende functies) bereikt. Het COC stelt één van de kleinste instellingen te zijn, zijn capaciteit hard nodig te hebben en dus slechts beperkt te kunnen bijdragen. Het COC doet tegen betaling beroep op de capaciteit van andere dotatiegerechtigde instellingen (vertalingen bij de GBA en boekhouding en begroting bij de VBCN) maar is van oordeel dat synergie impliceert dat de steunverlening niet betalend is. Het COC pleit voor een algemene ondersteuning op het vlak van PLIF (personeel, logistiek, informatica en financiën) op het niveau van de Kamer maar moet vaststellen dat daar weinig animo voor bestaat. Voor de personeelsfunctie valt het COC terug op Persopoint, voor de andere functies staat het COC zelf in, zij het met de betalende steun van een boekhouder van de VBCN voor de financiële functie.
- Het Comité P wijst erop dat het de synergieën die het auditrapport aangaf (met Comité I, het COC ende FO) evenals andere mogelijke synergieën heeft afgetoetst en waar mogelijk ook heeft gerealiseerd. Het geeft een overzicht van zijn lopende en gerealiseerde initiatieven om synergieën voor de ondersteunende diensten te bekomen en van de daarbij vastgestelde problemen. Het Comité nam als grootste van de instellingen het voortouw op het vlak van synergieën. Het stelde evenwel vast dat dit voor het Comité meestal eenrichtingsverkeer inhoudt (met repercussies voor de eigen werking en middelen) terwijl andere instellingen capaciteitstekorten inriepen om geen steun te moeten verlenen. Het wijst erop dat de voorwaarden voor uitwisseling van personeel niet altijd zijn voldaan (vb. specifieke kennis van de instelling en haar processen, van de structuren van de gecontroleerde diensten, van het jargon; van het bezit van een veiligheidsmachtiging). Het comité wijst ook op de diverse synergieën die werden ontwikkeld met de diensten van de kamer (overdracht onthaal en bibliotheek; drukkerij, sportinfrastructuur, onderhoud lokalen; aankopen via economaat) en met bepaalde FOD's en andere diensten (de loonadministratie verloopt reeds via Persopoint en de administratie van de personeelsdossiers zal ook naar Persopoint worden overgeheveld; diverse opleidingen verlopen via OFO; de publicatie van vacatures verloopt via Selor).
- Het Comité I is niet gekant tegen de zoektocht naar nieuwe vormen van synergieën maar vindt dat de betrokken functies wel moeten uitgeoefend worden met behoud van de

- pour son personnel et assure lui-même les autres fonctions, quitte à solliciter une aide payante de la part d'un comptable des CNRN pour la fonction financière.
- Le Comité P indique avoir testé et, si possible, réalisé les synergies (avec le Comité R, le COC et les MF) préconisées par le rapport d'audit, ainsi que d'autres synergies potentielles. Il énumère ses initiatives en cours et réalisées visant à mettre en place des synergies pour les services d'appui, ainsi que les problèmes constatés à cet égard. En tant que plus grande institution à dotation, le Comité P a pris l'initiative en matière de synergies. Il a néanmoins constaté que ces synergies étaient généralement à sens unique (avec des répercussions sur son fonctionnement et ses moyens propres), tandis que d'autres institutions évoquent des manques de capacité pour ne pas devoir fournir un appui. Les conditions qui président à un échange de personnel ne sont pas toujours rencontrées (par exemple, une connaissance spécifique de l'institution et de ses processus, des structures des services contrôlés et du vocabulaire spécifique utilisé ou encore la possession d'une habilitation de sécurité). Le Comité P signale également les diverses synergies qui ont été développées avec les services de la Chambre (transfert de l'accueil et de la bibliothèque, imprimerie, infrastructures sportives, entretien des locaux, achats via l'économat), ainsi qu'avec certains SPF et d'autres services (l'administration des salaires est déjà assurée au moyen de PersoPoint, qui se verra aussi confier l'administration des dossiers de personnel ; diverses formations sont organisées par l'IFA ; la publication des offres d'emploi est confiée à Selor).
 - Le Comité R n'est pas contre la recherche de nouvelles formes de synergies, mais estime que les fonctions concernées doivent être exercées en assurant le maintien de l'expertise spécifique nécessaire, de l'indépendance et du compartimentage requis par le processus de travail et en disposant des informations spécifiques nécessaires pour préserver la confidentialité. Les fonctions spécifiques de soutien logistique offrent toutefois la possibilité d'être exercées dans un ensemble plus large (par exemple, les marchés publics). D'autres fonctions (comme les traductions) sont plus difficiles à organiser en ce sens tandis que d'autres apparaissent comme peu probables (l'informatique) en raison des exigences de sécurité et de leur spécificité.
 - Les MF renvoient sur ce point aux réponses qu'ils ont déjà formulées pour les recommandations spécifiques.
 - L'APD se réfère à son objectif stratégique d'amélioration de la protection des données par la coopération. Il est nécessaire à cet égard que la coopération se fasse au niveau international, européen, fédéral et régional et dépasse la simple protection des données (cf. la concertation avec d'autres organismes de contrôle tels que l'IBPT et l'Autorité belge de la concurrence). L'institution se montre favorable au développement de synergies et partage un *data protection officer* avec le Comité R, le CSJ, les CNRN, les MF, etc. Elle fournit des services de traduction au COC lorsqu'elle a de la capacité disponible. L'APD cite également les projets de coopération lancés au gré des besoins – à la suite de l'audit de 2018 – permettant aux institutions à dotation de se transmettre des informations et de se fournir un appui mutuel en cas de besoin (par exemple, l'ouverture d'une série de formations sur le RGPD/la directive). À plus long terme, l'APD entrevoit la possibilité d'instaurer des services partagés avec d'autres instances et d'externaliser des activités qui ne relèvent pas du processus primaire. L'APD estime que des synergies éventuelles ne transparaissent pas véritablement dans les mises à disposition ou offres de services mutuelles (« DPO partagé » ou traductions), étant donné que ces actions génèrent une charge administrative supplémentaire (par exemple, au niveau de la comptabilité). Il pourrait être envisagé, comme possible solution alternative plus efficiente, de travailler à plus grande échelle en regroupant ces fonctions au niveau de la Chambre. Cela pourrait en effet permettre de renforcer la professionnalisation (cf.

nodige specifieke expertise, de onafhankelijkheid en de compartimentering die het werkproces vereist en met de specifieke informatie nodig voor het behoud van de vertrouwelijkheid. Specifieke functies van logistieke ondersteuning bieden wel mogelijkheden om in een groter geheel te worden uitgeoefend (bv. overheidsopdrachten). Voor andere functies ligt dit moeilijker (vb. vertalingen), of is het onwaarschijnlijk (informatica) omwille van de veiligheidsvereisten en de specificiteit.

- De FO verwijzen voor dit punt naar de antwoorden die zij formuleerden bij de bijzondere aanbevelingen.
- De GBA verwijst naar haar strategische doelstelling voor 'verbeterde gegevensbescherming door samenwerking' die een samenwerking vereist op het internationale, Europese, federale en regionale vlak die breder is dan loutere dataprotectie (cf. overleg met andere toezichthouders zoals het BIPT en de mededingingsautoriteit). De instelling staat positief t.o.v. de uitbouw van synergieën, en deelt een 'data protection officer' met het Comité I, de HRJ, de VBCN, de FO ... Zij biedt, zo er beschikbare capaciteit is, vertaaldiensten aan voor het COC. De GBA verwijst nog naar de - naar aanleiding van de audit van 2018 - ad hoc opgestarte samenwerkingsprojecten waarbij de dotatiegerechtigde instellingen elkaar informeren en ondersteunen in geval zich daartoe een nood voordoet (vb. openstellen van opleidingsreeks GDPR / richtlijn). Op langere termijn ziet de GBA ook de mogelijkheid van gedeelde diensten met andere instanties en het mogelijk outsourcen van activiteiten die niet tot het primaire proces behoren. De GBA is van mening dat eventuele synergieën niet zozeer te bereiken zijn via onderlinge terbeschikkingstellingen of aanbod van diensten (zoals "gedeelde DPO" of vertalingen), aangezien die eveneens bijkomende administratieve (vb. boekhoudkundige) lasten met zich meebrengen. Een mogelijk efficiënter alternatief zou erin kunnen bestaan om een schaalvergroting te realiseren door het samenbrengen van die functies op het niveau van de Kamer, omdat dit ook een verdere professionalisering zou kunnen toelaten (zie ook punt 3.2.2). In een eerste fase heeft de GBA zich evenwel gefocust op de recente hervorming van haar organisatiemodel, rekening houdend met de opsplitsing van ondersteunende en uitvoerende diensten. Gelet op de bijkomende taken voor de GBA, was er daarbij dringende nood aan personeel voor de uitvoerende diensten (i.e. inhoudelijke dossierbehandelaars).

Het Rekenhof verwijst voor de verdere uitdieping van de diverse aanbevelingen over de mogelijk realiseerbare synergieën naar de volgende hoofdstukken van dit verslag.

2.6.3 Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast dat de dotatiegerechtigde instellingen vooral focussen op het niveau van de ondersteunende functies om synergieën te realiseren. Alle instellingen zijn bereid om mogelijkheden voor synergieën op te sporen en waar het kan te realiseren. De 9 in de audit betrokken instellingen vertonen evenwel naast gelijkenissen op het vlak van finaliteit van hun opdrachten, ook aanzienlijke verschillen in omvang, organisatie en hun financiële en personele middelen. Het zijn logischerwijze vooral de kleinere instellingen die vragende partij zijn voor ondersteuning en vinden dat de ondersteuning door synergieën nog niet ver genoeg gaat. De grotere instellingen vinden dan weer dat zij te veel moeten instaan voor de tenlasteneming van de kosten.

2.7 Conclusie

De beoordeling van de stand van zaken van de uitvoering van de algemene aanbevelingen 'opdrachten' bleek een delicate oefening te zijn voor de dotatiegerechtigde instellingen. Naarmate de aanbevelingen raken aan het huidige wettelijke kader stellen de meeste

également le point 3.2.2). Dans une première phase, l'APD s'est néanmoins concentrée sur la récente réforme de son modèle organisationnel en tenant compte de la scission des services d'appui et d'exécution. Dans ce cadre, eu égard aux tâches supplémentaires qui lui ont été confiées, l'APD avait un besoin urgent de personnel pour les services d'exécution (à savoir les personnes responsables du traitement des dossiers quant au fond).

Il convient de se référer aux chapitres suivants du présent rapport pour appréhender de manière plus approfondie les diverses recommandations relatives aux synergies qui pourraient être créées.

2.6.3 Commentaires de la Cour des comptes

La Cour des comptes constate que les institutions à dotation se concentrent essentiellement sur le niveau des fonctions d'appui pour la réalisation de synergies. Toutes les institutions sont prêtes à rechercher des possibilités de synergies et à les mettre en place lorsqu'elles sont possibles. Si les neuf institutions auditées présentent des similitudes au niveau de la finalité de leurs missions, elles peuvent aussi être très divergentes les unes par rapport aux autres en ce qui concerne leur taille, leur organisation et leurs moyens financiers et humains. Logiquement, ce sont surtout les institutions de petite taille qui sont demandeuses d'un appui. Celui qui se déroule dans le cadre des synergies ne va pas encore assez loin à leurs yeux. Les institutions plus importantes estiment pour leur part qu'elles doivent trop souvent prendre en charge les coûts liés à ces synergies.

2.7 Conclusion

Évaluer l'état de la réalisation des recommandations générales relatives aux missions s'est avéré être un exercice délicat pour les institutions à dotation. Dans la mesure où les recommandations touchent au cadre légal actuel, la plupart des institutions font preuve de réserve, en ce qu'elles considèrent qu'il s'agit d'un terrain réservé au législateur. Par conséquent, les recommandations ne sont généralement pas réalisées. Si certaines institutions se limitent, dans leur commentaire, à renvoyer à la nécessaire intervention du législateur ou estiment que la réglementation légale est satisfaisante, d'autres sont prêtes à entamer une réflexion qui dépasse le cadre de la réglementation existante. À cet effet, elles invitent les autres institutions à dotation et (les services de) la Chambre à débattre conjointement de certaines recommandations formulées dans le rapport d'audit de 2018. La Cour des comptes appuie cette suggestion.

Face à la création des nouvelles institutions à dotation, certaines abandonnent leur proposition initiale de reprendre les missions concernées et adoptent une approche pragmatique en concluant des protocoles avec ces nouvelles institutions en vue de rendre praticable la répartition des compétences complexe. Certaines institutions n'en déplorent pas moins la « multiplication » du nombre d'institutions à dotation au sein de leur domaine politique.

Les résultats du présent suivi permettent de dresser une liste des priorités pour les objectifs à réaliser (au niveau général et par institution) et de demander aux institutions concernées de transmettre leurs plans d'action à court terme.

DOTATIEGERECHTIGDE INSTELLINGEN / 24

instellingen zich eerder terughoudend op omdat ze dit als het aan de wetgever voorbehouden terrein beschouwen. Dit maakt dat de aanbevelingen vooral niet zijn uitgevoerd. Waar sommigen instellingen zich in hun commentaar beperken tot de verwijzing naar de noodzakelijke tussenkomst van de wetgever of van oordeel zijn dat de wettelijke regeling voldoet, zijn andere instellingen toch bereid een reflectie-oefening te maken die het kader van de huidige regeling overstijgt. Zij nodigen de andere dotatiegerechtigde instellingen en (de diensten) van de Kamer uit om over enkele van de in het auditrapport van 2018 gedane aanbevelingen een breed gezamenlijk debat te houden. Het Rekenhof ondersteunt deze suggestie.

Geconfronteerd met de oprichting van de nieuwe dotatiegerechtigde instellingen, zien sommige instellingen af van hun aanvankelijke voorstellen om de betrokken opdrachten zelf op te nemen. Zij kiezen voor een pragmatische aanpak door protocollen te sluiten met de nieuwe instellingen om zo de complexe bevoegdheidsverdeling werkbaar te maken. Dit neemt niet weg dat een aantal instellingen de 'vermenigvuldiging' van het aantal dotatiegerechtigde instellingen in hun beleidsdomein betreuen.

Mede op basis van de resultaten van deze follow-up, kan een prioriteitenlijst vastgelegd worden van de te realiseren doelstellingen (algemeen en per instelling) met verzoek aan de instellingen om op korte termijn actieplannen voor te leggen.

CHAPITRE 3

Recettes et dépenses

Dans son audit de 2018, la Cour des comptes a formulé des recommandations portant sur les recettes et les dépenses des institutions.

Certaines recommandations avaient une portée générale : elles pouvaient soit s'adresser à toutes les institutions ou à la plupart d'entre elles, soit elles concernaient la confection ou l'adoption de leur budget.

D'autres recommandations ont été établies en lien direct avec les spécificités d'une institution.

Le compte-rendu de la mise en œuvre des recommandations, qui est présenté ci-après, se consacre aux six recommandations générales (points 3.1 à 3.6).

Au préalable, un tableau synthétique dresse un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations, tel que les institutions le déclarent (point 3.0).

Les recommandations formulées spécifiquement à chaque institution sont présentées sous forme de fiches à l'annexe 1 de ce rapport. Aucune recommandation spécifique n'avait été formulée à l'égard de la Commission de la protection de la vie privée (en cours de transformation en Autorité de protection des données) et de la Commission BIM-MRD (vu son hébergement dans le bâtiment de la Sécurité de l'État et la structure réduite de ses dépenses).

3.0 Mise en œuvre des recommandations - Tableau synthétique

Le tableau suivant présente de manière synthétique les réponses des institutions à propos de l'état de mise en œuvre des recommandations qui leur ont été formulées en 2018.

Il est à noter que la Commission fédérale de déontologie n'a pas souhaité répondre aux questions relatives aux recommandations générales, tenant compte de sa taille et de son budget au regard de la dimension budgétaire et opérationnelle des autres institutions à dotation.

Pour une même recommandation, une institution peut indiquer plusieurs états de réalisation différents. Dès lors, les annexes (C) du présent rapport reprennent les réponses intégrales des organismes au questionnaire qui leur a été adressé.

HOOFDSTUK 3

Ontvangsten en uitgaven

Het Rekenhof heeft in zijn audit van 2018 aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot de ontvangsten en de uitgaven van de instellingen.

Sommige aanbevelingen waren algemeen van aard, en konden bestemd zijn voor alle instellingen of voor de meeste ervan, ofwel betroffen ze de opmaak of de goedkeuring van hun begroting.

Andere aanbevelingen die werden geformuleerd, hielden rechtstreeks verband met de specifieke kenmerken van een instelling.

Het verslag hieronder over de uitvoering van de aanbevelingen handelt over de zes algemene aanbevelingen (punten 3.1 tot 3.6).

In een samenvattende tabel wordt vooraf een stand van zaken opgemaakt van de uitvoering van de aanbevelingen, zoals die door de instellingen wordt aangegeven (punt 3.0).

De voor elke instelling specifiek geformuleerde aanbevelingen worden in fichevorm voorgesteld in bijlage 1 van dit verslag. Er werd geen specifieke aanbeveling geformuleerd ten aanzien van de Privacycommissie (die men aan het omvormen was in de Gegevensbeschermingsautoriteit) en de BIM-commissie (gelet op het feit dat deze in het gebouw van de Staatsveiligheid is gehuisvest en een beperkte uitgavenstructuur heeft).

3.0. Uitvoering van de aanbevelingen - Samenvattende tabel

De volgende tabel geeft een samenvattend overzicht van de antwoorden van de instellingen in verband met de stand van uitvoering van de aanbevelingen die in 2018 aan hun adres werden geformuleerd.

Er dient te worden opgemerkt dat de Federale Deontologische Commissie niet wenste te antwoorden op de vragen in verband met de algemene aanbevelingen, rekening houdend met haar omvang en haar begroting in vergelijking met de budgettaire en operationele omvang van de andere dotatiegerechtigde instellingen.

Voor eenzelfde aanbeveling kan een instelling meerdere uiteenlopende realisatiegraden aanduiden. In de bijlagen (C) van het onderhavige verslag zijn bijgevolg de integrale antwoorden van de instellingen opgenomen op de vragenlijst die ze hebben ontvangen.

Tableau 2 – Mise en œuvre des recommandations C1 à C6

Institution	Sans objet ¹²	Réalisé	Partiellement réalisé	En cours	Non réalisé
Comité P		C1, C2, C3, C4, C5		C2, C5	C4, C6
Comité R	C3, C4, C5, C6	C1, C2		C2	
CSJ	C1, C4, C5, C6			C2, C3	
APD	C3, C5, C6	C1, C4		C2	
Médiateurs	C4, C5, C6		C2	C3	C1
Notariat	C3, C4	C1, C5, C6	C2		
COC		C1, C2, C3, C4, C6		C5	
BIM-MRD	C3, C4, C5, C6	C1, C2			
Déontologie					

Source : Cour des comptes, d'après les réponses aux questionnaires

3.1 Recommandation C1 : Dotation de fonctionnement et dotation de capital

3.1.1 Recommandation formulée

Dans son rapport de 2018¹³, la Cour des comptes avait formulé la recommandation suivante :

"Pour encourager les projets visant à réaliser des investissements de capital favorisant l'accroissement de l'efficacité et de la productivité, une distinction pourrait être opérée entre une dotation de fonctionnement et une dotation de capital." (p.5)

3.1.2 État des lieux : réponses des institutions

Six institutions ont déclaré avoir mis en œuvre cette recommandation :

- Le Comité P.
- Le Comité R. Celui-ci déclare opérer une distinction entre dépenses courantes et dépenses de capital dans tous ses documents budgétaires et comptables. Toutefois,

¹² Cette réponse n'était pas prévue dans les options de réponse du questionnaire mais a été incluse parce qu'elle a été utilisée par certaines institutions.

¹³ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 5, 10-11 et 58.

Tabel 2 - Uitvoering van de aanbevelingen C1 tot C6

Instelling	NVT ¹²	Uitgevoerd	Deels uitgevoerd	In uitvoering	Niet uitgevoerd
Comité P		C1, C2, C3, C4, C5		C2, C5	C4, C6
Comité I	C3, C4, C5, C6	C1, C2		C2	
HRJ	C1, C4, C5, C6			C2, C3	
GBA	C3, C5, C6	C1, C4		C2	
Ombudsmannen	C4, C5, C6		C2	C3	C1
Notariaat	C3, C4	C1, C5, C6	C2		
COC		C1, C2, C3, C4, C6		C5	
BIM	C3, C4, C5, C6	C1, C2			
Deontologie					

Bron: Rekenhof, op basis van de antwoorden op de vragenlijsten

3.1 Aanbeveling C1: werkingsdotatie en kapitaaldotatie

3.1.1 Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof had de volgende aanbeveling geformuleerd in zijn verslag van 2018¹³:

"Om projecten aan te moedigen waarbij kapitaalinvesteringen worden gedaan om de doeltreffendheid en de productiviteit te verhogen, zou een onderscheid kunnen worden gemaakt tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie." (p.6)

3.1.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Zes instellingen hebben aangegeven dat ze deze aanbeveling hebben uitgevoerd:

- Het Comité P;
- Het Comité I. Dit verklaart een onderscheid te maken tussen lopende uitgaven en kapitaaluitgaven in al zijn budgétaire en boekhoudkundige documenten. Wat het onderscheid betreft tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie ingeschreven in een globale begroting biedt dat onderscheid volgens het Comité I echter geen significante meerwaarde;
- De GBA;
- De Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat;

¹² Dat antwoord was niet voorzien in de mogelijke antwoorden van de vragenlijst maar werd ingevoegd omdat sommige instellingen het hebben gebruikt.

¹³ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 5, 10-11 en 58.

en ce qui concerne la distinction entre dotation de fonctionnement et dotation de capital inscrites dans un budget global, cette distinction ne présente pas, selon le Comité R, une valeur ajoutée significative.

- L'APD.
- Les Commissions de nomination réunies pour le notariat.
- Le COC.
- La Commission BIM-MRD.

Selon le CSJ et les Médiateurs fédéraux, la réalisation de cette recommandation ne relève pas de leur compétence ou de leur champ d'action. Le CSJ ajoute qu'une distinction est déjà opérée entre les dépenses courantes et les dépenses de capital dans les projections budgétaires qu'il communique en vue de l'obtention d'une dotation qui est toutefois « unique ». L'unicité de la dotation et l'absence d'affectation à une catégorie limitative de dépenses ont permis, lorsque cela s'est avéré nécessaire, de réaffecter des crédits inscrits au budget des dépenses de capital pour faire face à des dépenses courantes nouvelles (par exemple pour financer une deuxième session d'examen d'accès à la magistrature décidée en cours d'exercice budgétaire). Une dotation spécifiquement dédiée à telle ou telle catégorie de dépenses 'compliquerait' pareille réaffectation en nécessitant une intervention (préalable) de la Chambre pour l'autoriser.

3.1.3 Commentaire de la Cour des comptes

Sur les huit réponses obtenues, six institutions déclarent avoir mis en œuvre cette recommandation. Ces six institutions comprennent la recommandation comme l'application du schéma comptable et budgétaire, établi en 2006 par la Cour des comptes dans le cadre d'un groupe de travail visant à normaliser la présentation des comptes et budgets des institutions à dotation. Les deux autres institutions – le CSJ et les Médiateurs fédéraux – reconnaissent également suivre les prescriptions du schéma comptable.

La Cour des comptes observe que, si la distinction entre une dotation de fonctionnement et une dotation de capital décourage les transferts de crédits entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement, elle n'empêche pas de tels transferts.

3.2 Recommandation C2 : Synergies

3.2.1 Recommandation formulée

En 2018, la Cour des comptes avait formulé la recommandation suivante¹⁴ :

"Il conviendrait à tout le moins d'intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions à dotation de trop petite échelle." (p. 6)

"Pour les institutions, les recommandations concernent les aspects opérationnels (processus de travail et de gestion, outils, ressources humaines) :

- Het COC;
- En de BIM-commissie.

Volgens de HRJ en de Federale Ombudsmannen valt het realiseren van die aanbeveling niet onder hun bevoegdheid of hun werkterrein. De HRJ voegt eraan toe dat reeds een onderscheid wordt gemaakt tussen lopende uitgaven en kapitaaluitgaven in de begrotingsvooruitzichten die hij meedeelt om een dotatie te bekomen die echter « één geheel » is. Doordat de dotatie één geheel is en doordat ze niet is toegewezen aan een limitatieve uitgavencategorie konden, wanneer nodig, kredieten die waren ingeschreven op de begroting van de kapitaaluitgaven worden herbestemd om het hoofd te bieden aan nieuwe lopende uitgaven (bijvoorbeeld om een tweede examensessie te organiseren voor de toegang tot de magistratuur waartoe in de loop van het begrotingsjaar werd beslist). Een dotatie die specifiek is toegewezen aan een welbepaalde uitgavencategorie zou een dergelijke herbestemming 'ingewikkeld maken' omdat de Kamer (vooraf) zou moeten tussenkomen om deze te machtigen.

3.1.3 Commentaar van het Rekenhof

Acht instellingen hebben hierop geantwoord, en zes daarvan verklaren dat ze deze aanbeveling hebben uitgevoerd. Die zes instellingen begrijpen de aanbeveling als de toepassing van het boekhoudkundig en budgettair schema dat het Rekenhof in 2006 heeft opgesteld in het raam van een werkgroep om de voorstelling van de rekeningen en de begrotingen van de dotatiegerechtigde instellingen te normaliseren. De twee andere instellingen, namelijk de HRJ en de Federale Ombudsmannen, erkennen dat ze eveneens de bepalingen van het boekhoudkundig schema volgen.

Het Rekenhof merkt op dat het onderscheid tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie kredietoverdrachten tussen de werkingsuitgaven en de investeringsuitgaven weliswaar ontmoedigt, maar dergelijke overdrachten niet verhindert.

3.2 Aanbeveling C2: synergieën

3.2.1 Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof heeft de volgende aanbeveling geformuleerd in zijn verslag van 2018¹⁴:

" Op zijn minst zouden de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen, in een groter geheel moeten worden ondergebracht." (blz. 6)

" Voor de instellingen hebben de aanbevelingen betrekking op de operationele aspecten (werk- en beheerprocessen, instrumenten, human resources):

- de invoering van operationele synergieën tussen de instellingen onderling of tussen de instellingen en andere federale instellingen (met inachtneming van de duidelijk geïdentificeerde en geëvalueerde dwingende specifieke regels van elke instelling) zowel wat de ondersteunende als wat de vakgebonden processen betreft. Door te werken met een structuur op basis van polen [...], zouden verschillende actieniveaus (een niveau per pool en een globaal niveau) kunnen worden gecreëerd en zouden de dynamiek en de resultaten op dat vlak in de verf kunnen worden gezet. In dat opzicht zou vlug werk moeten worden gemaakt van de invoering van "gedeelde

- la mise en place de synergies opérationnelles entre les institutions ou entre les institutions et d'autres institutions fédérales (dans le respect des contraintes, clairement identifiées et évaluées, propres à chaque institution) à la fois en ce qui concerne les processus de support et les processus métier. Une structuration par pôle [...] permettrait de créer différents niveaux d'actions (un niveau par pôle et un niveau global) et d'accentuer la dynamique et les résultats en la matière. À cet égard, la mise en place de 'centres de service partagés' pour les services de support comme la comptabilité, le support IT, les achats, les services de traduction, la gestion des espaces de réunion, les services d'imprimerie, etc. devrait être rapidement envisagée." (p. 11)

3.2.2 État des lieux : réponses des institutions

Quatre institutions ont déclaré avoir mis en œuvre cette recommandation :

- Le Comité P indique qu'en tant que plus grande institution à dotation, il a pris l'initiative en la matière, mais que les synergies semblent émaner du Comité P et moins d'autres institutions à dotation qui invoquent en général le manque de capacité pour ne pas devoir fournir de l'appui.
- Le Comité R déclare que les synergies devraient se développer essentiellement sur le poste de la masse salariale car il correspond à près de 85% du budget annuel ; l'absence de statut du personnel unique en constitue un frein.
- Le COC.
- La Commission BIM.

Les Médiateurs fédéraux et les Commissions de nomination réunies pour le notariat déclarent avoir partiellement réalisé cette recommandation et se disent disposés à poursuivre l'approfondissement de la mutualisation des fonctions d'appui.

Selon le CSJ, différentes initiatives ont été prises par les institutions à dotation afin de développer les synergies entre elles. Le CSJ estime toutefois que ces initiatives spontanées ne délivrent que des résultats limités. La désignation d'un « régisseur des synergies » qui serait externe aux institutions à dotation et qui pourrait arbitrer et équilibrer plus largement les contributions respectives (au-delà du mécanisme généralement d'application consistant à rembourser à l'autre institution la part de la rémunération du collaborateur dont une institution a bénéficié des services) apparaît, pour le CSJ, une étape essentielle pour aller plus loin.).

L'APD rappelle qu'elle a pris l'initiative en novembre 2019 de rassembler les différentes institutions collatérales en vue de réaliser des progrès en matière d'efficience. Des groupes de travail ont été créés en relation avec les fonctions RH et de comptabilité. L'APD se déclare favorable à la mise en place de 'centres de service partagés'.

3.2.3 Commentaire de la Cour des comptes

Il ressort des réponses fournies par les institutions que différentes synergies ont déjà été mises en place de manière spontanée. Les synergies à caractère structurel sont cartographiées dans le tableau suivant par thématique et par institution. Les réponses des institutions ne permettent toutefois pas d'identifier de manière univoque qui est fournisseur et qui est client dans les synergies réalisées.

dienstverleningscentra" voor de ondersteunende diensten zoals de boekhouding, de IT-support, de aankopen, de vertaaldiensten, het beheer van de vergaderruimten, de drukkerijdiensten enz." (blz. 12)

3.2.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Vier instellingen hebben aangegeven dat ze deze aanbeveling hebben uitgevoerd:

- Het Comité P geeft aan dat ze als grootste dotatiegerechtigde instelling ter zake het voortouw heeft genomen, maar dat de synergieën meestal eenrichtingsverkeer vanuit het Comité P lijken en minder vanuit andere dotatiegerechtigde instellingen die meestal capaciteitstekort inroepen om geen steun te moeten verlenen.
- Het comité I stelt dat er hoofdzakelijk synergieën zouden moeten worden ontwikkeld op de post loonmassa omdat hij overeenstemt met nagenoeg 85 % van de begroting op jaarbasis; het ontbreken van één personeelsstatuut betekent een rem;
- De COC;
- En de BIM-commissie.

De Federale Ombudsmannen en de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat stellen dat ze die aanbeveling gedeeltelijk hebben uitgevoerd en zijn bereid om verder te gaan met het gemeenschappelijk maken van de ondersteunende diensten.

Volgens de HRJ hebben de dotatiegerechtigde instellingen verschillende initiatieven genomen om onderling synergieën te ontwikkelen. De HRJ is echter van oordeel dat die spontane initiatieven slechts beperkte resultaten opleveren. Volgens de HRJ is het om verder te gaan een essentiële stap dat een "regisseur voor de synergieën" wordt aangesteld die van buiten de dotatiegerechtigde instellingen zou komen en die de respectieve bijdragen ruimer zou kunnen arbitreran en in evenwicht brengen (dit zou ruimer gaan dan het algemeen toegepaste mechanisme waarbij aan de andere instelling het deel van de bezoldiging wordt terugbetaald van de medewerker die diensten heeft verstrekt aan een instelling).

De GBA herinnert eraan dat ze in november 2019 het initiatief heeft genomen om de verschillende collaterale instellingen bij elkaar te brengen in een poging om efficiëntievoordelen te realiseren. Er werden reflectiegroepen opgericht met betrekking tot de functies HR en boekhouding. De GBA stelt positief te staan tegen de invoering van "gedeelde dienstverleningscentra".

3.2.3 Commentaar van het Rekenhof

Uit de antwoorden van de instellingen blijkt dat er reeds spontaan verschillende synergieën tot stand werden gebracht. In de volgende tabel worden de structurele synergieën in kaart gebracht per thema en per instelling. De antwoorden van de instellingen laten echter niet toe eenduidig te bepalen wie dienstverlener en wie begunstigde is van de gerealiseerde synergieën.

Tableau 3 – Synergies effectives structurelles entre institutions à dotation

Domaine	Comité P	Comité R	CSJ	APD	Médiateurs	CNR Notariat	COC	BIM-MRD	CF Déontologie
Mise à disposition d'un comptable					X	X			
Programme comptable					X				
Appui pour les services financiers						X	X		
Services RH	néant								
Mise à disposition de personnel			X			X			
DPO		X	X	X	X	X			
ICT-support	néant								
Traduction				X			X		
Mise à disposition de locaux d'accueil	X				X		X		
Conservation des documents classifiés		X						X	
Formations et sessions d'informations dans le cadre d'une professionnalisation et d'une collaboration plus poussées	X	X							
Formations en matière de protection des données	X	X	X	X	X	X		X	
Sécurité	X	X						X	
Marché public relatif à la gestion des archives				X			X		

Source : Cour des comptes, d'après les réponses aux questionnaires

Les réponses fournies indiquent une volonté commune de collaboration accrue entre institutions, mais insistent sur les limites du système de coopération spontanée et volontaire. En effet, ce système se heurte à la disponibilité des ressources, à la spécificité des tâches et aux priorités définies par chaque institution. En l'état, le système actuel de coopération ne pourra permettre qu'un accroissement marginal des synergies déjà mises en place.

Tabel 3 – Effectieve structurele synergieën tussen dotatiegerechtigde instellingen

Beleidsdomein	Comité P	Comité I	HRJ	GBA	Ombudsmannen	Benoemingscommissies Notariaat	COC	BIM	FDC
Terbeschikkingstelling van een boekhouder					X	X			
Boekhoudprogramma					X				
Ondersteuning voor de financiële diensten						X	X		
HR-diensten	nihil								
Terbeschikkingstelling van personeel			X			X			
DPO		X	X	X	X	X			
ICT-support	nihil								
Vertaling				X			X		
Terbeschikkingstelling van onthaallokalen	X				X		X		
Bewaring van geclassificeerde documenten		X						X	
Opleidingen en informatiesessies in het raam van een meer doorgedreven professionalisering en samenwerking	X	X							
Opleidingen inzake gegevensbescherming	X	X	X	X	X	X		X	
Beveiliging	X	X						X	
Overheidsopdracht inzake archiefbeheer				X			X		

Bron: Rekenhof, op basis van de antwoorden op de vragenlijsten

Uit de verstreekte antwoorden blijkt dat de instellingen samen bereid zijn tot meer samenwerking, maar er wordt met nadruk gewezen op de grenzen van het systeem van spontane en vrijwillige samenwerking. Dat systeem botst immers op de beschikbaarheid van resources, de specifieke aard van de taken en de prioriteiten die elke instelling zich gesteld heeft. Zoals het nu is, zal het huidige samenwerkingssysteem slechts een marginale toename van de reeds ingestelde synergieën mogelijk maken.

Dans leurs réponses, plusieurs institutions ont manifesté explicitement leur adhésion à l'idée de la mise sur pied de 'centres de service partagés'. Le CSJ avance l'idée d'un 'régisseur des synergies' dont la désignation serait une première étape avant une collaboration plus approfondie entre institutions à dotation.

Dans l'hypothèse où il n'y a pas de rationalisation du paysage des institutions bénéficiant d'une dotation, les tâches d'appui des institutions à dotation installées au Forum pourraient être confiées à des 'centres de service partagés'. Cette recommandation s'impose *a fortiori* parce que les institutions partagent un même bâtiment.

Dans ses commentaires au projet de rapport, la Commission BIM signale qu'elle « n'est évidemment pas contraire à une centralisation des services d'appui mais qu'en ce qui la concerne la centralisation de la plupart des services s'avère inutile. Il appert, en effet, que certains services ciblés sont déjà complètement réalisés par les membres (comptabilité, traductions, ...) et que pour d'autres services une synergie efficace a déjà été mise en place (adaptation et sécurité du pôle IT en synergie avec la VSSE, bâtiment en synergie avec la VSSE, recours au FOR CMS pour les achats, secrétariat social effectué gratuitement par les services d'origine, suivi de formations via IFG/IGO, ...) ».

3.3 Recommandation C3 : Service Level Agreements

3.3.1 Recommandation formulée

En 2018, la Cour des comptes avait formulé la recommandation suivante¹⁵ :

"Les missions accomplies pour le compte d'autres autorités publiques que le Parlement devraient être assumées ou couvertes par ces autorités. Au-delà d'un éventuel transfert de crédits budgétaires d'un service de l'État à un autre, l'objectif est d'instaurer une plus grande transparence des moyens financiers utilisés par chaque organe de l'État." (p. 6)

"Les missions accomplies au profit d'autres autorités doivent être clairement identifiées et assumées financièrement par ces mêmes autorités." (p. 11)

"En ce qui concerne les missions accomplies à l'égard d'autres autorités publiques, la conclusion de Service Level Agreements (SLA) avec ces autorités « clientes » pourrait être une source de recettes nouvelles. Dans ce cas, il y a lieu de prendre en considération l'ensemble des intérêts de l'État et de comprendre qu'au-delà d'un simple transfert de crédits budgétaires d'un service de l'État à un autre, cette méthode instaure une plus grande transparence des moyens financiers utilisés par chaque organe de l'État." (p. 52)

3.3.2 État des lieux : réponses des institutions

Quatre institutions déclarent cette recommandation mise en œuvre ou en cours de mise en œuvre. Il s'agit :

- du Comité P ;
- du CSJ ;
- des Médiateurs fédéraux ;
- du COC.

¹⁵ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 6, 11 et 52.

Verschillende instellingen hebben in hun antwoorden duidelijk aangegeven dat ze voorstander zijn van de oprichting van 'gedeelde dienstverleningscentra'. De HRJ schuift het idee van een 'regisseur van synergieën' naar voren, waarvan de aanstelling een eerste stap zou zijn vóór een meer doorgedreven samenwerking tussen dotatiegerechtigde instellingen.

In de veronderstelling dat er geen rationalisering komt van het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen zouden de ondersteunende taken van de dotatiegerechtigde instellingen in het Forum-gebouw kunnen worden toevertrouwd aan 'gedeelde dienstverleningscentra'. Die aanbeveling dringt zich *a fortiori* op omdat de instellingen in hetzelfde gebouw zijn gehuisvest.

De BIM-commissie wijst er in haar commentaar op het ontwerpverslag op dat ze natuurlijk niet gekant is tegen een centralisering van de ondersteunende diensten, maar dat wat haar betreft de centralisering van de meeste diensten nutteloos blijkt te zijn. Sommige specifieke diensten blijken immers reeds volledig te worden uitgevoerd door de leden (boekhouding, vertalingen...) en voor andere diensten blijkt reeds een doeltreffende synergie tot stand te zijn gebracht (aanpassing en beveiliging van de IT-pool in synergie met de VSSE, het gebouw in synergie met de VSSE, beroep op FOR CMS voor aankopen, sociaal secretariaat dat gratis wordt verzekerd door de oorspronkelijke diensten, volgen van opleidingen via het IGO...).

3.3 Aanbeveling C3: Service Level Agreements

3.3.1 Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof had de volgende aanbeveling geformuleerd in 2018¹⁵:

"De opdrachten voor andere overheidsentiteiten dan het parlement, zouden door die entiteiten zelf moeten worden uitgevoerd of door hen ten laste moeten worden genomen. Afgezien van een eventuele overheveling van begrotingskredieten tussen staatsdiensten, is het de bedoeling tot meer transparantie te komen over de financiële middelen die elk staatsorgaan gebruikt." (blz. 6)

"Opdrachten die voor andere overheden worden uitgevoerd, moeten duidelijk worden geïdentificeerd en die overheden moeten ze financieel ten laste nemen." (blz. 12)

"Ook opdrachten ten aanzien van andere overheidsbesturen zouden nieuwe ontvangsten kunnen opleveren. Die zouden kunnen voortvloeien uit *Service Level Agreements* (SLA's) met de besturen die 'klant' zijn. In dat geval moet rekening worden gehouden met alle belangen van de Staat. Daarnaast is het belangrijk om die SLA's te sluiten met het idee dat deze werkwijze niet gewoonweg inhoudt dat begrotingskredieten worden overgeheveld tussen overheidsdiensten, maar leidt tot meer transparantie over de financiële middelen die elk staatsorgaan gebruikt." (blz. 52)

3.3.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Vier instellingen geven aan dat die aanbeveling is uitgevoerd of dat men ermee bezig is, namelijk:

- het Comité P;
- de HRJ;
- de Federale Ombudsmannen;

¹⁵ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 6, 12 en 52.

Le Comité R, l'APD, les Commissions de nomination réunies pour le notariat et la Commission BIM considèrent que cette recommandation est sans objet pour elles.

Le Comité R indique que « La notion de SLA, notion claire dans le monde des affaires, peut s'avérer nettement moins appropriée en termes d'exercice de missions légales définies par le législateur sur des domaines bien souvent régaliens. ».

Dans ses commentaires au projet de rapport, l'APD signale qu'elle a conclu un certain nombre de protocoles dans le cadre de fonctions d'appui qui comprennent des SLA. Par exemple, des SLA ont été convenus dans le protocole d'accord avec le COC : le temps donné à l'APD pour répondre à une demande de traduction, le temps dont dispose le COC pour examiner et approuver une traduction terminée, de même qu'un tarif a été fixé.

3.3.3 Commentaire de la Cour des comptes

À la lecture de la plupart des réponses fournies, il apparaît que le concept de Service Level Agreements (SLA) n'a pas été compris de manière univoque par toutes les institutions.

Par cette recommandation, la Cour des comptes visait à promouvoir la contractualisation des relations qu'une institution à dotation entretient avec un autre niveau de pouvoir (exécutif ou judiciaire), lorsqu'elle accomplit au profit de celui-ci des missions opérationnelles.

Cette contractualisation permet de définir une rémunération pour les prestations accomplies.

Au regard de ces objectifs et de la définition donnée à la notion de SLA, il n'apparaît pas, selon les déclarations des institutions, que cette recommandation ait été mise en œuvre.

3.4 Recommandation C4 : Règles budgétaires communes

3.4.1 Recommandation formulée

Lors de l'examen qu'elle a mené en 2018, la Cour des comptes avait formulé la recommandation suivante¹⁶ :

"Les estimations budgétaires des dépenses peuvent s'avérer surévaluées et manquent d'homogénéité entre les institutions. L'instauration de règles précises et communes dans le cadre de la confection du budget des dépenses permettra à la Commission de la comptabilité d'octroyer à chaque institution la dotation la plus proche des dépenses à réaliser et d'éviter ainsi de mobiliser inutilement des moyens publics." (p. 6)

"Pour le Parlement, ces recommandations sont de nature plutôt stratégique et leur mise en œuvre nécessite dans la plupart des cas des modifications législatives : [...] une clarification des normes budgétaires dans le but de renforcer la transparence des moyens financiers, de stimuler les investissements permettant d'accroître la productivité." (p. 11)

¹⁶ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 6, 11, 52 et 58.

- het COC.

Het Comité I, de GBA, de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat en de BIM-commissie zijn van oordeel dat die aanbeveling niet op hen van toepassing is.

Het Comité I geeft aan dat de notie SLA, die in de zakenwereld duidelijk is, beduidend minder geschikt kan zijn wanneer het gaat om het uitoefenen van wettelijk gedefinieerde opdrachten, vaak in bevoegdheidsdomeinen die horen bij de uitoefening van het staatsgezag.

De GBA wijst er in haar commentaar bij het ontwerpverslag op dat ze een aantal protocollen heeft gesloten in het raam van ondersteunende functies die SLA's omvatten. Er werden bijvoorbeeld SLA's gesloten in het protocolakkoord met het COC: er werden afspraken gemaakt over de tijd waarover de GBA beschikt om te antwoorden op een vertaalaanvraag, de tijd waarover het COC beschikt om een voltooide vertaling te onderzoeken en goed te keuren, en ook over een tarief.

3.3.3 Commentaar van het Rekenhof

Bij het doornemen van de meeste antwoorden blijkt dat de notie van Service Level Agreement (SLA) niet door alle instellingen op dezelfde manier werd begrepen.

Het Rekenhof wilde met die aanbeveling bekomen dat een dotatiegerechtigde instelling in haar betrekkingen met een andere macht (uitvoerende of rechterlijke macht) meer op contractuele basis zou werken wanneer ze voor die macht operationele opdrachten uitvoert.

Door dat werken met contracten kan een vergoeding voor de geleverde prestaties worden bepaald.

Volgens de verklaringen van de instellingen lijkt die aanbeveling in het licht van die doelstellingen en de definitie van het begrip SLA niet te zijn uitgevoerd.

3.4 Aanbeveling C4: gemeenschappelijke begrotingsregels

3.4.1 Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof had bij zijn onderzoek in 2018 de volgende aanbeveling geformuleerd¹⁶:

"De budgettaire ramingen van de uitgaven kunnen overschat zijn en zijn niet homogeen bij alle instellingen. De invoering van duidelijke en voor elke instelling geldende regels voor de opmaak van een uitgavenbegroting kan ervoor zorgen dat de Commissie voor de Comptabiliteit aan elke instelling een dotatie toekent die zo nauw mogelijk aanleunt bij de geplande uitgaven en dat vermeden wordt dat overheidsgeld nodeloos wordt gemobiliseerd." (blz. 6)

" Voor het parlement zijn deze aanbevelingen veeleer van strategische aard en in de meeste gevallen zijn wetswijzigingen nodig om ze door te voeren: [...] een verheldering van de budgettaire normen om te komen tot meer transparantie over de financiële middelen, om

¹⁶ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 6, 12, 52 en 58.

"Il convient toutefois de tenir compte de l'absence de règles précises et adéquates relatives au calcul de la dotation à solliciter par les institutions à dotation, de la modération budgétaire demandée et de l'évolution budgétaire envisagée pour les années à venir." (p. 52)

"Par ailleurs, des directives relatives à l'élaboration du budget des dépenses font défaut. Ensuite, dans les institutions octroyant des jetons de présence à leurs membres, l'estimation du nombre de réunions, de leur durée et du nombre de participants à ces réunions ne répond pas à des normes communes, même s'il doit être tenu compte de l'obligation ou non de la présence des membres à ces réunions. C'est ainsi que le Conseil supérieur de la justice a longtemps appliqué une recommandation formulée par le président de la Chambre des représentants durant la 51^e législature, selon laquelle le CSJ devait tenir compte, lorsqu'il évalue ses dépenses, d'une présence maximale des membres aux réunions." (p. 58)

3.4.2 État des lieux : réponses des institutions

Trois institutions déclarent avoir réalisé cette recommandation :

- le Comité P ;
- l'APD, qui précise que l'établissement de normes communes aux institutions à dotation revient au législateur ;
- le COC, qui se déclare demandeur d'instructions plus claires en ce qui concerne l'enregistrement de transferts vers d'autres institutions.

Les cinq autres institutions considèrent que cette recommandation est sans objet. Il s'agit :

- Du Comité R. Celui-ci déclare que « d'un point de vue purement formel, des règles déterminant la confection de budget existent au gré des rapports émis par la Commission de la comptabilité et des recommandations de la Cour des comptes ». Selon lui, « il ressort de ce qui précède qu'un collationnement temporel et transversal actualisé des décisions de principe prises au fil du temps pourrait constituer l'ébauche d'un guide administratif à l'usage des organes à dotation ».
- Du CSJ. En ce qui concerne l'attribution des jetons de présence, le CSJ prône une intervention « supra institutions à dotation » de la Commission de la comptabilité par exemple, en vue d'assurer l'homogénéité des décisions adoptées.
- Des Médiateurs fédéraux.
- Des Commissions de nomination réunies pour le notariat.
- De la Commission BIM-MRD.

3.4.3 Commentaire de la Cour des comptes

La Cour des comptes constate que cette recommandation n'avait pas été identiquement comprise par l'ensemble des institutions à dotation ayant fait l'objet de l'examen en 2018.

Pour rappel, cette recommandation vise non pas les dépenses réalisées, mais bien l'estimation de celles-ci dans le cadre de la confection du budget.

Tenant compte de cet éclaircissement, la Cour constate que les modes d'estimation budgétaires varient encore d'une institution à l'autre.

À partir de la confection des propositions budgétaires, il apparaît par exemple que l'estimation des dépenses de personnel se fonde régulièrement sur des normes différentes.

de investeringen te stimuleren die het mogelijk maken de productiviteit te verhogen." (blz. 12)

"Er moet echter rekening worden gehouden met de afwezigheid van duidelijke en passende regels voor de berekening van de dotaties van de instellingen, de gevraagde bezuinigingen en de begrotingsevolutie die de komende jaren wordt beoogd." (blz. 52)

"Bovendien zijn er geen richtlijnen voor de opmaak van de uitgavenbegroting. Bepaalde instellingen betalen presentiegelden aan hun leden. Het geschatte aantal vergaderingen van die instellingen, de duur ervan en het aantal aanwezigen beantwoordt niet aan gemeenschappelijke normen, zelfs als rekening moet worden gehouden met de verplichting (of niet) voor leden om de vergaderingen bij te wonen. Zo heeft de HRJ lange tijd een aanbeveling gehanteerd die de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers formuleerde in de 51^e zittingsperiode. Volgens die aanbeveling moest de HRJ bij de raming van zijn uitgaven uitgaan van een maximale aanwezigheid op vergaderingen." (blz. 58)

3.4.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Drie instellingen stellen die aanbeveling te hebben uitgevoerd:

- het Comité P;
- de GBA, die preciseert dat het aan de wetgever is om gemeenschappelijke normen voor de dotatiegerechtigde instellingen op te stellen;
- het COC, dat stelt vragende partij te zijn om duidelijkere instructies te ontvangen m.b.t. het boeken van transfers naar andere instellingen.

De vijf andere instellingen zijn van oordeel dat die aanbeveling niet op hen van toepassing is, namelijk:

- het Comité I. Het stelt dat er vanuit zuiver formeel oogpunt regels bestaan die bepalen hoe de begroting moet worden opgemaakt, op basis van de verslagen die door de Commissie voor de Comptabiliteit worden uitgebracht en de aanbevelingen van het Rekenhof. Volgens het Comité I blijkt uit wat voorafgaat, dat een verzameling van de in de loop der jaren genomen principiële en transversale beslissingen een opstap kan zijn naar een eerste ontwerp van administratieve gids voor de dotatiegerechtigde instellingen;...
- de HRJ. Wat de toekenning van presentiegelden betreft, is de HRJ voorstander van een tussenkomst « van boven de dotatiegerechtigde instellingen », van de Commissie voor de Comptabiliteit bijvoorbeeld, om te zorgen voor de homogeniteit van de genomen beslissingen;
- de Federale Ombudsmannen;
- de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat;
- de BIM-commissie.

3.4.3 Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast dat niet alle dotatiegerechtigde instellingen die in 2018 werden onderzocht, die aanbeveling op dezelfde manier hadden begrepen.

Er wordt in herinnering gebracht dat die aanbeveling niet slaat op de gedane uitgaven maar wel op de raming daarvan bij het opmaken van de begroting.

Rekening houdend met die verduidelijking stelt het Rekenhof vast dat de instellingen hun budgettaire ramingen nog op verschillende manieren uitvoeren.

Ainsi, le CSJ indique¹⁷ qu'il calcule au plus strict la masse salariale de son personnel administratif (effectif présent et prorata de la durée des prestations, s'agissant du personnel en régime de travail réduit), tenant compte des effets des progressions barémiques ainsi que de l'indexation des salaires. Les rémunérations des membres du personnel bénéficiant d'un congé ne sont pas intégrées, bien qu'ils puissent y mettre volontairement un terme et réintégrer le CSJ dans le courant de l'année.

En revanche, les Commissions de nomination réunies pour le notariat calculent les crédits de personnel de manière large, si bien qu'il n'est pas nécessaire de prévoir les effets sur ces crédits d'une indexation prévue au cours d'une année¹⁸.

En ce qui concerne l'estimation des jetons de présence, le Conseil supérieur de la justice avait indiqué en 2018¹⁹ appliquer une préconisation formulée par le président de la Chambre des représentants durant la 51^e législature, selon laquelle le CSJ devait tenir compte, lorsqu'il évalue ses dépenses, d'une présence maximale des membres aux réunions. Ni en 2018 ni à l'heure actuelle, d'autres institutions n'indiquent se référer à cette préconisation lors de l'estimation du montant global des jetons de présence à attribuer en leur sein.

Dans ses commentaires sur le projet de rapport, l'APD signale qu'elle respecte également la préconisation précitée en ce qui concerne l'estimation des jetons de présence octroyés aux membres du Centre de connaissances. En revanche, pour la Chambre contentieuse, il est tenu compte de la pratique courante car la loi prévoit différents scénarios de composition.

3.5 Recommandation C5 : Règles de modération budgétaire

3.5.1 Recommandation formulée

Dans son rapport de 2018²⁰, la Cour des comptes avait formulé la recommandation suivante :

"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." (p. 47)

"Il est recommandé que toute modération budgétaire demandée aux institutions à dotation fasse l'objet de règles claires et homogènes émanant de la Commission de la comptabilité, et que toute dérogation à ces règles soit justifiée au regard des missions, nouvelles ou modifiées ou de projets visant à réduire les dépenses de fonctionnement des institutions." (p. 48)

¹⁷ Réunions de la Commission du Budget de novembre et décembre 2019, DOC 55 0867/001, p. 16.

¹⁸ Réunions de la Commission du Budget de novembre et décembre 2019, DOC 55 0867/001, pp. 40-41.

¹⁹ Rapport de la Cour des comptes de 2018, p. 58.

²⁰ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 47-48.

Op basis van de opmaak van de begrotingsvoorstellen blijkt bijvoorbeeld dat men zich voor de raming van de personeelsuitgaven regelmatig baseert op verschillende normen. De HRJ geeft aldus aan¹⁷ dat hij de loonmassa van het administratief personeel (aanwezige personeelsleden en pro rata de duur van de prestaties voor personeel in een verminderd arbeidsregime) zo strikt mogelijk berekent, rekening houdend met de effecten van weddeschaalverhogingen en de geplande loonindexering. De bezoldigingen van personeel met verlof worden niet meegerekend, hoewel ze hun verlof vrijwillig kunnen beëindigen om hun functie bij de HRJ opnieuw op te nemen in de loop van het jaar.

De Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat berekenen de personeelskredieten daarentegen ruim, zodat het niet nodig is rekening te houden met de gevolgen op die kredieten van een in de loop van het jaar geplande indexering¹⁸.

Wat de raming van de presentiegelden betreft, had de Hoge Raad voor de Justitie in 2018¹⁹ aangegeven een aanbeveling toe te passen die de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers in de 51^e zittingsperiode had geformuleerd, namelijk dat de HRJ bij de inschatting van de presentiegelden altijd rekening moet houden met een maximale aanwezigheid van de leden in de vergaderingen. Er waren noch in 2018 noch nu andere instellingen die stellen naar die aanbeveling terug te grijpen bij het ramen van het globale bedrag van de presentiegelden die binnen die instelling moeten worden toegekend.

De GBA wijst er in haar commentaar bij het ontwerpverslag op dat ze eveneens de bovenvermelde aanbeveling in acht neemt in verband met de raming van de presentiegelden die worden toegekend aan de leden van het Kenniscentrum. Voor de Geschillenkamer wordt daarentegen rekening gehouden met de courante praktijk, omdat de wet voorziet in verschillende scenario's qua samenstelling.

3.5 Aanbeveling C5: regels voor budgettaire matiging

3.5.1 Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof had in zijn verslag van 2018²⁰ de volgende aanbeveling geformuleerd:

" De besparingsnorm houdt twee problemen in voor de dotatiegerechtigde instellingen. Eerst en vooral zijn er geen aangepaste details voor de dotatiegerechtigde instellingen. De jaarlijkse omzendbrieven van de minister van Begroting richten zich tot de diensten van de uitvoerende macht en niet tot instellingen die daar geen deel van uitmaken. Ze preciseren niet hoe de dotaties met 2 % moet worden verminderd, wat leidt tot uiteenlopende interpretaties: geldt de vermindering enkel voor de dotatie of voor het geheel van de gevraagde budgettaire middelen? Moeten de indexeringscoëfficiënten worden toegepast die in de omzendbrieven vermeld zijn, of niet? Moeten de indexeringscoëfficiënten worden toegepast vóór of na de vermindering met 2%? Moet bij de begrotingsaanpassing rekening worden gehouden met de vermindering, of niet?" (blz. 47)

" Voor elke bezuiniging die van de dotatiegerechtigde instellingen wordt gevraagd, zou de Commissie voor de Comptabiliteit duidelijke en homogene regels moeten uitvaardigen. Daarnaast zou elke afwijking van die regels verantwoord moeten worden in het licht van

¹⁷ Vergaderingen van de Commissie voor de Comptabiliteit van november en december 2019, DOC 55 0867/001, blz. 16.

¹⁸ Vergaderingen van de Commissie voor de Comptabiliteit van november en december 2019, DOC 55 0867/001, blz. 40-41.

¹⁹ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 58.

²⁰ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 47-48.

3.5.2 États des lieux/Réponses des institutions

Trois institutions déclarent que cette recommandation a été réalisée ou que sa réalisation est actuellement en cours. Il s'agit des institutions suivantes :

- Le Comité.
- Les Commissions de nomination réunies pour le notariat.
- Le COC.

Les cinq institutions suivantes déclarent la recommandation sans objet :

- Le Comité R.
- Le CSJ, qui rappelle qu'il 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. Il considère sa demande comme d'autant plus légitime qu'il apparaît qu'en réalité, la modération budgétaire n'a jamais été pleinement d'application durant la période au cours de laquelle elle était imposée.
- L'APD, qui estime qu'une initiative prise au niveau de la Commission de la comptabilité serait la meilleure solution. L'APD considère que la fixation de telles règles doit également permettre de s'écarter du principe linéaire de réduction des dotations et de le remplacer par un principe qui tient compte de la situation financière de chaque institution et de la manière dont les institutions évoluent institutionnellement, tant au niveau de l'organisation que du contenu (missions nouvelles ou modifiées, etc.).
- Les Médiateurs fédéraux.
- La Commission BIM-MRD.

3.5.3 Commentaire de la Cour des comptes

La recommandation formulée en 2018 tirait les conséquences de la norme linéaire de réduction de la dotation des institutions pour la période 2015-2019. Elle prenait en considération l'absence de modalités d'application de cette règle et l'inadéquation des règles édictées par le gouvernement fédéral à l'usage de ses propres services.

Dans leurs réponses au questionnaire de la Cour des comptes, les institutions à dotation ne s'estiment en général pas compétentes pour mettre en œuvre cette recommandation, dont l'implémentation relève selon elles de la compétence de la Commission de la comptabilité.

Pour assurer une application uniforme d'une mesure générale d'économie budgétaire, il est préférable que des modalités soient décrites avec clarté. Si des dérogations sont permises, celles-ci devraient faire l'objet d'une procédure transparente et détaillée.

nieuwe of gewijzigde opdrachten of van projecten om de werkingskosten van de instellingen te verminderen.” (blz. 48)

3.5.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Drie instellingen geven aan dat die aanbeveling is uitgevoerd of dat men ermee bezig is, namelijk:

- het Comité P;
- de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat;
- en het COC.

De volgende vijf instellingen stellen dat de aanbeveling niet op hen van toepassing is:

- Het Comité I;
- De HRJ, die eraan herinnert dat hij vragende partij is voor een homogene toepassing van de besparingsnorm en, indien die er niet komt, voor (structurele of conjuncturele) criteria die in aanmerking worden genomen bij het verlenen van machtigingen om van die norm af te wijken. Die vraag is volgens de HRJ des te gewettigder daar in werkelijkheid blijkt dat de budgettaire matiging nooit ten volle werd toegepast tijdens de periode waarin ze werd opgelegd;
- De GBA, die van oordeel is dat een initiatief op het niveau van de Commissie voor de Comptabiliteit de beste oplossing zou zijn. De GBA meent dat het bepalen van dergelijke regels eveneens moet toelaten het lineair principe van de vermindering van de dotaties te verlaten en te vervangen door een principe dat rekening houdt met de financiële situatie van de instelling en de wijze waarop de instellingen institutioneel evolueren, zowel op organisatorisch vlak als inhoudelijk (nieuwe of gewijzigde opdrachten...).
- De Federale Ombudsmannen;
- De BIM-commissie.

3.5.3 Commentaar van het Rekenhof

De in 2018 geformuleerde aanbeveling was een gevolgtrekking van de lineaire norm inzake vermindering van de dotatie van de instellingen voor de periode 2015-2019. Ze hield rekening met het ontbreken van nadere regels voor de toepassing van de regel en met het feit dat de door de federale regering uitgevaardigde regels niet waren aangepast om door zijn eigen diensten te worden gebruikt.

De dotatiegerechtigde instellingen zijn in hun antwoorden op de vragenlijst van het Rekenhof over het algemeen van oordeel dat ze niet bevoegd zijn om die aanbeveling uit te voeren, omdat volgens hen de Commissie voor de Comptabiliteit bevoegd is om deze ten uitvoer te leggen.

Het verdient de voorkeur dat de nadere regels duidelijk worden beschreven om te zorgen voor een eenvormige toepassing van een algemene regel inzake budgettaire bezuiniging. Als er afwijkingen zijn toegelaten, zouden die in een transparante en gedetailleerde procedure moeten worden vervat.

3.6 Recommandation C6 : Dépenses importantes d'overhead ou de support

3.6.1 Recommandation formulée

En 2018, la recommandation suivante était formulée par la Cour des comptes²¹ :

"Garantir l'indépendance de structures de taille réduite au moyen d'une dotation et d'une organisation spécifiques à un coût. Dans les cas où les dépenses d'overhead ou de support représentent une part significative de leur budget, la Chambre des représentants devrait examiner si la spécificité des missions qu'elle confie à l'institution concernée justifie ces dépenses." (p. 6)

3.6.2 État des lieux : réponses des institutions

Deux institutions déclarent avoir réalisé cette recommandation. Il s'agit :

- Des Commissions de nomination réunies pour le notariat, qui sont arrivées à la conclusion que moins de 10 % de leurs coûts ne sont pas directement imputables à leur activité.
- Du COC.

Six institutions déclarent que cette recommandation n'est pas réalisée ou sans objet :

- Le Comité P.
- Le Comité R qui considère que l'analyse recommandée est l'apanage de la Chambre.
- Le CSJ.
- L'APD, qui signale avoir mis en place un nouveau modèle organisationnel qui modifie déjà de manière limitée le rapport entre les fonctions opérationnelles et les fonctions de soutien, mais qui réduira ultérieurement de manière substantielle, en termes de ratio, la part des coûts liés à l'overhead sur l'ensemble de son budget.
- Les Médiateurs fédéraux, qui déclarent que la part des dépenses qu'ils consacrent aux activités de support par rapport aux activités de métier est relativement faible.
- La Commission BIM-MRD.

3.6.3 Commentaire de la Cour des comptes

Plusieurs institutions considèrent que la mise en œuvre de cette recommandation ne relève pas de leur compétence.

Elles signalent que leurs frais généraux ou de support sont réduits ou sont en cours de réduction en leur sein. Elles citent souvent des extraits de règles internationales ou nationales qui garantissent leur indépendance.

Les conclusions à tirer d'un exercice de confrontation entre le nombre et l'ampleur des missions d'une institution à dotation, les moyens financiers qu'elle requiert pour les exercer, les avantages que confère à cette institution l'autonomie qui lui est accordée relèvent exclusivement du pouvoir législatif.

²¹ Rapport de la Cour des comptes de 2018, p. 6.

3.6 Aanbeveling C6: aanzienlijke uitgaven voor overhead of support

3.6.1 Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof formuleerde de volgende aanbeveling in 2018²¹:

"De onafhankelijkheid van kleinschalige structuren waarborgen aan de hand van een specifieke dotatie en een specifieke organisatie heeft een kostprijs. In gevallen waarbij de uitgaven voor overhead of support een groot deel van de begroting vertegenwoordigen, zou de Kamer van Volksvertegenwoordigers moeten nagaan of de specificiteit van de opdrachten van de betrokken instelling die uitgaven verantwoordt." (blz. 6)

3.6.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Twee instellingen stellen deze aanbeveling te hebben uitgevoerd, met name:

- de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat, die tot de bevinding kwamen dat minder dan 10 % van hun kosten niet direct aan hun activiteit zijn toe te schrijven;
- het COC.

Zes instellingen verklaren dat die aanbeveling niet werd uitgevoerd of niet van toepassing is:

- het Comité P;
- het Comité I, dat van oordeel is dat de aanbevolen analyse het voorrecht van de Kamer is;
- de HRJ;
- de GBA, die erop wijst dat ze een nieuw organisatiemodel heeft ingesteld dat de verhouding tussen inhoudelijke en ondersteunende functies reeds in beperkte mate wijzigt, maar dat later het aandeel overheadkosten qua ratio voor heel haar begroting substantieel zal verminderen;
- de Federale Ombudsmannen, die stellen dat het aandeel uitgaven voor ondersteunende activiteiten in vergelijking met de vakgebonden activiteiten relatief laag ligt;
- de BIM-commissie.

3.6.3 Commentaar van het Rekenhof

Verschillende instellingen zijn van oordeel dat ze niet bevoegd zijn voor de uitvoering van die aanbeveling.

Ze wijzen erop dat hun algemene kosten of supportkosten gedaald zijn of binnen hun instelling aan het verminderen zijn. Ze citeren vaak uittreksels uit internationale of nationale regels die hun onafhankelijkheid waarborgen.

Het komt uitsluitend de wetgevende macht toe om conclusies te trekken uit een oefening waarbij het aantal opdrachten van een dotatiegerechtigde instelling en hun omvang, worden getoetst aan de financiële middelen die deze instelling nodig heeft om deze opdrachten uit te oefenen, aan de voordelen die die instelling haalt uit de autonomie die haar is toegekend.

²¹ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 6.

3.7 Conclusion sur les recommandations budgétaires

Après analyse de la réponse des institutions au questionnaire qu'elle leur a adressé, la Cour des comptes constate que le destinataire de certaines recommandations (c'est-à-dire l'autorité chargée de sa mise en œuvre effective) n'a pas toujours été clairement identifié par les institutions. Ainsi pour une même recommandation, certaines institutions ont estimé qu'ils leur appartenaient de la mettre en œuvre, alors que d'autres institutions ont considéré que seul le législateur était compétent en la circonstance.

Pour clarifier cette situation et renforcer l'attitude proactive des institutions, la Cour des comptes estime dès lors qu'un processus assurant l'implication de chaque acteur, de même qu'un pilotage par la Commission de la comptabilité, devrait être mis en place. Sur la base du présent rapport, la Commission de la comptabilité pourrait définir les objectifs prioritaires et mettre en place un instrument de pilotage.

Il faut enfin remarquer que la plupart des institutions ont explicitement répété leur disponibilité pour la mise en place de synergies accrues et pour la création d'un statut du personnel commun.

3.7 Conclusie met betrekking tot de budgettaire aanbevelingen

Na analyse van het antwoord van de instellingen op de toegezonden vragenlijst stelt het Rekenhof vast dat de instellingen niet altijd duidelijk hebben geïdentificeerd voor wie bepaalde aanbevelingen bestemd waren (d.w.z. de instantie die deze effectief ten uitvoer moet brengen). Voor eenzelfde aanbeveling meenden sommige instellingen bijvoorbeeld dat zij die ten uitvoer moesten brengen, terwijl andere instellingen van oordeel waren dat enkel de wetgever in casu bevoegd was.

Om die toestand te verhelderen en de proactieve houding van de instellingen te versterken, is het Rekenhof bijgevolg van oordeel dat werk zou moeten worden gemaakt van een proces dat de betrokkenheid van elke actor garandeert, en dat er nood is aan aansturing door de Commissie voor de Comptabiliteit. De Commissie voor de Comptabiliteit zou op basis van dit verslag prioritaire doelstellingen kunnen definiëren en een beheersinstrument kunnen implementeren.

Tot slot dient te worden opgemerkt dat de meeste instellingen expliciet hebben herhaald dat ze bereid zijn om meer synergieën tot stand te brengen en om een gemeenschappelijk personeelsstatuut te creëren.

CHAPITRE 4

Recommandations générales EY

4.0 Mise en oeuvre des recommandations – Tableau

Le tableau suivant présente de manière synthétique les réponses des institutions par rapport aux recommandations générales formulées par EY en 2018.

Pour une même recommandation, une institution peut indiquer plusieurs états de réalisation différents. Dès lors, les annexes (E) du présent rapport reprennent les réponses intégrales des organismes au questionnaire qui leur a été adressé.

La Commission fédérale de déontologie n'a pas souhaité répondre aux questions relatives aux recommandations générales et n'est pas reprise dans le tableau ci-dessous.

HOOFDSTUK 4**Algemene aanbevelingen EY****4.o Uitvoering van de aanbevelingen – Tabel**

De volgende tabel geeft een samenvattend overzicht van de antwoorden van de instellingen in verband met de algemene aanbevelingen die EY in 2018 formuleerde.

Voor eenzelfde aanbeveling kan een instelling meerdere uiteenlopende realisatiegraden aanduiden. In de bijlagen (E) van dit verslag zijn bijgevolg de integrale antwoorden van de instellingen opgenomen op de vragenlijst die ze hebben ontvangen.

De Federale Deontologische Commissie wenste niet te antwoorden op de vragen in verband met de algemene aanbevelingen en is niet opgenomen in de volgende tabel.

INSTITUTIONS À DOTATION / 37

Tableau 4 – Mise en œuvre des recommandations E1 à E19

Institution	Sans objet ²²	Réalisé	Partiellement réalisé	En cours	Non réalisé
Comité P		E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10, E11, E12, E13, E15, E17, E18		E1, E9, E19	E8, E14, E16
Comité R	E7, E14, E16	E4, E6, E8, E13, E18		E1, E2, E3, E5, E9, E10, E11, E12, E15, E17, E19	
CSJ	E8, E14	E2, E4, E5, E6, E10, E18		E1, E3, E7, E9, E11, E12, E13, E15, E16, E17	E19
APD		E3, E4, E10, E14		E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19	
Médiateurs	E14	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E11, E12, E15, E18	E10	E3, E7, E13, E16, E17, E19	E9
Notariat	E5, E6, E7, E8, E16, E17, E18, E19 E11, E15	E1, E2, E4, E12, E14	E3, E9,	E10, E13	
COC	E14	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E15, E16, E17, E18, E19		E1, E13	
BIM-MRD		E2, E10, E11, E15			E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E12, E13, E14, E16, E17, E18, E19

Source : Cour des comptes, d'après les réponses aux questionnaires

²² Cette réponse n'était pas prévue dans les options de réponse du questionnaire mais a été incluse parce qu'elle a été utilisée par certaines institutions.

Tabel 4 – Uitvoering van de aanbevelingen E1 tot E19

Instelling	NVT ²²	Uitgevoerd	Gedeeltelijk uitgevoerd	In uitvoering	Niet uitgevoerd
Comité P		E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10, E11, E12, E13, E15, E17, E18		E1, E9, E19	E8, E14, E16
Comité I	E7, E14, E16	E4, E6, E8, E13, E18		E1, E2, E3, E5, E9, E10, E11, E12, E15, E17, E19	
HRJ	E8, E14	E2, E4, E5, E6, E10, E18		E1, E3, E7, E9, E11, E12, E13, E15, E16, E17	E19
GBA		E3, E4, E10, E14		E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19	
Ombuds- mannen	E14	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E11, E12, E15, E18	E10	E3, E7, E13, E16, E17, E19	E9
Notariaat	E5, E6, E7, E8, E16, E17, E18, E19 E11, E15	E1, E2, E4, E12, E14	E3, E9,	E10, E13	
COC	E14	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E15, E16, E17, E18, E19		E1, E13	
BIM- commissie		E2, E10, E11, E15			E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E12, E13, E14, E16, E17, E18, E19

Bron: Het Rekenhof, op basis van de antwoorden op de vragenlijsten

²² Dat antwoord was niet voorzien in de mogelijke antwoorden van de vragenlijst maar werd ingevoegd omdat sommige instellingen het hebben gebruikt.

4.1 Organisation (E2 et E3)

4.1.1 Recommandations formulées

Dans son audit de 2018, EY observait une faiblesse dans la clarté de la définition des rôles et des responsabilités de certaines institutions ainsi que l'inadéquation des cadres organiques aux besoins et aux évolutions en cours ou à venir.

En conséquence, EY avait formulé deux recommandations générales portant sur l'organisation des institutions : d'une part, de traduire les rôles et responsabilités des différents organismes dans des organigrammes fonctionnels clairs et maintenus à jour (E2), d'autre part, initier une révision des cadres organiques afin de les réactualiser en fonction des besoins identifiés (E3).

4.1.2 État des lieux : réponses des institutions

La **Commission BIM-MRD** déclare que les rôles et responsabilités de la Commission BIM sont parfaitement circonscrits et explicités par le législateur. Elle souligne également que, au 01/05/2020, le cadre organique de la Commission correspond au minimum réglementaire.

Le **COC** déclare que ces recommandations sont remplies et renvoie vers son projet de rapport annuel dans lequel la structure, la composition et l'état actuel du cadre organique sont présentés.

Le **Comité R** indique qu'il dispose d'un organigramme clair dans lequel les fonctions des services sont bien décrites. Il précise que les rôles et les affectations du personnel du Comité et des services sont connus et la plupart ont été fixés depuis des années. Ils évoluent néanmoins et nécessitent d'être actualisés. Concernant son cadre organique, le Comité R signale qu'il a récemment élargi son cadre en fonction de ses besoins. C'est également le cas pour le Service d'enquêtes. Des procédures de recrutement sont encore en cours.

Le **Comité P** déclare que son administration a récemment été complètement réorganisée et que les descriptions de fonction et les responsabilités ont été clairement définies. En outre, des cadres organiques ont été définis tant pour le Service d'enquêtes que pour l'administration.

Le **CSJ** indique qu'il dispose d'un organigramme fonctionnel et que la cartographie des processus en cours d'élaboration opérationnalisera plus avant l'intervention de chacun dans la mise en œuvre des processus métier et de soutien au sein du CSJ. Il signale également qu'une modification du cadre organique a été décidée par l'assemblée générale en date du 19 décembre 2018 en vue de conformer la structure des emplois du personnel administratif aux modalités actuelles de fonctionnement de l'institution. L'adaptation précitée des cadres est en attente de sa confirmation par arrêté royal comme le requiert le code judiciaire.

Les **Commissions de nomination réunies pour le notariat** indiquent que leur organigramme est, compte tenu de leur taille réduite, très simple. Concernant le cadre organique, les CNN soulignent que, actuellement, les commissions de nomination travaillent avec deux personnes à temps plein : un membre du HRJ et un membre du personnel de la Chambre. Le HRJ et la Chambre peuvent rappeler ces membres.

4.1 Organisatie (E2 en E3)

4.1.1 Geformuleerde aanbevelingen

EY stelde in zijn audit van 2018 een zwakte vast wat de helderheid van de respectievelijke rollen en verantwoordelijkheden van bepaalde instellingen betrof alsook het niet afgestemd zijn van de organieke formaties op de noden en de huidige of toekomstige evoluties.

EY had bijgevolg twee algemene aanbevelingen geformuleerd in verband met de organisatie van de instellingen: enerzijds de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende instellingen vertalen in duidelijke functionele organigrammen die op continue wijze worden bijgewerkt (E2), anderzijds een nazicht uitvoeren van de organieke kaders om ze te actualiseren in overeenstemming met de geïdentificeerde noden (E3).

4.1.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

De **BIM-commissie** stelt dat de wetgever de rollen en verantwoordelijkheden van de BIM-commissie perfect heeft afgebakend en geëxpliciteerd. Ze onderstreept eveneens dat de organieke formatie van de commissie op 01/05/2020 beantwoordt aan het reglementaire minimum.

Het **COC** stelt dat die aanbevelingen zijn uitgevoerd en verwijst naar zijn ontwerp van jaarverslag waarin de structuur, de samenstelling en de huidige stand van de organieke formatie worden voorgesteld.

Het **Comité I** geeft aan dat het over een duidelijk organigram beschikt waarin de functies van de diensten goed worden beschreven. Het preciseert dat de rollen en de dienstaanwijzingen van het personeel van het comité en van de diensten bekend zijn en dat de meeste al jaren vastliggen. Ze evolueren niettemin en moeten worden geactualiseerd. Het Comité I wijst er in verband met zijn organieke formatie op dat het recent zijn formatie heeft uitgebreid op grond van zijn noden. Dat is eveneens het geval voor de dienst Enquêtes. Er lopen nog aanwervingsprocedures.

Het **Comité P** stelt dat zijn administratie recent volledig werd gereorganiseerd met duidelijk gedefinieerde functieomschrijvingen en verantwoordelijkheden. Bovendien werden organieke kaders opgemaakt voor zowel de dienst Enquêtes als de administratie.

De **HRJ** stelt dat hij over een functioneel organigram beschikt en dat het overzicht van de processen dat momenteel wordt uitgewerkt, ervoor zal zorgen dat eenieder zijn rol kan vervullen bij de uitvoering van de vakgebonden processen en de ondersteunende processen bij de HRJ. Hij wijst er ook op dat de algemene vergadering op 19 december 2018 beslist heeft de organieke formatie te wijzigen om de structuur van de betrekkingen van het administratief personeel in overeenstemming te brengen met de huidige manier van werken van de instelling. De bovenvermelde aanpassing van de formaties moet nog worden bevestigd door een koninklijk besluit, zoals het Gerechtelijk Wetboek voorschrijft.

De **Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat** wijzen erop dat hun organigram, gelet op hun beperkte omvang, bijzonder eenvoudig is. De VBN onderstrepen in verband met de organieke formatie dat ze momenteel met twee voltijdse personen werken: een lid van de HRJ en een personeelslid van de Kamer. De HRJ en de Kamer kunnen die personeelsleden terugroepen.

Les **Médiateurs fédéraux** déclarent que le trajet de changement initié en 2018 a été implémenté à partir de mai 2019 au sein de l'institution et a redéfini les rôles et responsabilités au sein des équipes. Ils précisent également que la réévaluation des besoins et l'adaptation du cadre ne pourront se faire qu'après évaluation du trajet de changement, soit courant 2021 (estimation actuelle).

L'**Autorité de protection des données** souligne que, depuis son entrée en fonction (avril 2019), le Comité de direction de l'APD, conformément à son Plan stratégique 2020-2025, a modifié de manière significative le modèle organisationnel de l'institution (voir Plan stratégique, p. 33). Cette réorganisation est la raison pour laquelle il y a un certain retard dans l'implémentation de ces recommandations. L'organigramme est mis à jour à chaque recrutement. Un projet de nouveau statut a été soumis à la Chambre des représentants, dans lequel la répartition des pouvoirs entre les différents organes de l'APD est également précisée.

4.1.3 Commentaire de la Cour des comptes

Depuis l'audit mené en 2018, plusieurs institutions indiquent avoir revu et clarifié leur structure organisationnelle. Selon les déclarations des institutions, l'ensemble des organismes disposent désormais d'une structure organisationnelle claire dans laquelle les rôles et responsabilités sont bien décrits.

En ce qui concerne l'adaptation des cadres organiques aux besoins des institutions, plusieurs institutions indiquent avoir revu leur cadre organique ou sont en voie de le faire. Plusieurs procédures de recrutement visant à appliquer ces nouveaux cadres organiques doivent encore être mises en œuvre.

4.2 Pilotage et suivi (E4 à E8)

4.2.1 Recommandations formulées

Dans son audit de 2018, EY observait, la faiblesse de la gestion et du suivi de la performance au travers des mécanismes de reporting et l'utilisation de KPI permettant de suivre la réalisation des objectifs spécifiques, opérationnels et généraux. EY soulignait également le fait que la gestion des capacités et des priorités et le suivi des charges de travail par activités étaient insuffisamment développés.

En conséquence, EY avait formulé plusieurs recommandations générales portant sur les fonctions de pilotage stratégique et de suivi mises en place au sein des organismes à dotation. Ces recommandations portaient sur :

- le développement d'outils et de méthodes associées d'élaboration de plans pluriannuels stratégiques permettant d'établir les priorités et les objectifs à se fixer à moyen et long-terme et d'apporter une perspective stratégique et proactive dans la gestion des institutions (E4);
- la mise en place d'une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau des services et des individus et faisant l'objet d'un suivi au travers de tableaux de bord (E5);
- l'établissement de plans d'audit reposant sur une analyse des 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 organismes concernés – E6) ;

De **Federale Ombudsmannen** stellen dat het veranderingstraject dat in 2018 werd opgestart, vanaf mei 2019 binnen de instelling werd uitgerold en dat het de rollen en verantwoordelijkheden binnen de teams heeft herdefinieerd. Zij preciseren eveneens dat de nieuwe inschatting van de behoeften en de aanpassing van de formatie pas zullen kunnen gebeuren na de evaluatie van het veranderingstraject, d.i. in de loop van 2021 (huidige raming).

De **Gegevensbeschermingsautoriteit** onderstreept dat het directiecomité van de GBA sinds zijn aantreden (april 2019), conform het Strategisch Plan 2020-2025 het organisatiemodel van de instelling (cf. strategisch plan, blz. 33) aanzienlijk heeft gewijzigd. Die reorganisatie is de reden waarom er een zekere achterstand is bij het implementeren van die aanbevelingen. Het organigram wordt bij elke aanwerving geüpdatet. Er werd een ontwerp van nieuw statuut aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers voorgelegd, waarin ook de bevoegdheidsverdeling tussen de organen van de GBA verder wordt verduidelijkt.

4.1.3 Commentaar van het Rekenhof

Verskillende instellingen geven sinds de audit van 2018 aan dat ze hun organisatiestructuur hebben herzien en verduidelijkt. Volgens de verklaringen van de instellingen beschikken ze nu allemaal over een duidelijke organisatiestructuur waarin de rollen en verantwoordelijkheden goed zijn beschreven.

Wat de aanpassing van de organieke formaties aan de behoeften van de instellingen betreft, wijzen verschillende instellingen erop dat ze hun organieke formatie hebben herzien of daarmee bezig zijn. Er moeten nog verschillende aanwervingsprocedures worden gerealiseerd om die nieuwe organieke formaties in de praktijk te brengen.

4.2 Aansturing en opvolging (E4 tot E8)

4.2.1 Geformuleerde aanbevelingen

EY merkte in zijn audit van 2018 een zwakte op inzake het beheer en de opvolging van de prestaties door middel van rapporteringsmechanismen en het gebruik van KPI's waarmee de verwezenlijking van specifieke, operationele en algemene doelstellingen kan worden opgevolgd. EY onderstreepte eveneens dat het beheer van de capaciteit en de prioriteiten alsook de opvolging van de werklast per activiteit onvoldoende waren ontwikkeld.

EY had bijgevolg verschillende algemene aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot de functies inzake strategische aansturing en de opvolging binnen de dotatiegerechtigde instellingen. Die aanbevelingen hadden betrekking op:

- het ontwikkelen van de werkmiddelen en methoden gerelateerd aan het opstellen van een strategische meerjarenplanning om prioriteiten en doelstellingen te bepalen op middellange en lange termijn, alsook het aanbrengen van een strategisch en proactief perspectief bij het beheer van de instellingen (E4);
- het invoeren van managementmethodes overeenkomstig de doelstellingen die vervolgens zullen worden vertaald op niveau van de diensten en individuen, en die opgevolgd zullen worden aan de hand van boordtabellen (E5);
- het opstellen van auditplannen op basis van een risicoanalyse om de prioriteiten te bepalen voor de activiteiten en de toewijzing van de middelen, rekening houdende met een zekere marge voor crisisbeheer en noodgevallen (voor de betrokken instellingen - E6);

- la traduction de ces plans en des plans de capacité de gestion des ressources visant la mise à disposition efficace et efficiente des ressources et des compétences en place et à avoir une vue objective des charges de travail et des capacités à déployer sur chaque activité (E7) ;
- la mise place d'outil de gestion du temps pour alimenter l'analyse objective de la performance des activités menées au sein des différentes institutions (E8).

Ces recommandations visaient à développer, une démarche stratégique et une gestion par objectif.

4.2.2 État des lieux : réponses des institutions

Les institutions ont notamment mis en avant les réalisations suivantes :

- Le **COC** :
 - o dispose de différents documents stratégiques qui lui permettent de considérer que les recommandations sont remplies ;
 - o utilise un système de gestion des dossiers qui permet de mesurer les activités du personnel et d'estimer et de répartir les capacités de manière aussi efficace que possible ;
 - o rappelle qu'il est une petite institution qui n'a pas la capacité, ni la pertinence de se perdre dans des techniques de gestion qui sont manifestement exagérées et qui peuvent être particulièrement utiles dans des organisations plus importantes ayant des lignes de communication et d'organisation beaucoup plus longues.
- Le **Comité R**
 - o dispose d'un plan de gestion 2019-2022 qui dresse une stratégie pour la période envisagée ;
 - o s'est engagé à fournir à la Commission de suivi un tableau de bord (cockpit) périodique de ses activités ;
 - o le Service d'Enquêtes dispose d'un agenda partagé dans lequel les enquêteurs encodent leur programme de travail ;
 - o une mesure de temps (conviviale sinon partiellement automatisée) doit être intégrée dans les processus de travail numérisés.
- Le **Comité P**
 - o Les cinq membres du Comité P disposent notamment d'un tableau de bord/de suivi des indicateurs clés de performance (ICP) pour les enquêtes de contrôle, les plaintes du Service d'enquêtes et les missions judiciaires.
 - o Au niveau des enquêteurs individuels, des tableaux de bord sont prévus pour suivre la charge de travail.
 - o Lors de la confection du budget des dépenses, le Comité P offre un plan détaillé reprenant les objectifs stratégiques et la priorisation des activités à réaliser et les moyens à prévoir pour y parvenir.
- Le **CSJ**
 - o a adopté différents documents stratégiques qui précisent les objectifs qu'il entend poursuivre (voir plan stratégique 2017-2020 et cadre de référence pour la réalisation des audits de la Commission d'avis et d'enquête réunie (CAER) du CSJ) ;
 - o assure un rapportage régulier de la réalisation des objectifs ;

- het vertalen van voormelde plannen in capaciteits- en beheersplannen van werkmiddelen met het oog op het effectief en efficiënt ter beschikking stellen van werkmiddelen en vaardigheden alsook de inschatting van de benodigde werklust en capaciteiten per activiteit (E7);
- het invoeren van timemanagementtools om een objectieve analyse te bevorderen van de performantie van de activiteiten binnen de verschillende instellingen (E8).

Die aanbevelingen hadden tot doel een strategische demarche en een management op basis van doelstellingen te ontwikkelen.

4.2.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

De instellingen hebben onder meer op de volgende verwezenlijkingen gewezen:

- Het **COC**:
 - o beschikt over verschillende strategische documenten waarmee het kan stellen dat de aanbevelingen zijn uitgevoerd;
 - o gebruikt een dossierbeheerssysteem dat het mogelijk maakt de activiteiten van de personeelsleden te meten en de capaciteit zo efficiënt mogelijk in te schatten en te verdelen;
 - o herinnert eraan dat het een kleine instelling is die niet de capaciteit heeft, noch dat het aangewezen is zich te verliezen in managementtechnieken die manifest overdreven zijn en vooral dienstig kunnen zijn in grotere organisaties met veel langere communicatie- en organisatielijnen.
- Het **Comité I**
 - o beschikt over een beheerplan 2019-2022 dat een strategie uittekent voor de beoogde periode;
 - o heeft zich ertoe verbonden de opvolgingscommissie een periodieke boordtabel (cockpit) van zijn activiteiten te bezorgen;
 - o de dienst Enquêtes beschikt over een gedeelde agenda waarin de onderzoekers hun werkprogramma invoeren;
 - o er moet een (gebruikersvriendelijke of op zijn minst gedeeltelijk geautomatiseerde) tijdsmeting worden geïntegreerd in de gedigitaliseerde werkprocessen.
- Het **Comité P**
 - o De vijf leden van het Comité P beschikken over een boordtabel/monitoring van de kernindicatoren voor prestaties (KPI's) voor de toezichtsonderzoeken, de klachten van de dienst Enquêtes en het gerechtelijk werk;
 - o op niveau van de individuele onderzoekers is in boordtabellen voorzien om de werklust te monitoren.
 - o bij de opmaak van de uitgavenbegroting werkt het comité P een gedetailleerd plan uit met de strategische objectieven en het prioriteitenbeleid voor de uit te voeren activiteiten en de middelen waarin moet worden voorzien daarvoor.
- De **HRJ**
 - o heeft verschillende strategische documenten aangenomen die de doelstellingen preciseren die hij wil nastreven (cf. strategisch plan 2017-2020 en referentiekader voor de verwezenlijking van de audits van de Verenigde Advies- en Onderzoekscommissie (VAOC) van de HRJ);
 - o zorgt voor een regelmatige rapportering over de verwezenlijking van de doelstellingen;

- les sujets des audits/enquêtes particulières s'inscrivent dans les choix stratégiques du CSJ et sont sélectionnés sur la base d'une évaluation des risques et de l'intérêt du sujet (social, financier et/ou intérêt politique) ;
- bien qu'il existe un suivi de l'affectation de ses auditeurs, le CSJ note que la mise en place d'un outil commun de gestion du temps pour comptabiliser, selon des modalités homogènes, les activités de même nature conduites au sein des institutions à dotation ne relève pas de sa compétence et nécessitera une intervention « supra institutions à dotation ».
- Les **Médiateurs fédéraux**
 - ont réalisé une analyse stratégique (trajet de changement) en 2018 et son implémentation accompagnée et effective a débuté mi-2019 (rapport annuel 2018). Les objectifs d'équipe ont été communiqués au sein de l'institution en février 2020 ;
 - l'implémentation du plan stratégique et la communication des objectifs d'équipe permettent d'affiner le suivi des indicateurs clés, dont les délais de traitement ;
 - la réévaluation des besoins ne pourra se faire qu'après évaluation du trajet de changement (estimation de délai : courant 2021)
- L'**Autorité de protection des données**
 - a adopté un nouveau plan stratégique (2020 -2025), un plan de gestion (2020) et a adapté son modèle organisationnel ;
 - met en œuvre des 11 priorités stratégiques identifiées dans le plan stratégique est en cours ;
 - le service d'inspection dispose d'un plan d'audit interne concernant les inspections légales périodiques.

Les **Commissions de nomination réunies pour le notariat** estiment qu'elles répondent à l'ensemble des recommandations relatives au pilotage et au suivi étant donné leur petite taille. La **Commission BIM-MRD** considère que les recommandations formulées en matière de pilotage et de suivi ne sont pas pertinentes pour elle compte tenu de ses missions légales. La **Commission fédérale de déontologie** n'a pas souhaité répondre aux questions relatives aux recommandations générales, tenant compte de sa taille et de son budget.

4.2.3 Commentaire de la Cour des comptes

Globalement, les organismes à dotation déclarent que les recommandations relatives au développement d'outils de pilotage stratégique et de suivi de la réalisation des objectifs sont mises en œuvre (pour une analyse plus spécifique, institution par institution, voir réponses des institutions aux questionnaires). Toutes les institutions estiment disposer d'objectifs et d'une stratégie.

La formalisation et le degré de sophistication de ces outils dépendent largement de la taille des institutions. En effet, pour les institutions de petites tailles, le suivi et l'alignement aux objectifs se font généralement de manière plus informelle sans que cela ne pose de difficulté.

Les institutions qui mènent des activités d'enquêtes ou d'audit indiquent avoir établi un plan d'audit basé sur une analyse de risques permettant la priorisation des activités et l'allocation des ressources.

La planification et le suivi des charges de travail sont rendus difficiles par la nature, la diversité et de l'évolution des missions menées par les institutions.

- de onderwerpen van de specifieke onderzoeken/enquêtes kaderen in de strategische keuzes van de HRJ en worden geselecteerd op basis van een risico-evaluatie en van het belang van het onderwerp (sociaal, financieel en/of politiek belang);
- hoewel de bezigheden van zijn auditeurs worden opgevolgd, merkt de HRJ op dat hij niet bevoegd is om een gemeenschappelijk instrument voor tijdsbeheer te implementeren om volgens homogene regels de activiteiten van dezelfde aard te registreren die worden uitgevoerd binnen dotatiegerechtigde instellingen en dat daarvoor een tussenkomst nodig is van “supra dotatiegerechtigde instellingen”.
- **De Federale Ombudsmannen**
 - hebben een strategische analyse (veranderingstraject) uitgevoerd in 2018 en de begeleide effectieve implementatie ervan is medio 2019 gestart (jaarverslag 2018). De teamdoelstellingen werden in februari 2020 binnen de instelling meegedeeld.
 - via de implementatie van het strategisch plan en de mededeling van de teamdoelstellingen kan de opvolging van de KPI's, waaronder de behandelingstermijnen, worden verfijnd.
 - de behoeften kunnen pas worden herbekeken na de evaluatie van het veranderingstraject (raming van de termijn: in de loop van 2021).
- **De Gegevensbeschermingsautoriteit**
 - heeft een nieuw strategisch plan (2020-2025) en een beheersplan (2020) aangenomen en heeft haar organisatiemodel aangepast.
 - is bezig met de implementatie van de 11 in het strategisch plan geïdentificeerde strategische prioriteiten.
 - De inspectiedienst beschikt over een internauditplan inzake de periodieke wettelijke inspecties.

De Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat zijn van oordeel dat ze beantwoorden aan alle aanbevelingen inzake aansturing en opvolging gelet op hun kleinschaligheid. De **BIM-commissie** is van oordeel dat de geformuleerde aanbevelingen inzake aansturing en opvolging voor haar niet relevant zijn gelet op haar wettelijke opdrachten. De **Federale Deontologische Commissie** wenste niet te antwoorden op de vragen in verband met de algemene aanbevelingen, rekening houdend met haar omvang en begroting.

4.2.3 Commentaar van het Rekenhof

De dotatiegerechtigde instellingen stellen globaal dat de aanbevelingen in verband met de ontwikkeling van instrumenten voor strategische aansturing en opvolging van de verwezenlijking van de doelstellingen zijn uitgevoerd (voor een meer specifieke analyse, per instelling, wordt verwezen naar de antwoorden van de instellingen op de vragenlijsten). Alle instellingen zijn van oordeel dat ze beschikken over doelstellingen en een strategie.

Hoe geformaliseerd en gesofisticeerd die instrumenten zijn, hangt ruimschoots af van de omvang van de instellingen. Voor kleinschalige instellingen gebeuren de opvolging en de alignering van de doelstellingen over het algemeen informeler zonder dat dat tot moeilijkheden leidt.

Instellingen die onderzoeks- of auditactiviteiten uitvoeren, geven aan dat ze een onderzoeksplan hebben opgesteld op basis van een risicoanalyse om een prioriteit te kunnen toekennen aan de activiteiten en om de inzet van de resources te kunnen bepalen.

4.3 Documentation et optimisation des processus (E11)

4.3.1 Recommandations formulées

Lors de son audit en 2018, EY constatait que les processus des institutions n'étaient pas toujours bien documentés et mesurés. Cette situation nuisait à la capacité des institutions à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de leurs activités.

En conséquence, EY recommandait aux institutions de mettre en place des dispositifs de documentation, de mesure et d'optimisation des processus en visant en premier lieu le respect des contraintes de sécurité, des délais (légaux) et la réduction de goulots d'étranglement (E11).

4.3.2 État des lieux : réponses des institutions

La **Commission BIM-MRD** estime que cette recommandation est réalisée au sein de son institution et déclare que tous les dispositifs utiles de sécurité ont été mis en place.

Le **COC** estime que cette recommandation est réalisée, notamment à travers l'adoption et l'application de différents documents : plan stratégique, statut du personnel, ordre de services interne...

Le **Comité R** souligne qu'il a sollicité un budget d'investissement en 2020 en vue de mettre en place une digitalisation des processus de travail, une meilleure gestion de la documentation et la mise à disposition de plateformes de traitement des dossiers partagées (Sharepoint).

Le **Comité P** informe que pour 2 de ses 3 processus fondamentaux des vade-mecum ont été élaborés reprenant une description détaillée des processus et également un aide-mémoire pour les exécutants/nouveaux arrivants de l'organisation. À présent, ces vade-mecum sont davantage opérationnalisés dans les matrices RACI jointes aux descriptions de fonction. Le **Comité P** précise que suite aux mesures contre le covid 19, toute une série de processus fondamentaux ont été ajustés tels que le traitement des plaintes, les entretiens digitaux 'obligatoires', l'utilisation d'une signature électronique, etc.

Le **CSJ** déclare qu'il est occupé à dresser une cartographie des différents processus qui sont mis en œuvre pour la réalisation de ses missions. Un des points d'attention est le gain en efficience qui peut être réalisé dans le déroulement de ceux-ci.

Les **Commissions de nomination réunies pour le notariat** estiment que cette recommandation n'est pas applicable pour elles. Elles soulignent que ses processus sont décrits dans la loi et que la petite taille de l'institution garantit son efficacité.

Les **Médiateurs fédéraux** indiquent que, dans le cadre du trajet de changement et de la structuration des processus par rôles, l'institution a créé le rôle « Optimisation des processus » qui répertorie les goulots d'étranglement et les retards/boucles sans fin dans les processus quotidiens, répertorie les propositions d'amélioration ou d'adaptation du processus de suivi et interagit avec le Référent Optimisation des processus pour procéder aux ajustements pertinents.

Door de aard, de diversiteit en de evolutie van de opdrachten van de instellingen is de werklast moeilijk te plannen en op te volgen.

4.3 Documentering en optimalisering van de processen (En)

4.3.1 Geformuleerde aanbevelingen

EY stelde bij zijn audit in 2018 vast dat de processen van de instellingen niet altijd goed gedocumenteerd en gemeten werden. Deze situatie belemmerde de instellingen in hun mogelijkheden om op continue basis verbeteringen door te voeren in hun activiteiten.

EY beval de instellingen bijgevolg aan mechanismen in te voeren voor documentatie, meting en optimalisatie van processen, in eerste instantie met het oog op het respecteren van de veiligheidsbeperkingen en de (wettelijke) termijnen, alsook het reduceren van bottlenecks (En).

4.3.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

De **BIM-commissie** is van oordeel dat die aanbeveling is uitgevoerd binnen haar instelling en stelt dat alle nuttige veiligheidsmaatregelen zijn geïmplementeerd.

Het **COC** is van oordeel dat die aanbeveling is uitgevoerd, onder meer via de goedkeuring en toepassing van verschillende documenten zoals het strategisch plan, het statuut van het personeel, interne dienstorders...

Het **Comité I** onderstreept dat het in 2020 een investeringsbudget heeft gevraagd om de werkprocessen te digitaliseren, de documentatie beter te kunnen beheren en platformen voor de behandeling van gedeelde dossiers (Sharepoint) ter beschikking te kunnen stellen.

Het **Comité P** laat weten dat voor 2 van zijn 3 kernprocessen intussen vademecums zijn uitgeschreven die niet alleen een gedetailleerde procesbeschrijving weergeven maar ook een aide-mémoire vormen voor de uitvoerders/nieuwkomers in de organisatie. Deze vademecums worden nu verder geoperationaliseerd in de RACI-matrixen bij de functiebeschrijvingen. Het **Comité P** preciseert dat ingevolge de coronamaatregelen een reeks kernprocessen zijn bijgestuurd zoals bijvoorbeeld de klachtenbehandeling, de 'verplichte' digitale interviews, het gebruik van een digitale handtekening enz.

De **HRJ** stelt dat hij bezig is met het in kaart brengen van de verschillende processen die worden gehanteerd voor zijn verschillende opdrachten. Eén van de aandachtspunten is de mogelijke efficiëntiewinst bij de afwikkeling van die processen.

De **Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat** zijn van oordeel dat die aanbeveling niet op hen van toepassing is. Ze onderstrepen dat hun processen in de wet worden beschreven en dat de kleinschaligheid van de instelling haar doeltreffendheid waarborgt.

De **Federale Ombudsmannen** wijzen erop dat de instelling, in het raam van het veranderingstraject en de structurering van de processen op basis van rollen, de rol "Optimalisering van de processen" heeft gecreëerd, die de bottlenecks en de vertragingen/*endless loops* in de dagelijkse processen inventariseert, een lijst opstelt van de voorstellen tot verbetering of aanpassing van de opvolgingsprocessen en die in interactie treedt met de referentiepersoon Optimalisering van de processen om de relevante aanpassingen uit te voeren.

L'Autorité de protection des données déclare qu'une business analyse a été lancée au début de l'année 2019.²³ Celle-ci consiste à dresser la carte de la situation actuelle de tous les processus de travail et utiliser cette situation "as is" pour améliorer les processus et dresser la carte de ce qui pourrait et/ou devrait être optimisé ou informatisé à l'avenir.

4.3.3 Commentaire de la Cour des comptes

L'ensemble des institutions déclarent que la recommandation relative à la documentation et à l'optimisation de leur processus est réalisée ou en cours de réalisation.

Plusieurs organismes indiquent être en train de réaliser un travail approfondi de cartographie et de documentation de leur processus. Ce travail devrait leur permettre d'identifier les risques (goulet d'étranglement, retard dans les délais) liés à la mise en œuvre de leurs processus en vue d'en améliorer le fonctionnement.

4.4 Ressources humaines (E14 à E19)

4.4.1 Recommandations formulées

En 2018, EY a établi dans son audit plusieurs constatations générales relatives à la gestion des ressources humaines au sein des différentes institutions.

EY avait observé des disparités dans la composition des comités en termes de nombre de membres et de niveaux d'implication (permanent et non permanent), et une multiplication des statuts du personnel au sein des institutions (personnel détaché, statut propre à chaque institution, etc.), ce qui rendait la mobilité entre institutions plus difficile à réaliser.

EY avait également constaté le besoin d'amélioration en matière de gestion des compétences (plans de formation du personnel), et d'évaluation ou de gestion des connaissances. EY relevait, en outre, peu de distinction entre les niveaux de séniorités dans les institutions avec parfois des niveaux de séniorités élevés dans les équipes, particulièrement dans les services d'enquêtes des Comités P et I.

Enfin, EY observait une multiplication des statuts du personnel au sein des institutions (personnel détaché, statut propre à chaque institution, etc.), ce qui rendait la mobilité entre institutions plus difficile à mettre en œuvre.

En conséquence, EY avait formulé différentes recommandations générales en matière de ressources humaines. :

- la réévaluation de la pertinence de la composition des commissions et comité là où cela représente un poids et/ou un coût considérable, et l'adéquation des délégations de pouvoir (E14) ;
- la mise en œuvre d'un système d'évaluation de tous les membres du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel et associer des mécanismes de gestion de carrière associés à celui-ci (E15) ;

²³ Cet exercice est actuellement suspendu en raison des nombreux changements au sein de l'APD, mais il devrait être prochainement bientôt repris.

De **Gegevensbeschermingsautoriteit** stelt dat begin 2019 een business analyse-oefening werd opgestart²³. Deze bestaat erin de huidige situatie van alle werkprocessen in kaart te brengen en die “as-is”-situatie te gebruiken om de processen te verbeteren en in kaart te brengen wat er in de toekomst geoptimaliseerd of geïnformatiseerd zou kunnen en/of moeten worden.

4.3.3 Commentaar van het Rekenhof

Alle instellingen stellen dat de aanbeveling in verband met de documentatie en de optimalisering van hun processen is uitgevoerd of dat men ermee bezig is.

Verschillende instellingen wijzen erop dat ze bezig zijn met hun processen grondig in kaart te brengen en te documenteren. Via dat werk zouden ze de risico's moeten kunnen identificeren (bottlenecks, vertraging in de termijnen) die samenhangen met de implementatie van hun processen om hun werking te verbeteren.

4.4 Human resources (E14 tot E19)

4.4.1 Geformuleerde aanbevelingen

EY heeft in zijn audit in 2018 verschillende algemene bevindingen geformuleerd in verband met het humanresourcesbeheer bij de verschillende instellingen.

EY had aanzienlijke verschillen vastgesteld in de samenstelling van de comités wat betreft het aantal leden en hun mate van betrokkenheid (permanent en niet-permanent), en een veelvoud aan personeelsstatuten binnen de instellingen (gedetacheerd personeel, statuten eigen aan elke instelling enz.), wat onder meer de mobiliteit tussen instellingen bemoeilijkte.

EY had eveneens de nood vastgesteld aan verbetering inzake vaardighedenbeheer (opleidingsplannen voor personeelsleden) en evaluatie of kennisbeheer. EY merkte bovendien weinig onderscheid tussen de senioriteitsniveaus binnen de instellingen met soms verhoogde senioriteitsniveaus binnen de afdelingen, zoals meer bepaald het geval is bij de dienst Enquêtes van zowel het Comité I als het Comité P.

EY merkte tot slot een veelvoud aan statuten op binnen de instellingen (gedetacheerd personeel, statuten eigen aan elke instelling enz.) wat onder meer de mobiliteit tussen instellingen bemoeilijkte.

EY had bijgevolg verschillende algemene aanbevelingen geformuleerd inzake human resources:

- het herbekijken van de relevantie van de samenstelling van commissies en van het comité, daar waar die een aanzienlijk aandeel of kostenplaatje vertegenwoordigt, en nagaan of de machtsdelegaties adequaat zijn (E14);
- het invoeren van een evaluatiesysteem voor alle personeelsleden dat de evaluatie mogelijk maakt van doelstellingen, om de vaardigheden van het personeel te versterken en te ontwikkelen, alsook het hiermee in verband brengen van mechanismen voor carrièremanagement (E15);
- het invoeren van een organisatie-model voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit en ondersteund door een ontwikkelingsplan voor het personeel (E16);

²³ Deze oefening is thans opgeschort wegens de talrijke veranderingen binnen de GBA, maar ze zou eerstdaags moeten worden hervat.

- la mise en place d'un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité et appuyé par un plan de développement du personnel (E16) ;
- la mise en place d'un plan de formation pour le personnel permettant aux institutions d'appréhender les changements futurs et stimuler les compétences en interne (E17) ;
- la systématisation de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs en lien avec le plan de personnel et la gestion des connaissances (E18)
- la réalisation d'une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif. Les objectifs sont de permettre une meilleure mobilité entre les institutions, d'améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et de pouvoir plus facilement mutualiser certaines fonctions de support (E19 - voir également recommandation A5, point 2.4.1 de ce rapport).

4.4.2 État des lieux : réponses des institutions

La Commission **BIM-MRD** souligne qu'elle a réalisé la recommandation relative à la mise en œuvre d'un système d'évaluation du personnel. Par contre, elle considère que, compte tenu de sa petite taille (personnel administratif de 2 personnes), les recommandations relatives à la mise en place d'un plan de formation pour le personnel et à la systématisation d'une gestion prévisionnelle des départs ne sont pas utiles. Elle déclare, en outre, que la mise en place d'un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité ne peut pas être réalisée en raison du faible nombre de personnel administratif et du fait que les membres de la Commission doivent légalement avoir un âge minimum de 40 ans et démontrer d'une expérience particulière. Elle souligne, que la composition de la Commission est définie par le législateur et qu'il n'appartient pas à la Commission de remettre cette vision en question.

Le **COC** ne dispose pas de commission et n'est donc pas concerné par la recommandation relative à la composition des commissions et comités. Le **COC** considère que, à travers l'application de son règlement interne et du statut de son personnel, il met en œuvre un système d'évaluation qui permet d'atteindre des objectifs d'amélioration et de développement des compétences du personnel. En outre, le **COC** souligne que son cadre réduit (ETP) lui permet de fonctionner de manière flexible. Selon le **COC**, tous les membres du personnel sont affectés aux tâches pour lesquelles ils sont les plus aptes. Les départs sont correctement anticipés. Enfin, le **COC** déclare qu'il est ouvert à une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif. Il rappelle que son statut est tout récent et qu'il n'est pas opportun de le modifier à court terme.

Le **Comité P** déclare qu'il ne relève pas de sa compétence de juger de la composition des Commissions et des Comités. Le Comité relève par ailleurs qu'il réalise des évaluations de son personnel et que, à l'occasion de la révision des statuts en cours, il sera vérifié si lors de l'évaluation, il peut être tenu compte de la réalisation des objectifs ou si une gestion des carrières peut être élaborée. En outre, un plan de formation du personnel a été adopté et au sein du Comité P une gestion des connaissances est élaborée (Knowledge Management House) dans laquelle toute l'organisation est impliquée et des pilotes sont désignés. À l'heure actuelle, le statut du Comité P est révisé de concert avec celui du Comité R avec lequel il partage la même loi organique. Le Comité P s'interroge sur la raison pour laquelle on ne vise pas plutôt un statut unique applicable à toutes les institutions à dotation. Enfin, le Comité P

- het invoeren van een opleidingsplan voor het personeel opdat de instellingen de toekomstige veranderingen begrijpen en intern vaardigheden opgebouwd worden (E17);
- het systematisch werk maken van een anticiperend beheer inzake vertrekkende personeelsleden dat gekoppeld is aan het personeelsplan en het kennisbeheer (E18);
- het uitvoeren van een onderzoek met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement wat betreft de mogelijkheden om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratief personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen instellingen, de loopbaanmogelijkheden en de loopbaanperspectieven te verbeteren, en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen delen (E19 – cf. eveneens aanbeveling A5, punt 2.4.1 van dit verslag).

4.4.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

De **BIM-commissie** onderstreept dat ze de aanbeveling in verband met de invoering van een evaluatiesysteem voor haar personeel heeft uitgevoerd. Gelet op haar kleinschaligheid (2 administratieve personeelsleden) is ze daarentegen van oordeel dat de aanbevelingen in verband met het invoeren van een opleidingsplan voor het personeel en het systematisch werk maken van een anticiperend beheer inzake vertrekkende personeelsleden niet nuttig zijn. Ze stelt bovendien dat het invoeren van een organisatiemodel voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit niet kan worden gerealiseerd wegens het kleine aantal administratieve personeelsleden en wegens het feit dat commissieleden wettelijk minstens 40 jaar oud moeten zijn en specifieke ervaring moeten aantonen. Ze onderstreept dat de samenstelling van de commissie door de wetgever is gedefinieerd en dat de commissie niet bevoegd is om die visie in vraag te stellen.

Het **COC** heeft geen commissies en de aanbeveling in verband met de samenstelling van de commissies en comités is dus niet van toepassing. Het COC is van oordeel dat het via de toepassing van zijn huishoudelijk reglement en het statuut voor zijn personeelsleden, het evaluatiesysteem implementeert dat het mogelijk maakt doelstellingen te halen voor de verbetering en de ontwikkeling van de vaardigheden van het personeel. Het COC onderstreept bovendien dat het door zijn beperkte kader (VTE) flexibel kan werken. Volgens het COC worden alle personeelsleden ingezet voor die opdrachten waarvoor ze het meest geschikt zijn. Er wordt correct geanticipeerd op een vertrek. Het COC stelt tot slot dat het openstaat voor reflectie met de andere dotatiegerechtigde instellingen en met het Parlement over de mogelijkheden tot herziening van de organieke kaders en over de harmonisering van de statuten van het administratieve personeel. Het herinnert eraan dat zijn statuut van heel recente datum is en dat het niet is aangewezen daar op korte termijn veranderingen in aan te brengen.

Het **Comité P** stelt dat het niet tot zijn bevoegdheid behoort om te oordelen over de samenstelling van commissies en comités. Het merkt overigens op dat het zijn personeel evalueert en dat, vermits het statuut wordt herbekeken, ook zal worden nagegaan of bij de evaluatie rekening kan worden gehouden met het behalen van de doelstellingen en of een loopbaanmanagement kan worden uitgewerkt. Er werd een opleidingsplan goedgekeurd en binnen het Comité P wordt een kennismanagement opgebouwd (*Knowledge Management House*) waarbij de voltallige organisatie wordt betrokken en waarbij wordt gewerkt met piloten. Het Comité P herinnert er tot slot aan dat het statuut momenteel wordt herbekeken in samenspraak met het Comité I, met wie dezelfde organieke wet wordt gedeeld. Het Comité P vraagt zich af waarom niet veeleer wordt aangestuurd op een eenvormig statuut voor alle dotatiegerechtigde instellingen. Het Comité P herinnert er tot slot aan dat het geen organisatiemodel voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit ondersteund door een ontwikkelingsplan voor het personeel heeft ingevoerd omdat het er bewust voor koos om de organisatiestructuur zo “vlak” mogelijk te houden, om over

rappelle qu'il n'a pas mis en place un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité appuyé par un plan de développement du personnel car il a délibérément choisi de garder une structure organisationnelle aussi « plat(e) » que possible, afin de disposer de niveaux plutôt élevés et de limiter le nombre de fonctions dirigeantes.

Le **Comité R** rappelle que la composition du Comité a déjà été réduite de cinq à trois conseillers. Le nouveau statut administratif du **Comité R** (et du Comité P) en cours d'élaboration prévoit un système d'évaluation du personnel similaire à celui mis en vigueur pour le personnel administratif de la Cour des comptes. Il est opté outre le système d'évaluation, pour une valorisation pécuniaire des formations suivies par le personnel (calqué sur le modèle des Calog de la police intégrée). Le Comité R signale que son plan de gestion 2019-2022 prévoit un objectif opérationnel visant l'élaboration d'un plan de formation pour l'ensemble des membres du personnel afin de permettre un perfectionnement individuel et collectif. Le Comité R déclare qu'il est favorable à une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser certaines fonctions de support.

L'**Autorité de protection des données** signale qu'elle a mis en œuvre la recommandation relative à la composition des Commission et Comités. En effet, la situation de la Commission et des comités sectoriels actifs a considérablement changé depuis l'audit 2018. Une nouvelle structure organisationnelle a été mise en place. Elle est composée de 5 membres à plein temps du conseil d'administration et de 12 membres externes rémunérés par un jeton de présence. L'Autorité déclare que toutes les autres recommandations relatives aux ressources humaines sont en cours de réalisation, notamment à travers le projet de nouveau statut. Elle explique que la procédure d'évaluation du personnel va être simplifiée et rationalisée. En outre, le plan stratégique de l'APD met l'accent sur le renforcement des connaissances du personnel via, par exemple, un plan de formation, sur la mise en place de bonnes conditions de travail et sur la possibilité de mobilité interne en vue, d'optimiser le développement des connaissances dans les différentes directions et d'offrir au personnel une perspective de carrière plus large. Enfin, l'APD déclare que, lors de l'élaboration de son nouveau statut, une enquête a été menée sur le statut des autres organismes à dotation, en vue de rendre les barèmes plus homogènes. Elle se dit disposée à coopérer avec les initiatives visant à revoir les cadres organiques et à harmoniser les statuts du personnel administratif des institutions. Toutefois, elle est d'avis que ces initiatives doivent être prises de manière centralisée au niveau de la Chambre des représentants.

Le **CSJ** souligne que la composition des commissions et organes du CSJ est définie par la Constitution et par la loi, ce qui suppose une intervention du législateur voire du Constituant pour en modifier l'ordonnancement. Par ailleurs, la modification de statut décidée par l'assemblée générale mais non encore approuvée par le Roi porte notamment sur la modification du système d'évaluation du personnel. La mise en place d'objectifs de formation dans le cadre d'un développement de compétences individuelles et collectives est intégrée au processus d'évaluation en cours de mise en œuvre et constitue une première étape de la définition d'un plan de formation. En outre, le CSJ déclare qu'un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité et appuyé par un plan de développement du personnel est un point d'attention particulier pour le CSJ compte tenu de son cadre limité, de la configuration réduite du personnel « par métier », du recrutement

personeelsleden op veeleer hoog niveau te beschikken en het aantal leidinggevende functies te beperken.

Het **Comité I** herinnert eraan dat de samenstelling van het Comité werd verminderd van vijf naar drie raadsheren. Het nieuwe administratieve statuut van het Comité I (en van het Comité P) dat wordt uitgewerkt, voorziet in een evaluatiesysteem voor het personeel dat vergelijkbaar is met dat voor het administratief personeel van het Rekenhof. Naast het evaluatiesysteem wordt ook geopteerd voor een geldelijke valorisering van de opleidingen die het personeel heeft gevolgd (overgenomen van het CALOG-model van de geïntegreerde politie). Het Comité I wijst erop dat in zijn beheerplan 2019-2022 een operationele doelstelling is opgenomen die beoogt een opleidingsplan op te stellen voor alle personeelsleden om individuele en collectieve vervolmaking mogelijk te maken. Het Comité I stelt voorstander te zijn van een reflectie met de andere dotatiegerechtigde instellingen en met het Parlement over de mogelijkheden om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratieve personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren, om betere loopbaanmogelijkheden en -perspectieven te bieden en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen delen.

De **Gegevensbeschermingsautoriteit** wijst erop dat ze de aanbeveling in verband met de samenstelling van de commissies en comités heeft uitgevoerd. De situatie met betrekking tot de commissie en de actieve sectorale comités is sinds de audit van 2018 grondig gewijzigd. Er werd een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. Ze bestaat uit 5 voltijdse leden van de raad van bestuur en 12 externe leden die met presentiegelden worden vergoed. De GBA stelt dat ze bezig is met het realiseren van alle andere aanbevelingen in verband met de human resources, onder meer via het ontwerp van nieuw statuut. Ze legt uit dat de evaluatieprocedure voor het personeel zal worden vereenvoudigd en gestroomlijnd. Het strategisch plan van de GBA legt de nadruk op de kennisopbouw van het personeel, bijvoorbeeld via een opleidingsplan, het aanbieden van goede arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid tot interne mobiliteit met het oog op een optimale kennisopbouw over de verschillende directies heen en om de medewerkers een breder carrièreperspectief te bieden. De GBA stelt tot slot dat bij het uitwerken van haar nieuw statuut een bevraging is gebeurd over het statuut van de overige dotatiegerechtigde instellingen, met het oog op homogenere weddeschalen. Ze is bereid mee te werken aan initiatieven om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratief personeel van de instellingen te harmoniseren. Ze is echter van oordeel dat die initiatieven best centraal worden genomen op het niveau van de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

De **HRJ** onderstreept dat de samenstelling van de commissies en organen van de HRJ is gedefinieerd in de Grondwet en bij wet, wat veronderstelt dat de wetgever of de Grondwetgever moet tussenkomen om de samenstelling ervan te veranderen. De statutenwijziging waartoe de algemene vergadering besliste, maar die nog niet werd goedgekeurd door de Koning, heeft overigens betrekking op de wijziging van het evaluatiesysteem van het personeel. Het invoeren van opleidingsdoelstellingen in het raam van de ontwikkeling van individuele en collectieve vaardigheden is geïntegreerd in het evaluatieproces dat wordt uitgerold en is een eerste stap in de definitie van een opleidingsplan. De HRJ stelt bovendien dat een organisatiemodel voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit en ondersteund door een personeelsontwikkelingsplan een specifiek aandachtspunt voor de HRJ is, rekening houdend met zijn beperkte kader, de beperkte “vakgebonden” configuratie van zijn personeel, de massale aanwerving van personeel dat ongeveer even oud is en dat zijn vaardigheden tegelijkertijd heeft ontwikkeld, maar eveneens rekening houdend met het feit dat de leidinggevende functies (d.i. de leden van de HRJ) om de vier jaar worden vernieuwd. De HRJ onderstreept tot slot dat de reflecties met andere dotatiegerechtigde instellingen tot nu

'massif' d'un personnel sensiblement du même âge qui a simultanément développé ses compétences mais également du renouvellement tous les quatre ans des cadres dirigeants que sont les membres du CSJ. Enfin, le CSJ souligne que les réflexions menées avec les autres institutions à dotation n'ont pas à ce stade porté sur un rapprochement des statuts ou sur une réflexion sur les cadres organiques respectifs.

Les **Médiateurs fédéraux** soulignent que la recommandation concernant la composition des commissions et comités n'est pas applicable. En outre, ils indiquent que le statut prévoit une évaluation cyclique du personnel. Ils ajoutent que le modèle mis en place au sein de leur institution est un modèle organisationnel des compétences basé sur des «rôles» définis qui vise à exploiter les compétences présentes au sein des équipes, à les développer et à les échanger auprès des autres collaborateurs moins expérimentés ... Ils déclarent qu'en 2020 un plan de formation du personnel devrait être finalisé, que les départs prévisibles sont anticipés et qu'un programme de transfert des connaissances (senior/junior) est prévu, soit via une réorganisation interne soit via l'anticipation du remplacement et la formation par le senior. Enfin, l'administrateur du Collège des Médiateurs s'est porté candidat pour participer au travail relatif à l'harmonisation des statuts.

Les **Commissions de nomination réunies pour le notariat** déclarent que, sur son avis, la loi a été modifiée en décembre 2018 de manière à répondre à la recommandation relative à la composition des commissions et des comités. Pour le surplus, les Commissions rappellent qu'elles n'ont pas d'autorité en matière de RH, car elles ne disposent actuellement que de personnel mis à disposition par d'autres organismes. Elles considèrent donc que toutes les autres recommandations ne lui sont pas applicables.

4.4.3 Commentaire de la Cour des comptes

Plusieurs institutions indiquent n'avoir pas mis en œuvre la recommandation relative à la composition des commissions et comités car elles estiment que cette recommandation, soit ne leur est pas applicable, soit ne relève pas de leur compétence dans la mesure où une intervention du législateur est en général requise.

De manière générale, depuis l'audit mené par EY en 2018, plusieurs institutions déclarent avoir initié ou mis en place des réformes internes importantes en matière de gestion des ressources humaines : modification des statuts, mise en place ou modification de la procédure d'évaluation du personnel, formalisation de plans de formation.

Enfin, la plupart des institutions se déclarent ouvertes à une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser des fonctions de support.

4.5 Technologies de l'information et de la communication (E12 et E13)

4.5.1 Recommandations formulées

Dans son audit de 2018, EY observait de manière générale une absence ou une faible mise à jour de plans directeurs et d'investissements informatiques et un niveau d'informatisation relativement faible des activités.

toe nog niet hebben geleid tot meer homogene statuten of tot een reflectie over de respectieve organieke kaders.

De **Federale Ombudsmannen** onderstrepen dat de aanbeveling in verband met de samenstelling van de commissies en comités niet van toepassing is. Zij wijzen er bovendien op dat het statuut voorziet in een cyclische evaluatie van het personeel. Zij voegen eraan toe dat binnen hun instelling een vaardighedenorganisatiemodel is ingesteld dat is gebaseerd op gedefinieerde “rollen”, dat beoogt de binnen de teams aanwezige vaardigheden te benutten, ze te ontwikkelen en ze uit te wisselen met andere minder ervaren medewerkers... Zij verklaren dat er in 2020 een opleidingsplan voor het personeel zou moeten worden gefinaliseerd, dat wordt geanticipeerd op de voorzienbare vertrekken en dat in een programma voor kennisoverdracht (senior/junior) is voorzien, hetzij via een interne reorganisatie hetzij via anticipatie op de vervanging en de opleiding door de senior. De administrateur van het College van Ombudsmannen heeft tot slot te kennen gegeven dat hij kandidaat is om mee te werken aan de harmonisering van de statuten.

De **Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat** stellen dat de wet op hun advies werd gewijzigd in december 2018 om tegemoet te komen aan de aanbeveling in verband met de samenstelling van de commissies en de comités. Ze herinneren er daarenboven aan dat ze niet bevoegd zijn inzake HR omdat ze momenteel enkel beschikken over personeel dat door andere instellingen ter beschikking is gesteld. Ze zijn dus van oordeel dat alle andere aanbevelingen niet op hen van toepassing zijn.

4.4.3 Commentaar van het Rekenhof

Verschillende instellingen geven aan dat ze de aanbeveling in verband met de samenstelling van de commissies en de comités niet hebben uitgevoerd omdat ze van oordeel zijn dat de aanbeveling niet op hen van toepassing is of omdat ze er niet voor bevoegd zijn omdat de wetgever over het algemeen moet tussenkomen.

In het algemeen verklaren verschillende instellingen sinds de audit die EY in 2018 uitvoerde, belangrijke interne hervormingen inzake humanresourcesbeheer te hebben opgestart of uitgevoerd, zoals wijzigingen van de statuten, de invoering of wijziging van de personeelsevaluatieprocedure, de formalisering van opleidingsplannen.

De meeste instellingen verklaren tot slot ervoor open te staan om met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement na te gaan welke mogelijkheden er zijn om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratieve personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren, om betere loopbaanmogelijkheden en –perspectieven te bieden en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen delen.

4.5 Informatie- en communicatietechnologieën (E12 en E13)

4.5.1 Geformuleerde aanbevelingen

EY wees in zijn audit van 2018 in het algemeen op de afwezigheid van of ontoereikende toepassing van beleidsplannen en ICT-investeringsplannen alsook een relatief laag informatiseringeniveau.

EY formuleerde bijgevolg de volgende aanbevelingen:

En conséquence, EY recommandait de

- étudier le potentiel d'automatisation et d'informatisation des processus, principalement au travers de systèmes de gestion électronique de dossiers (DMS) et d'archivage électronique de documents (E12) ;
- développer, pour chaque institution, un schéma directeur informatique, intégrant les risques liés à la sécurité, les besoins à venir et l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques (E13).

4.5.2 État des lieux : réponses des institutions

La **Commission BIM** indique qu'elle produit essentiellement des décisions/avis circonstanciés. Ces documents sont classifiés au sens de la loi du 11 décembre 1998 relative à la classification et habilitations, attestations et avis de sécurité. Dans ce contexte, il lui paraît non réalisable de mettre en œuvre une automatisation et une informatisation plus poussée de ses processus. La Commission n'a pas développé un schéma directeur informatique.

Le **COC** souligne qu'il utilise un système de gestion électronique de ses dossiers (DLEX) et n'a plus de dossier papier. Il déclare également qu'il dispose d'un plan de sécurité et fait effectuer des tests de pénétration (PEN) sur son infrastructure informatique via un contrat-cadre du Centre belge de cybersécurité. Dans sa planification pluriannuelle, le COC tient compte des investissements et des dépenses liés aux TIC.

Le **Comité R** indique qu'il a sollicité un budget d'investissement en 2020 en vue de digitaliser des processus de travail. Il en résulte des démarches auprès de la Smals. Cette digitalisation porte sur les processus de travail au sein du Comité R et de ses services, mais également les processus de travail de l'Organe de recours. Le Comité R déclare également travailler à la modification de la loi relative à l'Organe de recours afin de permettre l'envoi digital de documents, en ce compris l'introduction de recours via le site internet. Par ailleurs, le Comité R affirme qu'il dispose d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques.

Le **Comité P** déclare que toutes les données sont traitées de manière électronique et scannées et qu'il a mis en place un archivage électronique avec des droits d'accès spécifiques. En outre, le traitement des plaintes se déroule via l'application AXI Case Management et tous les dossiers sont digitalisés. Enfin le Comité P indique que la cellule IT élabore un plan pluriannuel pour le remplacement et l'achat d'ordinateurs fixes, portables, imprimantes, GSM, etc.

Le **CSJ** rappelle qu'il est occupé à dresser une cartographie des différents processus qui sont mis en œuvre pour la réalisation de ses missions. Un point d'attention de la démarche est le gain en efficience qui peut être réalisé à travers une automatisation/informatisation de tout ou partie de ceux-ci. En outre, il souligne que le schéma directeur IT est en cours d'élaboration. Les phases préparatoires essentielles ont été lancées depuis plusieurs mois au travers de différents groupes de travail. Ils devraient prochainement délivrer les conclusions qui orienteront le schéma directeur autour de 4 objectifs (CSJ Numérique / CSJ Orienté client / CSJ Efficace / CSJ Sécurisé) et sa mise en pratique.

Les **Commissions de nomination réunies pour le notariat** déclarent que la mise en œuvre des recommandations relatives à l'IT nécessite l'existence d'un service informatique commun.

- het potentieel van automatisering en informatisering van processen bestuderen, voornamelijk doorheen elektronische beheersystemen voor dossiers (DMS) en elektronische archivering van documenten (E12);
- voor elke instelling een masterschema voor de informatisering ontwikkelen dat rekening houdt met de veiligheidsrisico's en de toekomstige noden, en de ontwikkeling van een meerjarenplanning voor investeringen en uitgaven inzake informatica (E13).

4.5.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

De **BIM-commissie** wijst erop dat ze hoofdzakelijk omstandige beslissingen/adviezen uitbrengt. Die documenten zijn geclassificeerd in de zin van de wet van 11 december 1998 betreffende de classificatie en de veiligheidsmachtigingen, veiligheidsattesten en veiligheidsadviezen. In die context lijkt het haar niet doenbaar om haar processen verder te automatiseren en te informatiseren. De commissie heeft geen masterschema voor de informatisering ontwikkeld.

Het **COC** onderstreept dat het gebruik maakt van DLEX als dossierapplicatie en geen papieren dossiers meer heeft. Het stelt eveneens dat het beschikt over een *security plan* en dat het PEN-testen (*Penetration testing*) laat uitvoeren op zijn eigen IT-infrastructuur via een raamcontract van het *Belgian Cyber Security Center*. In zijn meerjarenplanning houdt het COC rekening met investeringen en uitgaven inzake ICT.

Het **Comité I** geeft aan dat het in 2020 een investeringsbudget heeft aangevraagd om de werkprocessen te informatiseren. Het heeft daarvoor stappen ondernomen bij Smals. Het gaat om de digitalisering van de werkprocessen bij het Comité I en zijn diensten, maar eveneens om de werkprocessen van het Beroepsorgaan. Het Comité I stelt eveneens werk te maken van een wijziging van de wet in verband met het Beroepsorgaan om documenten digitaal te kunnen doorsturen, met inbegrip van het indienen van beroepschriften via de website. Het Comité I stelt overigens dat het over een meerjarenplanning beschikt voor investeringen en uitgaven inzake informatica.

Het **Comité P** stelt dat alle gegevens digitaal werden verwerkt en gescand en dat er een elektronische archivering is met specifieke toegangsrechten. De klachtenbehandeling verloopt bovendien via de toepassing AXI Case Management en alle personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd. Het Comité P wijst er tot slot op dat de Cel IT een meerjarenplanning opstelt voor de vervanging en aankoop van de vaste computers, laptops, printers, gsm's enz.

De **HRJ** herinnert eraan dat hij bezig is met het in kaart brengen van de verschillende processen die hij volgt om zijn opdrachten uit te voeren. Bij deze demarche wordt bijzondere aandacht besteed aan de efficiëntiewinst die kan worden gerealiseerd via de automatisering/informatisering van al die processen of een deel ervan. Hij onderstreept bovendien dat werk wordt gemaakt van het masterschema voor informatisering. De essentiële voorbereidende fasen lopen al ettelijke maanden via verschillende werkgroepen, die eerstdaags hun conclusies zouden moeten formuleren die richtinggevend zullen zijn voor het masterplan rondom vier doelstellingen (HRJ digitaal/HRJ klantgericht/HRJ efficiënt/HRJ beveiligd) en voor de uitvoering ervan.

De **Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat** stellen dat voor de uitvoering van de IT-aanbevelingen het bestaan van een gemeenschappelijke informaticadienst vereist is.

De **Federale Ombudsmannen** geven aan dat zij reeds over een systeem voor elektronisch dossierbeheer en elektronische archivering beschikken. Zij zijn bezig met de ontwikkeling

Les **Médiateurs fédéraux** indiquent déjà disposer d'un système de gestion électronique de ses dossiers et d'archivage électronique. Le développement d'un schéma directeur informatique intégrant les risques liés à la sécurité, les besoins à venir et l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques est en cours, l'infrastructure informatique de l'institution arrivant en fin de vie (fin 2020 ou 2021).

L'**Autorité de protection des données** s'est fixé des objectifs opérationnels pour renforcer l'automatisation et l'informatisation de ses processus, notamment en simplifiant les processus administratifs et en réduisant les frais généraux administratifs. L'APD souligne qu'avant même l'audit, la Commission pour la protection de la vie privée (CPVP) disposait à l'époque d'un vaste système de fichiers électroniques. Ce système est toujours utilisé et a été adapté à la nouvelle structure organisationnelle dans la mesure du possible. En outre, l'APD indique qu'une analyse plus approfondie du potentiel d'une informatisation plus poussée a été entamée. Par ailleurs, l'APD a, d'une part, mis en place début 2020, un groupe de pilotage sur les TIC en vue de définir la vision et les lignes politiques (choix stratégiques) en matière de TIC et à terme d'élaborer un plan directeur informatique. D'autre part, un exercice interne est en cours afin d'identifier les besoins en matière de TIC pour les années à venir. Le résultat de cet exercice sera utilisé pour le renouvellement du contrat d'infrastructure TIC.

4.5.3 Commentaire de la Cour des comptes

De manière générale, plusieurs initiatives ont été prises au sein des institutions pour moderniser leur infrastructure IT et renforcer l'automatisation de leurs processus. La plupart de ces initiatives sont toujours en cours à l'heure actuelle.

Selon les réponses aux questionnaires, la quasi-totalité des institutions se sont dotées ou sont en train de se doter d'une stratégie informatique qui devrait leur permettre de répondre à leur besoin en la matière, y compris en matière de sécurité.

4.6 Synergies (E1, E10 et E9)

4.6.1 Recommandations formulées

Dans son audit de 2018, EY observait de manière générale que les institutions souffraient d'une taille critique insuffisante pour leur permettre d'opérer dans des conditions d'efficacité optimale. Ce constat général était renforcé par le fait que beaucoup d'institutions devaient intégrer des contraintes opérationnelles complexes (notamment en matière de sécurité, de confidentialité, etc.). Il en résultait globalement une proportion relativement importante du personnel de support par rapport au personnel métier.

Le rapport d'audit relevait également que les partenariats mis en place étaient plutôt réactifs et non formalisés ni systématiques. De même, le rapport relevait l'absence de synergies structurelles et optimisées tant d'un point de vue fonctionnel que financier (culture de gestion en silos).

En conséquence, EY formulait les recommandations générales suivantes :

- Renforcer et systématiser des accords de collaboration, à savoir formaliser les partenariats et les synergies avec les autres institutions (de manière globale ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) ou les autres organes de l'État sur les missions

van een masterschema voor informatisering dat rekening houdt met de veiligheidsrisico's en de toekomstige noden en met het opstellen van een meerjarenplanning voor investeringen en uitgaven inzake informatica, daar de levensduur van de IT-infrastructuur van de instelling ten einde loopt (eind 2020 of 2021).

De **Gegevensbeschermingsautoriteit** heeft zich operationele doelstellingen gesteld om de automatisering en de informatisering van haar processen te versterken, onder meer door de administratieve processen te vereenvoudigen en de administratieve overhead zoveel mogelijk terug te dringen. De GBA onderstreept dat de toenmalige CPBL reeds vóór de audit over een verregaand elektronisch dossiersysteem beschikte. Dit systeem is nog steeds in gebruik en werd, voor zover technisch mogelijk, in lijn gebracht met de nieuwe organisatiestructuur. De GBA wijst er bovendien op dat een meer diepgaande analyse werd opgestart van het potentieel om verder te informatiseren. De GBA heeft overigens enerzijds begin 2020 een stuurgroep ICT opgericht om de lijnen qua ICT-visie en -beleid uit te zetten (strategische keuzes) en om op termijn een masterschema informatisering op te stellen. Anderzijds loopt er een interne oefening om de ICT-behoefte voor de komende jaren in kaart te brengen. Het resultaat van deze oefening zal gebruikt worden als input voor de vernieuwing van het ICT-infrastructuurcontract.

4.5.3 Commentaar van het Rekenhof

In het algemeen hebben de instellingen verschillende initiatieven genomen om hun IT-infrastructuur te moderniseren en hun processen verder te automatiseren. De meeste van die initiatieven lopen nog steeds.

Volgens de antwoorden op de vragenlijsten hebben nagenoeg alle instellingen een informaticastrategie (of wordt daar werk van gemaakt) die hen in staat zou moeten stellen tegemoet te komen aan hun noden op dat vlak, ook inzake beveiliging.

4.6 Synergieën (E1, E10 en E9)

4.6.1 Geformuleerde aanbevelingen

EY merkte in zijn audit van 2018 in het algemeen op dat de instellingen kampen met een ontoereikende kritische omvang om vanuit efficiëntie-oogpunt optimaal te kunnen functioneren. Deze algemene vaststelling werd verder ondersteund door het feit dat een meerderheid van de instellingen rekening moest houden met complexe operationele beperkingen (inzonderheid in termen van veiligheid, vertrouwelijkheid enz.). Hieruit volgde over het algemeen een aanzienlijke verhouding van ondersteunend personeel ten opzichte van het operationele personeel.

Het auditverslag merkte eveneens op dat de samenwerkingen eerder reactief en informeel en niet-systematisch waren. Het verslag merkte eveneens de afwezigheid op van structurele en geoptimaliseerde synergieën, zowel functioneel als financieel (silocultuur).

EY formuleerde bijgevolg de volgende algemene aanbevelingen:

- Versterken en systematiseren van samenwerkingsverbanden, namelijk het formaliseren van de partnerschappen en synergieën met de overige dotatiegerechtigde instellingen (op globaal vlak of beperkt tot een bepaalde groep instellingen) of andere overheidsinstanties inzake de gemeenschappelijke en complementaire missies, wat zou toelaten de rollen, verantwoordelijkheden en beschikbare vaardigheden te verduidelijken (E1).

communes et complémentaires permettant de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les compétences à disposition (E1).

- Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions et le Parlement sur les possibilités de mutualisation des services de support (globalement ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) en intégrant à cette réflexion les contraintes (objectivées) propres à chaque institution (notamment les contraintes en matière de sécurité). Cette mutualisation des services doit permettre une meilleure utilisation des ressources en place, assurer la continuité des services, combler un manque de compétence, etc. (E9).
- Analyser les possibilités de faire levier sur les outils et les capacités présentes dans le SPF Bosa. En effet, les synergies avec le SPF Bosa (ou l'utilisation de leurs outils) peuvent entraîner des gains d'efficacité (E10)

4.6.2 État des lieux : réponses des institutions

Ces recommandations recouvrent d'autres recommandations formulées en 2018. Une présentation de leur mise en oeuvre et le commentaire de la Cour des comptes se retrouvent aux points suivants :

- Pour la recommandation E1 : voir points 2.4, 2.6 et 3.2 de ce rapport
- Pour la recommandation E9 : voir points 2.6 et 3.2 de ce rapport
- Pour la recommandation E10 : voir point 3.2 de ce rapport

- Het houden van een gezamenlijk onderzoek door de instellingen samen met het Parlement omtrent de mogelijkheden om de ondersteunende diensten te centraliseren (op globaal vlak of beperkt tot een bepaalde groep van instellingen) rekening houdend met de (objectieve) beperkingen eigen aan elke instelling (namelijk de beperkingen inzake veiligheid). Een dergelijke centralisatie van diensten moet een beter gebruik mogelijk maken van de beschikbare middelen, de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, een leemte aan vaardigheden op te vullen enz. (E9).
- De gebruiksmogelijkheden analyseren van de huidige werkmiddelen en capaciteiten in de FOD BOSA. De synergieën met de FOD BOSA (of het gebruik van hun werkmiddelen) zouden kunnen leiden tot efficiëntiewinsten (E10).

4.6.2 Stand van zaken: antwoorden van de instellingen

Deze aanbevelingen overlappen met andere opmerkingen die in 2018 werden geformuleerd. In de volgende punten wordt voorgesteld hoe ze werden uitgevoerd, met een commentaar van het Rekenhof:

- Voor aanbeveling E1: cf. punten 2.4, 2.6 en 3.2 van dit verslag
- Voor aanbeveling E9: cf. punten 2.6 en 3.2 van dit verslag
- Voor aanbeveling E10: cf. punt 3.2 van dit verslag

4.7 Conclusie in verband met de algemene aanbevelingen van EY

In zijn auditverslag van 2018 heeft EY 19 algemene aanbevelingen geformuleerd in verband met de organisatie, de sturing en opvolging, de documentatie en de optimalisering van de processen, de human resources, de ICT en de tot stand te brengen synergieën.

Volgens de instellingen is een groot deel van die aanbevelingen uitgevoerd of zijn ze deze aan het uitvoeren.

Verschillende instellingen geven aan dat ze sinds de audit van 2018 met interne hervormingen gestart zijn, die onder meer betrekking hebben op:

- de goedkeuring en implementatie van strategische documenten waarin de prioriteiten voor het optreden van hun instelling worden geïdentificeerd;
- de documentatie en de optimalisatie van hun processen;
- de herziening van hun organiek kader;
- de goedkeuring van informaticaplannen en de informatisering van bepaalde werkactiviteiten.

Die maatregelen zouden ervoor kunnen zorgen dat de instellingen beter in staat zijn op continue basis verbeteringen aan te brengen in hun processen en hun beheerinstrumenten.

Uit de ontvangen antwoorden blijkt dat de omvang van een instelling in grote mate bepalend is voor de graad van formalisering van de maatregelen die ze hebben doorgevoerd. Verschillende instellingen hebben zo onderstreept dat het voor hen niet altijd relevant was geformaliseerde beheerinstrumenten (bv. inzake strategische planning, opvolging van de werklust enz.) te implementeren, gelet op hun kleinschaligheid.

4.7 Conclusion sur les recommandations générales de EY

Lors de son audit en 2018, EY a formulé 19 recommandations générales relatives à l'organisation, au pilotage et suivi, à la documentation et l'optimisation des processus, aux ressources humaines, aux TIC et aux synergies à mettre en place.

Selon les institutions, une bonne part des recommandations sont mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre.

Plusieurs institutions indiquent avoir initié, depuis l'audit mené en 2018, des réformes internes qui touchent notamment à

- l'adoption et la mise en œuvre de documents stratégiques identifiant les priorités d'action pour leur institution ;
- la documentation et l'optimisation de leur processus ;
- la révision de leur cadre organique ;
- l'adoption de plans informatique et l'informatisation de certaines tâches de travail.

Ces mesures pourraient renforcer la capacité des institutions à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, de leurs processus et de leurs outils de gestion.

Selon les réponses obtenues, le degré de formalisation des mesures mises en place par les institutions dépend, dans une large mesure, de leur taille. Ainsi, plusieurs institutions ont souligné le fait qu'il n'était pas toujours pertinent pour elles de mettre en place des outils de gestion formalisés (par ex. en matière de planification stratégique, de suivi des charges de travail, etc.) compte tenu de leur petite taille.

CHAPITRE 5

Conclusion générale

Globalement, les institutions déclarent avoir initié ou déjà mis en œuvre une large part des recommandations à portée générale formulées lors de l'audit de 2018. Celles-ci s'adressent à toutes les institutions ou à la plupart d'entre elles ou visent à améliorer la confection ou l'adoption de leur budget.

À plusieurs reprises, les institutions ont indiqué que les recommandations nécessitant une intervention du législateur ne relevaient pas de leur compétence. Les institutions mettent l'accent sur la mise en œuvre de la législation existante (de lege lata) et estiment qu'une réforme de celle-ci ne leur appartient pas. Elles ne prennent pas d'initiative en vue d'une modification du cadre légal de leur organisation (de lege ferenda) Dès lors, ces recommandations restent le plus souvent non réalisées (ou mentionnées sans objet dans les réponses aux questionnaires).

En ce qui concerne les recommandations relatives aux missions des institutions, plusieurs institutions ont indiqué que la création de nouvelles institutions va à l'encontre d'un regroupement des compétences en des ensembles de tâches homogènes attribuées de façon exclusive. Bien que, de manière pragmatique, des protocoles soient conclus entre les institutions, plusieurs institutions ont souligné la fragmentation des pouvoirs qui résulte de l'augmentation du nombre d'organismes à dotation et les lacunes ou chevauchements dans la mise en œuvre de leurs missions que cela entraîne. La mise en œuvre des recommandations concernant la collaboration et la rationalisation des processus de contrôles, externe et internes, entre les institutions à dotation et les pouvoirs exécutif ou judiciaire reste très limitée.

En matière budgétaire, les modes d'estimation budgétaires varient encore d'une institution à l'autre. Des règles budgétaires et des critères de dérogation encadrant les modérations budgétaires devraient être précisés pour augmenter la transparence des budgets et permettre une application homogène des éventuelles mesures d'économie budgétaire.

En outre, les institutions déclarent avoir réalisé (ou sont en train de le faire) une large part des recommandations relatives au renforcement de l'efficacité des processus de gestion, opérationnels et de support. Ainsi, plusieurs institutions soulignent s'être dotées de nouveaux outils stratégiques et de suivi, avoir modernisé leur politique de ressources humaines ou encore avoir amélioré l'informatisation et l'automatisation de leurs tâches.

Par ailleurs, il ressort des réponses au questionnaire que différentes synergies ont déjà été mises en place de manière spontanée entre les institutions. Ces synergies concernent principalement les fonctions de support. Globalement, les réponses fournies indiquent une volonté commune de collaboration accrue entre institutions, mais insistent sur les limites du système de coopération spontanée et volontaire. En effet, ce système se heurte à la disponibilité des ressources, à la spécificité des tâches, aux différences significatives existantes entre institutions en termes de tailles, de statut du personnel, de mode d'organisation et de moyens, ainsi qu'aux priorités définies par chaque institution.

HOOFDSTUK 5

Algemene conclusie

Globaal verklaren de instellingen werk te hebben gemaakt van een groot deel van de aanbevelingen van algemene strekking die in de audit van 2018 werden geformuleerd (of ermee bezig te zijn). Die aanbevelingen richtten zich tot alle of een groot deel van de instellingen, of hadden tot doel de opmaak of goedkeuring van hun begroting te verbeteren.

De instellingen hebben meermaals te kennen gegeven niet bevoegd te zijn voor de aanbevelingen die een tussenkomst van de wetgever vergen. De instellingen leggen de nadruk op de uitvoering van de bestaande wetgeving (*de lege lata*) en zijn van mening dat een hervorming ervan hen niet toekomt. Ze nemen geen initiatief om het wettelijke kader van hun organisatie te wijzigen (*de lege ferenda*). Als gevolg daarvan blijven die aanbevelingen al te vaak dode letter (ofwel vermelden de instellingen in hun antwoorden op de vragenlijsten dat ze 'zonder voorwerp' zijn).

Wat de aanbevelingen betreft in verband met de opdrachten van de instellingen, hebben diverse instellingen te kennen gegeven dat de oprichting van nieuwe instellingen indruist tegen het samenbrengen van de bevoegdheden in entiteiten met homogene taken die op exclusieve basis worden toevertrouwd. Hoewel er op pragmatische wijze protocollen worden gesloten tussen de instellingen, hebben diverse instellingen benadrukt dat de bevoegdheden versnipperd raken door het toenemende aantal dotatiegerechtigde instellingen en door de daaruit voortvloeiende lacunes of overlappings bij de uitvoering van hun opdrachten. De aanbevelingen in verband met samenwerking en met betrekking tot de rationalisering van de interne en externe controleprocessen tussen de dotatiegerechtigde instellingen en de uitvoerende of rechterlijke macht, zijn slechts in geringe mate uitgevoerd.

Wat betreft hun budget houden de instellingen er uiteenlopende methodes op na om hun begrotingsramingen op te stellen. Er is nood aan meer precies gedefinieerde begrotingsregels en criteria om af te wijken van de begrotingsmatiging, om de begrotingen transparanter te maken en eventuele maatregelen inzake budgettaire besparingen homogeen te kunnen toepassen.

Bovendien verklaren de instellingen dat ze de aanbevelingen om tot meer efficiënte beheerprocessen, operationele processen en ondersteunende processen te komen, grotendeels hebben uitgevoerd (of ermee bezig zijn). Zo benadrukken diverse instellingen met nieuwe strategische tools en opvolgingsinstrumenten te werken, hun personeelsbeleid te hebben gemoderniseerd of de informatisering en automatisering van hun opdrachten te hebben verbeterd.

Uit de antwoorden op de vragenlijsten blijkt dat er reeds spontaan verschillende synergieën tot stand werden gebracht tussen de instellingen. Die synergieën hebben vooral betrekking op de ondersteunende functies. Uit de verstekte antwoorden blijkt globaal dat de instellingen allemaal bereid zijn tot meer samenwerking, maar er wordt met nadruk gewezen op de grenzen van het systeem van spontane en vrijwillige samenwerking. Er zijn immers een aantal struikelblokken, zoals de beschikbaarheid van de resources, de specificiteit van de taken, de significante verschillen die er zijn tussen de instellingen in termen van grootte, personeelsstatuut, organisatie en middelen, en de prioriteiten die elke instelling voor zichzelf heeft vastgelegd.

INSTITUTIONS À DOTATION / 52

Bien que la plupart des institutions se déclarent prêtes à participer à un exercice de réflexion (conjoint lorsque nécessaire) sur les recommandations formulées, la mise en œuvre des recommandations, tant générales que spécifiques, nécessite un processus assurant l'implication de chaque acteur, de même qu'un pilotage par la Commission de la comptabilité. Sur la base du présent rapport, la Commission de la comptabilité pourrait définir les objectifs prioritaires et mettre en place un instrument de pilotage.

Sur la base de ces priorités, chaque institution pourrait s'engager à établir et mettre en œuvre un plan d'action précisant les mesures à réaliser, les parties concernées et le calendrier prévu.

DOTATIEGERECHTIGDE INSTELLINGEN / **52**

Hoewel de meeste instellingen zich bereid verklaren om (waar nodig gezamenlijk) na te denken over de geformuleerde aanbevelingen, vergt de uitvoering van zowel de algemene als de specifieke aanbevelingen een proces dat de betrokkenheid van elk van de actoren verzekert, alsook een aansturing door de Commissie voor de Comptabiliteit. Op basis van het huidige verslag zou de Commissie voor de Comptabiliteit de prioritaire doelstellingen kunnen bepalen en een beheersinstrument kunnen opzetten.

Op basis van die prioriteiten zou elke instelling zich ertoe kunnen verbinden een actieplan op te stellen en uit te voeren, waarin de uit te voeren maatregelen zijn opgenomen, alsook de betrokkenen en de beoogde planning.

Procédure contradictoire

Ce rapport a fait l'objet d'une procédure contradictoire informelle (par courriel) au cours de laquelle les institutions ont pu formuler leurs commentaires et remarques éventuels sur le projet de rapport. Sept institutions ont fait usage de cette possibilité : Comité P, APD, CSJ, Comité R, COC, BIM-MRD, CNRN.

Les remarques des institutions portaient principalement sur des mises à jour et des corrections limitées du texte. Celles-ci ont été intégrées dans le présent rapport. En outre, certaines réponses contenaient des considérations et des avis supplémentaires, qui n'ont pas été intégrés dans le présent rapport, lequel est basé sur le rapport d'audit initial. Les réponses des institutions aux questionnaires de suivi sont jointes en annexe.

Le Comité P a précisé les compétences qui lui sont attribuées et a rappelé que les synergies ne doivent pas être à sens unique mais nécessitent de la réciprocité.

L'APD souligne sa volonté d'explorer davantage la voie des synergies avec les autres institutions collatérales et la Chambre des représentants. L'APD se déclare convaincue de la valeur ajoutée de cet exercice et est disposée à y contribuer dans la mesure du possible. Elle attend avec intérêt la suite qui sera donnée à ce rapport d'audit.

Le CSJ a demandé que certaines de ses réponses au questionnaire soient davantage reprises dans le rapport et a rappelé qu'il n'est pas un organe dépendant de la Chambre des représentants, mais un organe sui generis doté d'un statut constitutionnel.

Le Comité R a apporté quelques corrections factuelles

Le COC rappelle les fondements du choix du législateur qui justifie son existence en tant qu'institution à dotation indépendante.

La Commission BIM signale notamment que, dans le cadre d'un audit qui a pour objectif de générer des économies, il importe fondamentalement de s'interroger sur la plus-value budgétaire d'une éventuelle opération d'intégration de la Commission qui n'a de cesse de répéter qu'elle a déjà maximalisé la réduction de ses coûts (IT, sécurité, hébergement...) en intégrant, de manière rémunérée et indépendante, ses locaux dans les bâtiments de la VSSE tout en assurant un contrôle plus efficace via un accès direct aux banques de données de ce service de renseignement. Selon elle, un déménagement de la Commission au Comité R ne serait pas faisable par manque de place. Elle ajoute que le coût d'un tel transfert serait certainement conséquent, et partant, injustifié car contraire à l'objectif poursuivi.

Les Commissions de nomination réunies pour le notariat souhaitent préciser qu'elles sont tout à fait favorables à une gestion efficace, mais craignent que certaines recommandations ne soient trop générales et entraînent en définitive des dépenses supplémentaires.

Tegensprekelijke procedure

Over dit verslag werd een informele tegensprekelijke procedure ([per e-mail](#)) gevoerd in de loop waarvan de instellingen hun eventuele commentaar en opmerkingen in verband met het ontwerpverslag hebben kunnen formuleren. Zeven instellingen hebben van die mogelijkheid gebruik gemaakt, namelijk het comité P, de GBA, de HRJ, het Comité I, het COC, de BIM-commissie en de VBCN.

De opmerkingen van de instellingen betroffen hoofdzakelijk bijwerkingen en beperkte correcties van de tekst. Deze werden in het voorliggende verslag verwerkt. In sommige antwoorden waren bovendien extra beschouwingen en adviezen opgenomen, die niet in dit verslag werden verwerkt, dat is gebaseerd op het initiële auditverslag. De antwoorden van de instellingen op de vragenlijsten over de opvolging van de aanbevelingen zijn als bijlage opgenomen.

Het Comité P preciseerde zijn bevoegdheden en bracht in herinnering dat de synergieën geen eenrichtingsverkeer mogen zijn maar moeten berusten op wederkerigheid.

De GBA onderstreept haar bereidheid om verder te zoeken naar synergieën met de andere collateral instellingen en de Kamer van Volksvertegenwoordigers. De GBA stelt overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde van die oefening en is bereid er in de mate van het mogelijk toe bij te dragen. Ze kijkt belangstellend uit naar het gevolg dat aan dit auditverslag zal worden gegeven.

De HRJ heeft gevraagd bepaalde van zijn antwoorden op de vragenlijst uitgebreider in het verslag op te nemen en heeft in herinnering gebracht dat hij geen orgaan is dat van de Kamer van Volksvertegenwoordigers afhangt, maar een orgaan sui generis met een grondwettelijk statuut.

Het Comité I heeft enkele feitelijke correcties aangebracht.

Het COC herinnert aan de grondslagen van de keuze van de wetgever die zijn bestaan als onafhankelijke dotatiegerechtigde instelling verantwoordt.

De BIM-commissie wijst er inzonderheid op dat het in het raam van een audit om besparingen te kunnen genereren, van fundamenteel belang is zich vragen te stellen over de budgettaire meerwaarde van een eventuele integratieoperatie van de Commissie, die maar blijft herhalen dat ze haar kosten al zoveel mogelijk heeft beperkt (IT, beveiliging, huisvesting, ...) door haar lokalen op betaalde en onafhankelijke wijze te integreren in de gebouwen van de VSSE en toch te zorgen voor een meer doeltreffende controle via een rechtstreekse toegang tot de databanken van die inlichtingendienst. Een verhuizing van de Commissie naar het Comité R zou volgens haar niet haalbaar zijn door plaatsgebrek. Zij voegt hieraan toe dat een dergelijke verhuizing hoe dan ook aanzienlijke kosten zou meebrengen en bijgevolg niet gerechtvaardigd zou zijn wegens strijdig met het nagestreefte doel. .

De Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat wensen te preciseren dat ze volkomen voorstander zijn van een doeltreffend beheer, maar ze vrezen dat bepaalde aanbevelingen te algemeen zijn en per slot van zaken tot extra uitgaven leiden.

Annexe 1. Recommandations budgétaires spécifiques

Fiche 1. Comité P

Recommandations formulées

En 2018, la Cour des comptes a formulé quatre recommandations spécifiques au Comité P, en matière de recettes et dépenses²⁴ :

« Le Comité P exécute des missions à la demande du pouvoir judiciaire. Dans un but de transparence de l'affectation des moyens et de la charge budgétaire des différents pouvoirs, une facturation de ces missions au pouvoir judiciaire pourrait être envisagée. » (p. 78)

« Pour ce qui concerne les institutions installées dans le bâtiment Forum, on pourrait examiner la possibilité d'organiser des achats communs ou de partager les expériences acquises lors d'achats qui ne peuvent se faire dans le cadre du protocole ou de contrats FOR-CMS. » (p. 78)

« Le parc automobile peut faire l'objet d'une étude transversale entre toutes les institutions bénéficiant d'une dotation. » (p. 78)

« Le Comité P a ses propres informaticiens et dispose donc en interne de l'expertise nécessaire pour évaluer les besoins de l'organisation. Les institutions à dotation pourraient envisager de mettre en place une collaboration afin de partager les connaissances et de faire éventuellement appel ensemble au marché pour de nouveaux projets. » (p. 78)

Réponse du Comité P

Le Comité P estime que la recommandation relative aux achats communs est réalisée. Il signale que les trois autres recommandations n'ont pas été mises en œuvre :

En ce qui concerne **la facturation au pouvoir judiciaire** (), le Comité P estime qu'il extrêmement difficile de régler les coûts et les moyens liés à l'exécution des enquêtes judiciaires (Tueries du Brabant).

Dans ses commentaires au projet de rapport, le Comité P précise que : « la police intégrée et les services spéciaux d'inspection ne reçoivent pas non plus de dotation particulière de la part du SPF Justice pour l'exécution de leurs missions judiciaires » ; et que « la procédure de remboursement par le SPF Justice est extrêmement longue pour le Comité P eu égard aux faibles montants à rembourser. On peut notamment expliquer que cette procédure entraîne des coûts notamment, le coût salarial de la mobilisation du personnel du Comité P nécessaire au suivi de ces dossiers et aussi le fait que le Comité P doit transmettre au SPF Justice tous les documents en trois exemplaires. ».

²⁴ Rapport de la Cour des comptes de 2018, p. 78.

Bijlage 1. Specifieke budgettaire aanbevelingen

Fiche 1. Comité P

Geformuleerde aanbevelingen

In 2018 formuleerde het Rekenhof vier specifieke aanbevelingen voor het Comité P met betrekking tot de ontvangsten en de uitgaven²⁴:

"Het Comité P voert opdrachten uit op verzoek van de gerechtelijke macht. Met het oog op transparantie in de toewijzing van de middelen en in de begrotingslasten van de verschillende machten, zou kunnen worden overwogen deze opdrachten aan de gerechtelijke macht te factureren." (blz. 79)

"Voor de instellingen die gehuisvest zijn in het Forumgebouw kan worden overwogen om gezamenlijke aankopen te organiseren of de aankoopervaringen te delen die niet via het protocol of FOR- CMS kunnen worden geregeld." (blz. 79)

"Voor het wagenpark kan een transversale studie gemaakt worden tussen alle dotatiegerechtigde instellingen." (blz. 79)

"Het Comité P heeft eigen informatici in dienst, waardoor de kennis binnenshuis aanwezig is om een deskundig oordeel te kunnen vormen over de noden voor de organisatie. De dotatiegerechtigde instellingen zouden kunnen overwegen samen te werken om de kennis te delen en mogelijk als één geheel de markt te bevragen over nieuwe projecten." (blz. 79)

Antwoord van het Comité P

Het Comité P is van oordeel dat de aanbeveling betreffende de gemeenschappelijke aankopen is gerealiseerd. Het wijst erop dat de andere drie aanbevelingen niet werden geïmplementeerd:

Met betrekking tot **de facturatie aan de rechterlijke macht** is het Comité P van oordeel dat het verrekenen van de kosten en de middelen verbonden aan het uitvoeren van strafonderzoeken onbegonnen werk lijkt (Bende van Nijvel).

Het Comité P preciseert in zijn commentaar op het ontwerpverslag dat "de geïntegreerde politie en de bijzondere inspectiediensten evenmin een afzonderlijke dotatie krijgen van de FOD Justitie voor de uitvoering van hun gerechtelijke taken", en dat "de procedure voor terugbetaling door de FOD Justitie heel lang duurt voor het Comité P in het licht van de geringe bedragen die moeten worden terugbetaald". "We kunnen in het bijzonder aanhalen dat die procedure kosten met zich brengt, inzonderheid loonkosten voor het inzetten van personeel van het Comité P om die dossiers op te volgen en eveneens het feit dat het Comité P alle documenten in drievoud moet bezorgen aan de FOD Justitie".

²⁴ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 78.

- À propos du **parc automobile**, le Comité P rappelle qu'il est la seule institution à dotation qui assure une permanence 24/7 pour les enquêtes judiciaires et cette permanence nécessite l'utilisation de divers véhicules de service. Le Comité P considère qu'il est impossible d'estimer au préalable l'engagement de véhicules de service.
- En matière de **collaboration avec les autres institutions dans le domaine informatique**, le Comité P déclare qu'il a essayé de faire appel au service ICT des Médiateurs fédéraux, puisque ceux-ci utilisent la même banque de données (*Axi Case Management*). La réponse des Médiateurs a cependant été négative.

Dans ses commentaires au projet de rapport, le Comité P signale que « pendant le confinement, le Comité P a écrit à toutes les institutions à dotation pour qu'elles adhèrent éventuellement au système "Webex". Ces institutions n'ont pas montré de volonté de coopérer. Dans ce contexte, la Chambre des représentants a été contactée pour l'utilisation d'Office365. La Chambre a pris individuellement toutes les mesures nécessaires. »

Commentaire de la Cour des comptes

La Cour des comptes constate que ces deux dernières années ont davantage été marquées au Comité P par la fin de collaborations jugées infructueuses avec d'autres institutions à dotation, plutôt qu'à la recherche de nouvelles synergies²⁵. Le Comité P a par exemple mis fin au détachement partiel d'une DPO de l'APD, en raison d'une connaissance spécifique insuffisante de l'institution et des processus internes de travail. La collaboration avec le service Traduction du CSJ a également été interrompue, car le Comité P estimait qu'une connaissance spécifique des structures des services à contrôler et du vocabulaire utilisé faisait défaut.

Dans ses commentaires au projet de rapport, le Comité P indique ce qui suit : « Le Comité P, en tant que plus grande institution à dotation, a pris l'initiative à cet égard ; les synergies semblent être à sens unique par rapport au Comité P ; les autres institutions à dotation invoquent généralement un manque de capacité comme raison pour ne pas avoir à fournir de soutien (Médiateurs fédéraux pour l'informatique) ; afin de répondre aux recommandations formulées, le Comité P a choisi de tester les synergies proposées dans la pratique, bien que dans leur mise en œuvre, le Comité ait été confronté aux limites de ce qui était pratiquement faisable. [...] Le Comité P a explicitement choisi de tester les synergies possibles et est convaincu que les problèmes qu'il a rencontrés en tant que "pionnier" dans ce domaine pourraient être des leçons utiles pour toute nouvelle synergie qui pourrait émerger à un stade ultérieur. »

Fiche 2. Comité R Recommandation formulée

En 2018, la Cour des comptes avait formulé la recommandation suivante²⁶ :

« En matière d'entretien des locaux, le Comité R fait appel à une firme privée. La mutualisation de ces tâches avec d'autres institutions à dotation ou avec la Chambre, soit par

²⁵ Dans leurs réponses, ni l'APD ni le CSJ ne mentionnent ces expériences.

²⁶ Rapport de la Cour des comptes de 2018, p. 85.

- In verband met het **wagenpark** herinnert het Comité P eraan dat het de enige dotatiegerechtigde instelling is die 24/7 een permanentie verzekert voor het uitvoeren van strafonderzoeken. Die permanentie vereist het gebruik van diverse dienstvoertuigen. Het Comité P is van oordeel dat het al dan niet moeten inzetten van dienstvoertuigen onmogelijk vooraf kan worden ingeschat.
- Aangaande de **samenwerking met de andere instellingen op IT-vlak** verklaart het Comité P dat het getracht heeft een beroep te doen op de ICT-dienst van de Federale Ombudsmannen omdat zij dezelfde databank gebruiken (*Axi Case Management*), maar dat die vraag negatief werd beantwoord.

In zijn commentaar op het ontwerpverslag wijst het Comité P erop dat “het tijdens de lockdown een schrijven heeft gericht aan alle dotatiegerechtigde instellingen om eventueel mee toe te treden tot het systeem « Webex ». Er was geen bereidwilligheid tot samenwerking bij deze instellingen. De Kamer van Volksvertegenwoordigers werd in dit kader gecontacteerd voor het gebruik van Office365. De Kamer nam individueel alle nodige stappen ».

Commentaar van het Rekenhof

Het Rekenhof stelt vast dat de voorbije twee jaar bij het Comité P meer werden gekenmerkt door de beëindiging van vruchteloos geachte samenwerkingen met andere dotatiegerechtigde instellingen, eerder dan door de zoektocht naar nieuwe synergieën²⁵. Het Comité P heeft bijvoorbeeld de deeltijdse detachering van een DPO vanuit de GBA stopgezet wegens een ontoereikende specifieke kennis van de instelling en van de interne werkprocessen. De samenwerking met de vertaaldienst van de HRJ werd eveneens beëindigd omdat het Comité P meende dat de specifieke kennis van de structuren van de te controleren diensten en van het gebruikte jargon ontbrak.

Het Comité P wijst in zijn commentaar op het ontwerpverslag op het volgende: « Het Comité P heeft als grootste dotatiegerechtigde instelling op dit punt het voortouw genomen; de synergieën blijken een eenrichtingsverkeer vanuit het Comité P; de andere dotatiegerechtigde instellingen roepen meestal capaciteitstekort als reden in om geen steun te moeten verlenen (Federale ombudsmannen inzake IT); om tegemoet te komen aan de geformuleerde aanbevelingen heeft het Comité P ervoor gekozen om toch de vooropgestelde synergieën in de praktijk uit te testen hoewel in de uitvoering ervan het Comité geconfronteerd werd met de grenzen van het praktisch haalbare. [...] Het Comité P heeft er expliciet voor gekozen om mogelijke synergieën uit te testen en is ervan overtuigd dat de problemen waarmee het geconfronteerd werd als “voortrekker” in deze materie, nuttige lessen kunnen zijn voor eventuele latere, nieuwe synergieën. »

Fiche 2. Comité I

Geformuleerde aanbeveling

In 2018 had het Rekenhof de volgende aanbeveling geformuleerd²⁶:

"Voor het onderhoud van de lokalen doet het Comité I een beroep op een privéfirma. Er zou moeten worden aangemoedigd die taken gemeenschappelijk met ander dotatiegerechtigde

²⁵ In hun antwoorden vermelden noch de GBA, noch de HRJ die ervaringen.

²⁶ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 86.

le recours à un marché de services, soit par l'engagement d'un personnel partagé, devrait être encouragée. »

Réponse du Comité R

Le Comité R déclare que cette recommandation a été mise en œuvre : le personnel de nettoyage est lié à un marché public conclu par la Chambre avec différents lots, dont l'un pour celui de Comité R.

Fiche 3. CSJ

Recommandations formulées

En matière budgétaire, la Cour des comptes avait formulé en 2018 quatre recommandations spécifiques à destination du CSJ²⁷ :

« 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. » (p. 93)

« 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 transport public pour le trajet parcouru. Ils bénéficient en outre à titre gratuit d'une place de parking au sein du bâtiment Forum ; 18 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 transport en commun qu'ils ont exposés, sur la base d'un abonnement en 2^e classe. » (p.93)

« 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. » (p. 94)

« La possibilité pour certaines institutions de percevoir des recettes spécifiques à leur mission à l'égard de tiers (citoyens, autorités publiques relevant du pouvoir exécutif ou du pouvoir judiciaire) pourrait être étudiée. 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'inscription aux examens [...] de magistrats (Conseil supérieur de la justice) pourrait permettre des recettes supplémentaires marginales. » (p. 51)

Réponse du CSJ

Le CSJ déclare que la recommandation relative aux frais de déplacement est en cours de réalisation : un projet de règlement est en cours d'approbation. En 2018, cet avantage représentait un coût annuel de 10.020 euros²⁸.

²⁷ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 51 et 93-94.

²⁸ Audition des institutions le 12 juin 2018, DOC 54 3418/001, p.23.

instellingen of met de Kamer uit te voeren, via overheidsopdrachten of via de aanwerving van gedeeld personeel."

Antwoord van het Comité I

Het Comité I verklaart dat deze aanbeveling werd geïmplementeerd: het schoonmaakpersoneel houdt verband met een door de Kamer gesloten overheidsopdracht met verschillende percelen, waarvan één voor het Comité I.

Fiche 3. HRJ

Geformuleerde aanbevelingen

Op budgettair vlak had het Rekenhof in 2018 vier specifieke aanbevelingen geformuleerd voor de HRJ²⁷:

"Allereerst zou een analyse kunnen worden gemaakt om na afloop van het huidige mandaat (in 2020) te komen tot een vermindering van het aantal leden van de Hoge Raad voor de Justitie, terwijl de representativiteit van de Raad en zijn werking toch worden gegarandeerd. Die vermindering zou een budgettaire weerslag hebben, niet enkel op de emolumenten die aan de leden worden toegekend, maar ook op de uitrusting waarover ze beschikken." (blz. 94)

"Vervolgens zou een herziening van het systeem voor de vergoeding van de woon-werkverplaatsingen van de personeelsleden kunnen worden bestudeerd. Het huidige systeem bevoordeelt de personeelsleden die met hun eigen wagen naar de HRJ komen ten nadele van de personeelsleden die met het openbaar vervoer komen. De eersten krijgen immers een vergoeding a rato van 140 % van het bedrag van de abonnementen die bij de openbare vervoersmaatschappijen voor het afgelegde traject van toepassing zouden zijn. Ze krijgen bovendien een gratis parkeerplaats in het Forumgebouw; de HRJ huurt hiervoor achttien parkeerplaatsen van de Kamer van Volksvertegenwoordigers. De gebruikers van het openbaar vervoer krijgen 100 % van de gemaakte kosten voor het openbaar vervoer op basis van een abonnement in tweede klas." (blz. 94)

"Tot slot zou kunnen worden overwogen een langere termijn te laten tussen twee examens. Die termijn (gewoonlijk 12 maanden) zou op 18 of 24 maanden kunnen worden gebracht." (blz. 95)

"Eventueel zou kunnen worden bestudeerd of bepaalde instellingen ontvangsten kunnen innen die eigen zijn aan hun opdracht ten aanzien van derden (burgers, overheidsentiteiten van de uitvoerende of van de rechterlijke macht). Wat de relaties met de burger betreft, is het zo dat een nieuwe ontvangst pas ontvankelijk is als ze geen afbreuk doet aan de gelijke toegang tot de diensten die de instellingen verlenen. Als er geen juridische struikelblokken zijn, zou de inning van inschrijvingskosten bij examens [...] voor magistraten (Hoge Raad voor de Justitie) een kleine bijkomende ontvangst kunnen genereren." (blz. 51)

²⁷ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 51 en 94-95.

Les trois autres recommandations n'ont pas été mises en œuvre :

- À propos de la **diminution du nombre de membres du CSJ**, celui-ci estime que la réalisation de cette recommandation ne relève pas de sa compétence ou de son champ d'action. Le CSJ réitère toutefois sa pleine disponibilité à être associé aux réflexions menées au sujet de la mise en œuvre de la recommandation dont le timing apparaît toutefois difficilement réalisable.
- En ce qui concerne la **prolongation de l'espace-temps entre deux examens**, le CSJ considère que l'économie réalisée par cette mesure serait marginale dès lors que la grande majorité des coûts exposés l'est « par candidat ». La concentration en une seule session d'examen des candidats initialement accueillis en deux sessions ne générerait en conséquence qu'une faible économie en regard des aléas qu'elle génère. Selon le CSJ, la proposition est en effet totalement à contre-courant de la demande désormais récurrente du ministre de la Justice d'organiser deux sessions d'examens par année judiciaire. Le CSJ considère qu'il faut également envisager les effets d'une arrivée simultanée d'un plus grand nombre de lauréats du concours d'admission au stage judiciaire pour l'Institut de formation judiciaire en termes de capacités d'accueil en formation et d'accompagnement sur le terrain des stagiaires.
- Concernant l'instauration de **frais d'inscription aux examens d'accès à la magistrature**, le CSJ déclare que les faibles rentrées financières qu'elle générerait doivent être mises en balance avec un contexte actuel de recrutement de candidats magistrats qui se singularise par une décroissance maintenue de leur nombre. Le CSJ conteste par ailleurs la pertinence d'une recommandation qui apparaît fort peu utile, dès lors que la limitation réglementaire du nombre de candidatures aux examens d'accès à la magistrature a déjà permis de tempérer les candidatures faiblement 'rentables'.

Commentaire de la Cour des comptes

Le CSJ n'a pas réalisé l'analyse recommandée en vue d'aboutir à la **réduction du nombre de ses membres** lors du renouvellement en 2020 du Conseil.

La Cour des comptes constate que la période de deux ans, entre 2018 et 2020, qui précédait le renouvellement de l'assemblée générale du CSJ n'a pas été mise à profit pour mener cette réflexion et formuler des propositions.

Fiche 4. Médiateurs fédéraux

Recommandations formulées

En 2018, deux recommandations dans le domaine budgétaires ont été formulées à destination des Médiateurs fédéraux²⁹ :

« En matière de GRH, la réforme de PersoPoint, auquel les Médiateurs fédéraux ont recours pour payer leurs salaires, leur impose de choisir entre le rapatriement en interne de cette fonction et l'externalisation de la gestion des dossiers du personnel auprès de PersoPoint, la politique des ressources humaines restant toutefois en interne. La réflexion en cours quant au choix entre ces deux options constitue une opportunité pour envisager cette problématique dans le cadre d'une mutualisation avec d'autres institutions à dotation. » (p. 108)

²⁹ Rapport de la Cour des comptes de 2018, p. 108.

Antwoord van de HRJ

De HRJ verklaart dat de aanbeveling inzake de verplaatsingskosten thans wordt gerealiseerd: momenteel wordt een ontwerp van reglement goedgekeurd. In 2018 vertegenwoordigde dit voordeel een jaarlijkse kost van 10.020 euro²⁸.

De andere drie aanbevelingen werden niet geïmplementeerd:

- Met betrekking tot de **vermindering van het aantal leden van de HRJ** is de HRJ van oordeel dat de realisatie van deze aanbeveling niet binnen zijn bevoegdheid of actiedomein valt. De HRJ herhaalt evenwel dat hij volledig ter beschikking staat om te worden betrokken bij de denkoefeningen omtrent de implementering van de aanbeveling, waarvan de timing echter moeilijk haalbaar lijkt.
- Aangaande de **verlenging van de termijn tussen twee examens** is de HRJ van oordeel dat die maatregel een onaanzienlijke besparing zou realiseren omdat het leeuwendeel van de kosten 'per kandidaat' wordt gemaakt. De bundeling in één examensessie van de aanvankelijk in twee sessies ontvangen kandidaten zou bijgevolg slechts een kleine besparing betekenen ten opzichte van de onverwachte elementen die ze met zich brengt. Volgens de HRJ gaat het voorstel immers volledig in tegen de inmiddels recurrente vraag van de minister van Justitie om twee examensessies per gerechtelijk jaar te organiseren. De HRJ meent dat ook rekening dient gehouden te worden met de gevolgen van een gelijktijdige instroom van meer laureaten van het toelatingsexamen tot de gerechtelijke stage bij het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding, in termen van onthaalcapaciteit voor opleiding en begeleiding op het terrein van de stagiairs.
- Met betrekking tot de invoering van **inschrijvingskosten voor de toegangsexamens voor de magistratuur**, verklaart de HRJ dat de weinige financiële inkomsten die daaruit zouden voortvloeien, moeten worden afgewogen tegen de huidige aanwervingscontext van kandidaat-magistraten, die wordt gekenmerkt door een aanhoudende daling van het aantal kandidaten. De HRJ betwist overigens de relevantie van een aanbeveling die niet erg zinvol lijkt omdat de reglementaire beperking van het aantal kandidaturen voor de toegangsexamens voor de magistratuur er reeds voor heeft gezorgd dat het aantal weinig 'rendabele' kandidaturen kan worden verminderd.

Commentaar van het Rekenhof

De HRJ heeft de aanbevolen analyse om te komen tot **een vermindering van zijn leden** niet uitgevoerd bij de vernieuwing van de raad in 2020.

Het Rekenhof stelt vast dat de periode van twee jaar, tussen 2018 en 2020, die voorafging aan de vernieuwing van de algemene vergadering van de HRJ, niet werd benut om die denkoefening te realiseren en voorstellen te formuleren.

Fiche 4. Federale Ombudsmannen

Geformuleerde aanbevelingen

In 2018 werden op budgettair vlak twee aanbevelingen geformuleerd aangaande de Federale Ombudsmannen²⁹:

²⁸ Hoorzitting instellingen 12 juni 2018, DOC 54 3418/001, blz. 23.

²⁹ Verslag van het Rekenhof, blz. 110.

« Les Médiateurs fédéraux identifient des possibilités de synergies dans les domaines de la traduction, de l'ICT et de la comptabilité (le comptable des Médiateurs assure actuellement, pour 10 % de son temps, la comptabilité de la Commission de nomination pour le notariat). » (p. 108)

Réponses des Médiateurs fédéraux

Les Médiateurs fédéraux déclarent que ces recommandations sont réalisées ou en cours de réalisation.

Concernant la réflexion sur la **mutualisation de la gestion des RH**, les Médiateurs fédéraux signalent que *l'onboarding* vers Persopoint, initialement prévu pour le 01/07/2020, a été postposé au 01/10/2020. Il nécessitera une augmentation des dépenses estimée, à terme, à plus de 17.000 euros.

À propos des **synergies en matière de traduction, ICT et comptabilité**, les Médiateurs fédéraux déclarent avoir mis à disposition leur comptable auprès des Commissions de nomination réunies pour le notariat et auprès du Conseil central de surveillance pénitentiaire (CCSP), ce qui a engendré des économies pour ces deux institutions. En matière d'ICT, les Médiateurs fédéraux ont intégré le programme comptable du CCSP dans le leur. Enfin, les Médiateurs fédéraux ont approché l'Autorité de protection des données afin de pouvoir faire appel à leurs traducteurs pour des travaux de traduction. Un accord n'a pas encore pu être conclu.

Dans ses commentaires au projet de rapport, l'APD signale qu'elle mène actuellement un vaste exercice sur la capacité de traduction disponible, tant pour les traductions internes du GBA lui-même que pour les traductions vers d'autres institutions collatérales. Une fois cet exercice terminé, l'APD prendra contact avec les Médiateurs fédéraux et les autres institutions collatérales pour discuter d'une éventuelle coopération en matière de traductions.

Fiche 5. Commissions de nominations réunies pour le notariat

Recommandations formulées

En 2018, la Cour des comptes a énoncé six recommandations en matière de dépenses et de recettes à destination des Commissions de nomination réunies pour le notariat (CNRN)³⁰ :

« La possibilité pour certaines institutions de percevoir des recettes spécifiques à leur mission à l'égard de tiers (citoyens, autorités publiques relevant du pouvoir exécutif ou du pouvoir judiciaire) pourrait être étudiée. 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'inscription aux examens de candidats-notaires (Commissions de nomination réunies pour le notariat) [...] pourrait permettre des recettes supplémentaires marginales. » (p. 51)

« De nouvelles recettes pourraient être envisagées. Ainsi, une étude pourrait juger de la légalité, de la pertinence et de la mise en œuvre pratique d'une demande de frais de participation aux concours aux candidats qui, annuellement, participent aux examens. Sur la base de frais estimés à 100 euros, les recettes à percevoir pourraient rapporter environ 25.000

³⁰ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 51 et 116-117.

"Wat HRM betreft, verplicht de hervorming van Persopoint, dat de Federale Ombudsmannen gebruiken voor de uitbetaling van hun lonen, hen te kiezen tussen het zelf intern verzekeren van die functie of het outsourcen van het beheer van de personeelsdossiers bij PersoPoint. Het humanresourcesbeleid blijft echter intern. De denkoefening over die keuze vormt een gelegenheid om te kijken of die functie gezamenlijk met andere dotatiegerechtigde instellingen kan worden georganiseerd." (blz. 110)

"De Federale Ombudsmannen zien mogelijkheden tot synergie op het vlak van vertaling, ICT en boekhouding (de boekhouder van de Ombudsmannen verzorgt nu voor 10 % van zijn tijd de boekhouding van de Benoemingscommissie voor het Notariaat)." (blz. 110)

Antwoorden van de Federale Ombudsmannen

De Federale Ombudsmannen verklaren dat deze aanbevelingen werden of thans worden gerealiseerd.

Met betrekking tot de denkoefening over **een gezamenlijk HR-beheer** wijzen de Federale Ombudsmannen erop dat de *onboarding* bij PersoPoint, aanvankelijk gepland tegen 01/07/2020, werd uitgesteld tot 01/10/2020. Op termijn zal dit een kostenstijging van naar schatting meer dan 17.000 euro met zich brengen.

Aangaande de **synergieën voor vertaling, ICT en boekhouding** verklaren de Federale Ombudsmannen dat ze hun boekhouder ter beschikking hebben gesteld van de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat en van de Centrale Toezichtsraad voor het Gevangeniswezen (CTRG), wat heeft geleid tot besparingen voor deze twee instellingen. Op ICT-vlak hebben de Federale Ombudsmannen het boekhoudprogramma van de CTRG geïntegreerd in hun eigen programma. Tot slot hebben de Federale Ombudsmannen de Gegevensbeschermingsautoriteit benaderd om een beroep te kunnen doen op haar vertalers voor vertalingswerkzaamheden. Er kon nog geen akkoord worden gesloten.

De GBA wijst er in haar commentaar op het ontwerpverslag op dat ze thans een uitgebreide oefening uitvoert in verband met de beschikbare vertaalcapaciteit, zowel voor interne vertalingen van de GBA zelf als voor de vertalingen voor andere collaterale instellingen. Zodra die oefening rond is, zal de GBA met de Federale Ombudsmannen en de overige collaterale instellingen contact opnemen om een eventuele samenwerking op het vlak van vertalingen te bespreken.

Fiche 5. Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat

Geformuleerde aanbevelingen

In 2018 formuleerde het Rekenhof zes aanbevelingen inzake uitgaven en ontvangsten voor de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat (VBCN)³⁰:

"Eventueel zou kunnen worden bestudeerd of bepaalde instellingen ontvangsten kunnen innen die eigen zijn aan hun opdracht ten aanzien van derden (burgers, overheidsentiteiten van de uitvoerende of van de rechterlijke macht). Wat de relaties met de burger betreft, is het zo dat een nieuwe ontvangst pas ontvankelijk is als ze geen afbreuk doet aan de gelijke toegang tot de diensten die de instellingen verlenen. Als er geen juridische struikelblokken zijn, zou de inning van inschrijvingskosten bij examens voor kandidaat-notarissen

³⁰ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 51 en 118-119.

euros par an, en tenant compte de la baisse possible du nombre de candidatures en raison de la perception de ces frais (la baisse du nombre de participants aux examens réduit également les coûts pour les CNRN), mais également d'un éventuel mécanisme d'exemption de frais pour les participants disposant de peu de revenus. » (p. 116)

« Enfin, un certain nombre de mesures d'économies peuvent être envisagées. Par exemple, des économies pourraient être réalisées sur les frais postaux, à hauteur de quelques milliers d'euros, si, à l'instar du Conseil supérieur de la justice, les CNRN pouvaient être dispensées du recours obligatoire aux envois recommandés et privilégier un système d'envois électroniques. » (pp. 116-117)

« L'utilisation de services postaux moins onéreux contribuerait également à réduire les frais postaux. » (p. 117)

« En outre, même si elle ne permettait l'économie que de quelques milliers d'euros, la fin de l'itinérance des examens, organisés à tour de rôle dans chaque université du pays, pourrait être envisagée et remplacée par la localisation des examens dans une salle éventuellement mise à disposition gratuitement par d'autres pouvoirs publics. » (p. 117)

« Enfin, parallèlement à la recommandation formulée à l'égard des examens organisés par le Conseil supérieur de la justice, une étude coûts-bénéfices, éventuellement commune aux deux institutions, pourrait être menée à propos de l'allongement du délai séparant deux concours de candidats-notaires : actuellement de 12 mois, il pourrait être porté à 18 ou 24 mois. » (p. 117)

« À tout le moins, l'approfondissement de la mutualisation des services de support avec d'autres institutions - par exemple le Conseil supérieur de la justice, en raison de la proximité de la nature des missions qui leur sont confiées - constitue une possibilité d'assurer une gestion plus efficace des missions incombant aux CNRN, dans la mesure où les services de support peuvent être intégralement assurés, déchargeant ainsi les membres des Commissions de tâches auxiliaires. » (p. 117).

Réponse des CNRN

Les Commissions de nomination réunies pour le notariat déclarent avoir mis en œuvre les trois recommandations suivantes :

- Selon les CNRN, la piste d'une **participation des candidats aux frais d'organisation des concours** a été explorée. Les fédérations professionnelles ont été consultées et n'y sont pas favorables. Les CNRN estiment en outre que si le montant de la participation aux frais est trop bas, il pourrait être inférieur aux coûts de gestion d'une telle mesure, coûts estimés par les CNRN à 12.000 euros.
- En ce qui concerne l'usage d'un **système d'envois électroniques** en lieu et place des envois recommandés, les CNRN signalent que cette piste est encore plus actuelle depuis la crise du coronavirus. Les CNRN s'attendent à ce que cette mesure soit réalisée dans un avenir proche. Son impact financier est estimé à 10.000 euros.
- Concernant l'**approfondissement de la mutualisation des services de support** avec d'autres institutions, les CNRN ne sont pas favorables à un rapprochement avec

(Benoemingscommissies voor het notariaat) [...] een kleine bijkomende ontvangst kunnen genereren.” (blz. 51)

“Er zouden nieuwe ontvangsten overwogen kunnen worden. Een studie zou kunnen uitmaken of het wettelijk en relevant is aan de kandidaten die zich elk jaar voor de vergelijkende examens inschrijven, een aandeel in de kosten te vragen en hoe dat praktisch moet worden georganiseerd. Op basis van de kosten, die op 100 euro worden geraamd, zouden de ontvangsten jaarlijks nagenoeg 25.000 euro kunnen opleveren, rekening houdend met de mogelijke daling van het aantal kandidaturen omdat die kosten worden geïnd (minder deelnemers aan de examens beperkt ook de kosten voor de VBCN), maar ook met een eventueel mechanisme dat kandidaten met weinig middelen van de kosten vrijstelt.” (blz. 118)

“Tot slot kunnen een aantal bezuinigingsmaterialen worden overwogen. Er kunnen bijvoorbeeld enkele duizenden euro's worden bespaard op de portokosten als de VBCN net zoals de Hoge Raad voor de Justitie zouden kunnen worden vrijgesteld van het verplicht verzenden van aangetekende zendingen en voorrang zouden kunnen geven aan elektronische post.” (blz. 118-119)

“De portkosten zouden ook verminderen als minder dure postdiensten zouden worden gebruikt.” (blz. 119)

“Bovendien zou overwogen kunnen worden de examens voortaan niet meer om beurt in elke universiteit van het land te organiseren, ook al zouden zo maar enkele duizenden euro's kunnen worden bespaard, maar ze voortaan te organiseren in een zaal die eventueel gratis ter beschikking wordt gesteld door andere overheden.” (blz. 119)

“Parallel met de aanbeveling over de examens die de Hoge Raad voor de Justitie organiseert, zouden de twee instellingen samen een kosten-batenstudie kunnen maken over het verlengen van de termijn tussen twee examens voor kandidaat-notarissen. Momenteel is die 12 maanden, maar hij zou op 18 of 24 maanden kunnen worden gebracht.” (blz. 119)

“De ondersteunende diensten meer samenbrengen met andere instellingen – bijvoorbeeld de Hoge Raad voor de Justitie, omdat de opdrachten nauw bij elkaar aansluiten – is op zijn minst een mogelijkheid om te zorgen voor een doeltreffender beheer van de opdrachten van de VBCN, voor zover de ondersteunende diensten volledig kunnen worden verzekerd en zodoende de leden van de Commissies worden ontlast van neventaken.” (blz. 119)

Antwoord van de VBCN

De Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat verklaren de volgende drie aanbevelingen te hebben geïmplementeerd:

- Volgens de VBCN werd de piste om **aan de kandidaten een aandeel in de kosten te vragen voor de organisatie van de vergelijkende examens** onderzocht. Een bevraging bij beroepsfederaties bracht aan het licht dat dit niet wenselijk is. De VBCN menen bovendien dat wanneer de bijdrage in de kosten te klein is, ze minder zou kunnen bedragen dan de beheerkosten die een dergelijke maatregel met zich brengt, die door de VBCN werden geraamd op 12.000 euro.
- Met betrekking tot het gebruik van **een systeem van elektronische verzendingen** in plaats van aangetekende zendingen, wijzen de VBCN erop dat deze piste nog actueler geworden is naar aanleiding van de coronacrisis. De VBCN verwachten dat

le CSJ. Selon un calcul interne des CNRN, un tel rapprochement aurait un coût annuel d'au moins un million d'euros³¹.

Les trois autres recommandations ont été déclarées non réalisées ou sans objet :

- Pour les CNRN, la recommandation relative aux **services postaux moins onéreux** ne peut pas être mise en œuvre car seul B-Post est habilité à distribuer le courrier au bâtiment Forum.
- Concernant **la fin de l'itinérance des examens**, les CNRN déclarent que « le CSJ utilise l'infrastructure du Selor pour un prix de 40.000 euros alors que le CNRN ne paie que 2.000 euros par an pour l'emploi de salles. »
- Les CNRN ne sont pas favorables à **l'allongement du délai entre deux examens**. Elles estiment que l'économie réalisée ne s'élèverait qu'à quelques milliers d'euros, car seulement 10 % du coût de l'organisation des examens constitue des frais fixes. En revanche, la mise en œuvre de cette mesure pourrait, selon les CNRN, sérieusement hypothéquer l'exercice de la profession de notaire.

Fiche 6. COC

Recommandation formulée

La Cour des comptes avait formulé en 2018³² la recommandation suivante :

« Le fait que l'organe ne puisse plus recourir à l'appui de la Commission de la protection de la vie privée va engendrer des coûts supplémentaires. Il convient de réintroduire la possibilité de collaboration au niveau des services de support entre les 2 organismes. » (p. 128)

Réponse du COC

Le COC signale la recommandation réalisée. Il se déclare demandeur d'une collaboration avec l'APD en ce qui concerne les fonctions de support. Il indique cependant que « Le passé nous apprend qu'il ne s'agit pas d'une solution parfaite, étant donné que le COC n'a pas d'autorité sur le secrétariat de l'APD, et que la priorité du secrétariat va bien entendu à l'ADP elle-même. ».

En matière de traduction, le COC fait en partie appel aux traducteurs de l'APD, contre rémunération. En ce qui concerne la confection du budget et la comptabilité, le COC obtient l'aide des Commissions de nomination réunies pour le notariat, puisque l'APD a fait savoir qu'elle ne pouvait plus fournir un tel soutien.

³¹ Pour aboutir à ce montant, les CNRN produisent les chiffres suivants :

	CSJ	CNRN
Budget	5.300.000	520.000
Examens	550	350
Nominations	200	60

À partir de ces données, les CNRN déclarent ce qui suit : « Selon nos estimations, le traitement des plaintes et la fonction d'audit ont absorbé moins de la moitié du budget du CSJ. Cela impliquerait qu'un budget de 2,7 millions au lieu d'un million est nécessaire pour une activité qui est environ deux fois plus importante ».

³² Rapport de la Cour des comptes de 2018, p. 128.

deze maatregel in de nabije toekomst zal worden gerealiseerd. De financiële impact ervan wordt geraamd op 10.000 euro.

- Aangaande de piste om **de ondersteunende diensten meer samen te brengen** met andere instellingen, staan de VBCN niet gunstig tegenover toenadering met de HRJ. Volgens een interne berekening van de VBCN zou een dergelijke toenadering jaarlijks minstens één miljoen euro kosten³¹.

De overige drie aanbevelingen werden niet gerealiseerd of niet van toepassing verklaard:

- Volgens de VBCN kan de aanbeveling betreffende **minder dure postdiensten** niet worden geïmplementeerd omdat enkel bpost gemachtigd is om post te verdelen in het Forumgebouw.
- Met betrekking tot het **beëindigen van de beurtrol voor de examens**, verklaren de VBCN het volgende: “De HRJ maakt gebruik van de infrastructuur van Selor voor een prijs van 40.000 euro, waar de benoemingscommissies slechts 2.000 euro per jaar betalen voor het gebruik van de zalen”.
- De VBCN zijn geen voorstander van **de verlenging van de termijn tussen twee examens**. Ze zijn van oordeel dat de gerealiseerde besparing slechts enkele duizenden euro zou bedragen, omdat slechts 10 % van de kosten voor de organisatie van de examens vaste kosten zijn. Volgens de VBCN zou de implementering van deze maatregel daarentegen de goede uitoefening van het beroep van notaris ernstig kunnen hypothekeren.

Fiche 6. COC

Geformuleerde aanbeveling

Het Rekenhof had in 2018³² de volgende aanbeveling geformuleerd:

“Dat de instelling geen beroep meer kan doen op ondersteuning vanuit de Privacycommissie gaat echter voor bijkomende kosten zorgen. Het is raadzaam de mogelijkheid tot samenwerking tussen de twee instellingen op het niveau van de ondersteunende diensten opnieuw in te voeren.” (blz. 130)

Antwoord van het COC

Het COC wijst erop dat de aanbeveling werd gerealiseerd. Het verklaart vragende partij te zijn voor een samenwerking met de GBA voor de ondersteunende functies, maar geeft ook aan dat het verleden leert dat het geen perfecte oplossing is aangezien het COC geen gezag heeft over het secretariaat van de GBA en het secretariaat uiteraard voorrang geeft aan de GBA zelf.

³¹ De VBCN verstrekken de volgende cijfers om **tot dat** bedrag te komen:

	HRJ	VBCN
Budget	5.300.000	520.000
Examens	550	350
Benoemingen	200	60

Uitgaande van die gegevens stellen de VBCN dat volgens hen de klachtenbehandeling en de auditfunctie minder dan de helft van de begroting van de HRJ hebben opgeslorpt. Zulks zou impliceren dat een begroting van 2,7 miljoen euro in plaats van één miljoen euro nodig is voor een activiteit die nagenoeg twee keer zo omvangrijk is.

³² Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 130.

Fiche 7. Commission fédérale de déontologie

Recommandations formulées

En 2018, deux recommandations à caractère budgétaire ont été spécifiquement formulées à l'intention de la Commission fédérale de déontologie³³ :

« Le coût annuel des prestations réalisées par le coordinateur a été forfaitairement établi à 1.250 euros, soit dix jetons de présence. Les prestations réalisées par le coordinateur ne sont cependant pas identifiées par la Commission. Ces prestations doivent être mieux définies ; celles-ci doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation par les membres de la Commission, tant en termes de contenu que de respect des délais et d'efficience. » (p. 122)

« Le statut hybride de la Commission, qui dispose de caractéristiques propres à une commission interne de la Chambre et à une institution à dotation pose des difficultés de gestion, notamment en termes d'évaluation des besoins budgétaires et de capacité à engager les dépenses utiles à la rencontre de ses besoins de fonctionnement. La clarification de ce statut devra prendre en considération la nécessité de disposer d'une taille critique suffisante pour éviter que les services de support n'occupent une place démesurée dans le budget de la Commission. À cette aune, la transformation de la Commission fédérale de déontologie en un organe interne à la Chambre des représentants ou l'autonomisation de la Commission dans le cadre d'une association étroite avec une autre institution à dotation pourraient être étudiées. » (p. 124)

Réponse de la CFD

La Commission fédérale de déontologie déclare que les deux recommandations sont réalisées ou en cours de réalisation :

- La Commission fédérale de déontologie signale tout d'abord qu'elle ne dispose plus de **coordinateur**.
- En ce qui concerne son **statut**, la CFD rappelle tout d'abord que, lors de son audition du 12 juin 2018³⁴, sa présidente avait déclaré à la Commission de la comptabilité que les synergies avec une autre institution n'étaient pas possibles, compte tenu des missions spécifiques de la CFD et du soutien que lui apporte la Chambre. La CFD déclare ensuite que son statut a été clarifié à la fin de l'année 2018 par un protocole conclu avec le greffier de la Chambre dont l'article 1^{er} reconnaît la CFD comme un organe collatéral du Parlement qui perçoit une dotation. En application de ce protocole, la Commission paie depuis 2019 une redevance forfaitaire annuelle qui couvre les coûts de l'appui fourni par la Chambre.

³³ Rapport de la Cour des comptes de 2018, pp. 122 et 124.

³⁴ Audition des institutions le 12 juin 2018, DOC 54 3418/001, p. 37.

Met betrekking tot de vertalingen doet het COC deels een beroep op de vertalers van de GBA, tegen een vergoeding. Voor de opmaak van de begroting en voor de boekhouding krijgt het COC hulp van de Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat, aangezien de GBA had laten weten dat ze dergelijke steun niet langer kon verlenen.

Fiche 7. Federale Deontologische Commissie

Geformuleerde aanbevelingen

In 2018 werden twee specifieke aanbevelingen op budgettair vlak geformuleerd voor de Federale Deontologische Commissie³³:

“De jaarlijkse kosten voor de prestaties van de coördinator werden forfaitair vastgelegd op 1.250 euro, oftewel tien presentiegelden. Die prestaties worden echter niet geïdentificeerd door de commissie. Ze moeten beter worden omschreven en de commissieleden moeten ze kunnen evalueren, zowel qua inhoud als qua naleving van termijnen en efficiëntie.” (blz. 124)

“Het hybride statuut van de commissie, die zowel kenmerken heeft van een interne commissie van de Kamer als van een dotatiegerechtigde instelling, leidt tot moeilijkheden in het beheer, onder meer om de budgettaire behoeften te ramen en uitgaven vast te leggen om tegemoet te komen aan de werkingsbehoeften van de commissie. Bij de opheldering van het statuut zal rekening moeten worden gehouden met de noodzaak van een voldoende kritische omvang, om te vermijden dat de ondersteunende diensten een te grote hap uit de begroting van de commissie nemen. In dat kader zou kunnen worden onderzocht of de Federale Deontologische Commissie tot een intern orgaan van de Kamer van Volksvertegenwoordigers kan worden omgevormd of kan worden verzelfstandigd in het kader van een nauwe samenwerking met een andere dotatiegerechtigde instelling.” (blz. 126)

Antwoord van de FDC

De Federale Deontologische Commissie verklaart dat beide aanbevelingen werden of thans worden gerealiseerd :

- De Federale deontologische commissie wijst er vooreerst op dat ze niet langer over een **coördinator** beschikt.
- Met betrekking tot haar **statuut**, herinnert de FDC er eerst en vooral aan dat haar voorzitter tijdens de hoorzitting op 12 juni 2018³⁴ aan de Commissie voor de Comptabiliteit had verklaard dat synergieën met andere instellingen niet mogelijk waren, rekening houdend met de specifieke opdrachten van de FDC en met de ondersteuning die ze krijgt van de Kamer. Vervolgens verklaart de FDC dat haar statuut eind 2018 werd verduidelijkt via een protocol dat werd gesloten met de griffier van de Kamer, waarvan artikel 1 de FDC erkent als een collateraal orgaan van het Parlement, dat een dotatie ontvangt. Met toepassing van dat protocol betaalt de FDC sinds 2019 een jaarlijkse forfaitaire bijdrage die de kosten dekt van de door de Kamer verleende ondersteuning.

³³ Verslag van het Rekenhof van 2018, blz. 124 en 126.

³⁴ Hoorzitting instellingen 12 juni 2018, DOC 54 3418/001, blz. 37.

ANNEXE - REPONSES

1

Annexe - Réponses des institutions au questionnaire

Vous trouverez ci-après les réponses des institutions au questionnaire :

Institution	Pages
Autorité de protection des données	2 à 47
Commission BIM	48 à 65
COC	66 à 89
Conseil supérieur de la justice	90 à 112
Commission fédérale de déontologie	113 à 129
Commissions de nomination réunies pour le notariat	130 à 151
Comité P	152 à 184
Comité R	185 à 239
Médiateur fédéral	240 à 264

ANNEXE - REPONSES

2

1



Gegevensbeschermingsautoriteit

Dossier behandeld door : Machtens An

T: +32 (0)2 274 48 21

F: +32 (0)2 274 48 35

E-mail: an.machtens@apd-gba.be

Rekenhof

Ter attentie van de heer B. Vande Castele,

Eerste-auditeur-revisor

Regentschapsstraat 2

1000 Brussel

Uw kenmerk

A6-3.717.972-L38

Ons kenmerk

AB/AB-2020-001

Bijlage(n)

1

Datum

06/05/2020

Betreft: Audit van de dotatiegerechtigde instellingen -- Opvolging 2020 -- Inge vulde vragenlijst

Mijnheer de Eerste Voorzitter

Gelieve in bijlage de ingevulde vragenlijst 'audit van de dotatiegerechtigde instellingen -- opvolging 2020' te willen vinden. Indien u bijkomende informatie of preciseringen bij de verstrekte informatie wenst te ontvangen, nodig ik u graag uit contact op te nemen met Mevr. An Machtens, wnd. secretaris van het Directiecomité.

Hoogachtend

David Stevens

Voorzitter

Druckersstraat 3 • 1000 Brussel • T: +32 (0)2 274 48 00 • E-mail: info@apd-gba.be • Website: www.gegevensbeschermingsautoriteit.be



De Gegevensbeschermingsautoriteit (geen rechtsgereguleerd orgaan) die verspreiding van data kan beïnvloeden op basis van de informatie die wordt afgegeven aan de autoriteit. Indien het naar het betrekken van een persoon in een proces van gegevensbescherming, worden de gegevens van de autoriteit (gegevens van personen) niet verspreid en/of openbaar gemaakt, met uitzondering van de gegevens die de autoriteit heeft ontvangen.

Als u meer informatie wilt krijgen, kan u contact opnemen met de autoriteit.

VOORSTELLING

In 2017-2018 deed het Rekenhof samen met EY onderzoek naar de in het Forumgebouw gehuisveste dotatiegerechtigde instellingen en naar de BIM-Commissie.

Het definitieve verslag met een reeks aanbevelingen werd op 28 maart 2018 aan de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers bezorgd.

Op verzoek van de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers gaat het Rekenhof nu na in hoeverre gevolg werd gegeven aan de aanbevelingen die naar aanleiding van de audit van 2018 werden geformuleerd.

Daarom bezorgen we u deze vragenlijst, met het verzoek om bij elke aanbeveling:

- te vermelden of ze ten uitvoer werd gebracht (vermeld « Uitgevoerd », « Nog bezig » of « Niet uitgevoerd »);
- duiding te geven bij die vermelding:
 - o effectieve of vermoedelijke datum van tenuitvoerlegging (bij « Uitgevoerd » of « Nog bezig »);
 - o welke initiatieven er werden genomen om de aanbeveling geheel of gedeeltelijk ten uitvoer te brengen;
 - o te vermelden of er andere betrokkenen zijn en zo ja, welke;
 - o (indien mogelijk) welke impact de aanbeveling heeft op uw ontvangsten en uitgaven;
 - o waarom de aanbeveling niet ten uitvoer werd gebracht (bij « Niet uitgevoerd »).

Het is mogelijk om algemene commentaar bij de vragenlijst te voegen. Voor projecten die zijn uitgevoerd of die nog lopen, worden toelichtende documenten gevraagd.

Mogen wij u verzoeken de vragenlijst uiterlijk donderdag 30 april 2020 ingevuld terug te bezorgen aan Bernard Vande Castele, eerste- auditeur-revisor (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

Hij fungeert als contactpersoon, mocht u bijkomende informatie of preciseringen wensen.

Alvast bedankt voor de tijd die u hieraan wil besteden.

Het auditteam van het Rekenhof



Rekenhof
Cour des comptes

AUDIT VAN DE
DOTATIEGERECHTIGDE
INSTELLINGEN – OPVOLGING
2020

Vragenlijst gericht aan de voorzitter van
het directiecomité van de
Gegevensbeschermingsautoriteit

ANNEXE - REPONSES

4

A. Opdrachten: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
A1 RH p. 4 RH p.11	- Nadenken over de wenselijkheid om entiteiten zoals de dotatiegerechtigde instellingen onder te brengen bij de wetgevende macht, onder meer op basis van de opdrachten die hen werden toevertrouwd. - Onderzoeken of de nagestreefde doelstellingen (toezicht en rechtsbescherming) niet op een andere wijze kunnen worden bereikt en onder een ander statuut.	Uitgevoerd	De Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) vereist dat de toezichthouders inzake gegevensbescherming (zoals de Gegevensbeschermingsautoriteit (GBA)) hun taken (nl. informatieverstrekking, adviesverlening en afdwinging) in alle onafhankelijkheid kunnen uitvoeren. De onafhankelijkheid ten opzichte van de uitvoerende macht is daarbij essentieel omdat regering en allerlei overheidsdiensten grote aantallen (van soms ook heel gevoelige) gegevens verwerken. De GBA onderbrengen bij de wetgevende macht geeft uitvoering aan de belangrijke Europees verankerde voorwaarde om voldoende onafhankelijk te kunnen optreden. Overigens, werd dit vraagstuk reeds tweemaal eerder behandeld. Een eerste keer naar aanleiding van de wet tot <i>bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens</i> van 08/12/1992 waarbij de Commissie voor de bescherming van de persoonlijke levenssfeer (CBPL) van de uitvoerende macht (FOD Justitie) naar de Kamer van volksvertegenwoordigers werd overgeheveld. Het debat werd een tweede keer gevoerd bij de overgang van de CBPL naar de GBA. De wetgever heeft daarbij opnieuw geopteerd voor een inbedding bij de wetgevende macht en niet bij de uitvoerende macht. De inbedding van de GBA bij het Parlement is het meest opportuun gebleken zodat vermeden wordt dat de GBA noch onder de hiërarchie, noch onder de voogdij van een minister of van de regering valt. Gelet op de onafhankelijkheidsvereisten in de GDPR, is het van primordiaal belang dat de GBA een collateraal orgaan van het parlement blijft. Een verschuiving

ANNEXE - REPONSES

5

A2	RH p.4	Samenbrengen van de bevoegdheden die aan verschillende instellingen zijn toegekend, in homogene taakpakketten die exclusief worden toegewezen.	Niet uitgevoerd	van de GBA richting de uitvoerende macht zou immers automatisch de onafhankelijkheid doen dalen. Hoe dichters de GBA in het institutioneel landschap in de buurt komt van instellingen die zelf grote verantwoordelijken voor de verwerking zijn (wat geldt voor quasi alle administraties, behalve het parlement) – en dus door de GBA moeten gecontroleerd worden – hoe groter het risico dat de GBA haar taken niet meer in alle onafhankelijkheid kan uitoefenen. De bevoegdheden van de verschillende organen zijn vastgelegd bij wet. De beslissing om bevoegdheden te herorganiseren komt bijgevolg de wetgever toe. Desalniettemin heeft de GBA begin 2020 het initiatief genomen om de verschillende collaterale instellingen bij elkaar te brengen in een poging om synergieën te realiseren. Met het oog op een efficiënte afstemming en uitoefening van de verschillende bevoegdheden, werden door de GBA ook gesprekken aangeknoopt om een samenwerkingsprotocol te realiseren tussen instellingen met nauw bij elkaar aansluitende bevoegdheden (i.c. GBA, Comité P, Comité I en COC,...). De GBA heeft er steeds voor gepleit om als uniek orgaan toe te zien op alle verwerkingen die onder de AVG (en de nationale uitvoeringsbepalingen bij de AVG) en de Richtlijn 2016/680 voor de verwerking van persoonsgegevens in de strafrechtsceten (en de omzetting via de Wet betreffende de bescherming van natuurlijke personen met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens) vallen. Dit samenbrengen van de bevoegdheden heeft als voordeel dat de toezichttaken – en dus ook de expertise – inzake dataprotectie binnen één organisatie gecentraliseerd zouden worden en sluit iedere bevoegdheidsdiscussie tussen de huidige Belgische DPA's uit alsmede het risico van uiteenlopende interpretatie van en toezicht op uniforme wetgeving (zie ook advies 23/2018 van 11/04/2018 van de CBPL). De wetgever heeft in 2018 echter geopteerd voor de oprichting van drie bijkomende Belgische DPA's naast de GBA waardoor in totaal 4 federale DPA's opgericht zijn (en allicht op termijn nog een apart toezichtorgaan voor de gerechten wordt opgericht). Aangezien de GBA een groot belang
-----------	--------	--	-----------------	---

ANNEXE - REPONSES

6

		hecht aan een sluitende bevoegdheidsverdeling en bijgevolg duidelijkheid wil scheppen inzake gezamenlijke/overlappende bevoegdheden die ontstaan zijn door de oprichting van 4 federale DPA's, wordt momenteel de laatste hand gelegd aan een protocol tussen de 4 betrokken instellingen. Het protocol zal in de eerste plaats een praktisch werkinstrument zijn voor het efficiënt behandelen van dossiers die aan de bevoegdheid van meerdere DPA's raken. De GBA is echter van oordeel dat dit protocol eerder een remediëingsmiddel is om een mouw te passen aan de huidige complexe bevoegdheidsverdeling. Ze is van oordeel dat de oprichting van een unieke federale DPA met volheid van bevoegdheid (zoals de CBPL vroeger) de voorkeur geniet. Naast de bevoegdheidskwestie kan de oprichting van een unieke DPA in tijden van budgettaire restricties immers een grote efficiëntiewinst betekenen: de behandeling van eenzelfde dossier in meerdere instellingen, met kans op uiteenlopende interpretaties, wordt vermeden, evenals het nodeloos dupliceren van de ondersteunende diensten (zowel uitgedrukt in termen van personeel als materiaal) en van de inhoudelijke diensten (privacy-expertise zit nu nodeloos verspreid over vier verschillende collaterale organen). Ook de toenmalige werkgroep 'Artikel 29 over gegevensbescherming', een onafhankelijk Europees overlegorgaan over gegevensbescherming en privacy (nu vervangen door de EDPB), promootte het toezicht van één autoriteit op de GDPR en de richtlijn: <i>"Entrusting a single data protection authority with the supervision of both the GDPR and the Directive will guarantee that the common principles and concepts in the two legal acts are interpreted homogeneously and will ensure consistency of the data protection policy and practice. Furthermore, the choice of one supervisory authority will smooth the functioning of the European Data Protection Board and will avoid the risk of further stretching limited human and financial resources of the data protection authorities."</i> Het rapport van het Rekenhof herneemt deze zienswijze onder de rubriek 2.2.3 Afstemming tussen de dotatiegerechtigde instellingen, § Naar meer
--	--	--

ANNEXE - REPONSES

7

A3 RH p.4	Hanteren van een duidelijkere visie op de activiteiten en de risico's die moeten worden afgedekt op de verschillende niveaus van de controlepiramide.	Uitgevoerd gegevensbeschermingsautoriteiten: "Het Rekenhof is van oordeel dat de oprichting van één enkele federale gegevensbeschermingsautoriteit zou kunnen worden overwogen". <u>Ondersteunend document:</u> advies 33/2018 van 11/04/2018 Het Directiecomité heeft in januari 2020 haar Strategisch Plan 2020-2025 geïmplementeerd, waarin missie, visie en strategische prioriteiten worden beschreven. Ze heeft 6 strategische doelstellingen gedefinieerd, waaronder de strategische doelstelling "een verbeterde gegevensbescherming met de GBA als efficiënte toezichthouder". Twee kerndoelen zijn centraal geplaatst in het Strategisch Plan, nl. duidelijkheid scheppen over de ambities van de GBA en de GBA noden definiëren. (zie ook E4). De verdere implementatie van het Strategisch Plan 2020-2025 is omschreven in het "GBA Beheersplan 2020", dat op het terrein verder wordt geconcretiseerd o.a. via 11 transversale projecten. Met betrekking tot de controlepiramide is het volgende opgenomen in het strategisch plan: Naaft louter interne toezichts- of coördinatiemechanismen (opgenomen in de diverse interne processen en via de aanduiding van twee commissarissen van de rekeningen), wordt de GBA in de onafhankelijke uitoefening van haar bevoegdheden ook omkaderd door een aantal externe vormen van toezicht of advies, zoals onder meer door de bevoegdheden die worden toegekend aan: • de Reflectieraad (art. 8,9 en 10 van de Wet van 3 december 2017 tot oprichting van de Gegevensbeschermingsautoriteit, hierna WOG). • de Kamer van volksvertegenwoordigers, zoals onder meer de goedkeuring van het reglement van interne orde (art. 11 WOG), de benoeming en intrekking van de benoeming van directieleden (art. 45 WOG), de beslissing over het personeelskader, het statuut en de wijze van aanwerving van het personeel (art. 46
--------------------------------	--	--

ANNEXE - REPONSES

8

			WOG), de goedkeuring van en controle over de begroting (bijgestaan door het Rekenhof), alsook de goedkeuring van de gedetailleerde rekeningen van de GBA (art. 49 WOG). Verder dient de GBA elk jaar bij de Kamer van Volksvertegenwoordigers en de Regering een verslag in over haar activiteiten van het voorafgaande jaar, in het bijzonder opgesteld op basis van de evaluatie-indicatoren bedoeld in artikel 9, eerste lid, 2 WOG. Dat verslag wordt openbaar gemaakt en toegezonden aan de Europese Commissie en aan het Europees Comité voor gegevensbescherming bedoeld in de Verordening 2016/679 (art. 51 WOG). Tot slot staat tegen de beslissingen van de Geschillenkamer van de GBA beroep open bij het Marktenhof te Brussel (art. 108 WOG). <u>Ondersteunende documenten:</u> • GBA Strategisch Plan 2020 - 2025 • GBA Beheersplan 2020		
A4	RH pp.4 - 5	Versterken van de samenwerking vanuit 'families' van instellingen die geclusterd worden rond de professionalisering van de justitiële beroepen (Hoge Raad voor de Justitie, Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat). Ook andere benaderingen zijn mogelijk zoals een groepering van bevoegdheden van meer jurisdictionele aard (beslissingsbevoegdheden) en anderzijds meer auditgerichte bevoegdheden (niet-bindende adviezen).	Nog bezig	Zie ook antwoord op vraag A2. Momenteel wordt aan een samenwerkingsprotocol gewerkt tussen het COC, het Comité I, het Comité P en de GBA. Deze vier actoren hebben immers elk een welbepaalde bevoegdheid op het vlak van gegevensbescherming. Het protocol handelt in hoofdzaak over de complexe bevoegdheidsverdeling tussen deze vier actoren en de onderlinge uitwisseling van informatie en dossiers in dit domein. Dit protocol zal allicht in juli gefinaliseerd zijn.	
A5	RH p.5	Herzien en harmoniseren van de statuten, kan op termijn, positieve gevolgen hebben voor de kostenbeheersing, onder meer door de mobiliteit van het personeel te verhogen.	Nog bezig	Bij wijze van opvolging van de nieuwe organisatiestructuur, heeft het nieuwe Directiecomité van de GBA een ontwerp van nieuw, vereenvoudigd en <i>future proof</i> statuut uitgewerkt en voor bekrachtiging aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers overgemaakt. De GBA heeft dit ontwerp op 21 januari 2020 overgemaakt aan de Voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Bij de herziening	

ANNEXE - REPONSES

9

		van het statuut heeft de GBA een aantal principebeslissingen vastgelegd met de bedoeling om een werkbaar statuut te creëren, voorzien van de nodige slagkracht, vertrekkend van de volgende uitgangspunten: • non-discriminatie: waar mogelijk contractuele en statutaire ambtenaren gelijk(waardig) behandelen; • vereenvoudiging: ◦ waar mogelijk gelijkschakeling met het Federaal Openbaar Ambt, ◦ deduplicatie van regelgeving (verwijzingen naar de regelgeving van het Federaal Openbaar Ambt, het arbeidsreglement; de deontologische code, etc.); • duurzaamheid en proactiviteit; • transparantie; • werkbaarheid, slagkracht en flexibiliteit. Bij het vastleggen van deze uitgangspunten is rekening gehouden met de aanbevelingen geformuleerd in het auditverslag opgemaakt door het Rekenhof en Ernst & Young, met name het bewerkstelligen van een evaluatiesysteem voor alle personeelsleden die de evaluatie toelaat van doelstellingen, teneinde de vaardigheden van het personeel te verstrekken en te ontwikkelen, alsook het hiermee in verband brengen van mechanismen voor carrièremanagement. Enkele concrete voorbeelden zijn: • verloning gekoppeld aan evaluatie: enkel indien de personeelsleden hebben bijgedragen aan het succes en de strategie van de GBA, zullen bijkomende bevorderingsmogelijkheden bestaan; • de loonschalen van de GBA zijn meer gealigneerd op de loonschalen van andere collateral instellingen; • het uitwerken van de algemene principes over interne mobiliteit van het personeel tussen de organen van de GBA. Externe mobiliteit is niet opgenomen in het statuut van de GBA aangezien hiervoor volgens de GBA een globaal overkoepeld
--	--	--

ANNEXE - REPONSES

10

			initiatief nodig is voor alle dotatiegerechtigde organen gelijktijdig. Het ontwerp van statuut ligt in overeenstemming met artikel 46 van de wet van 3 december 2017 tot oprichting van de Gegevensbeschermingsautoriteit momenteel ter goedkeuring voor bij de Kamer van volksvertegenwoordigers. Het nieuw statuut is budgetneutraal ten opzichte van het bestaande statuut. Ondersteunende documenten: document 'principebeslissingen voor opstellen statuut' en het ontwerp van statuut van het personeel van de GBA.	
A6	RH p.5	Synergien kunnen ook worden doorgevoerd op verschillende niveaus, zoals: - de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen in een groter geheel onderbrengen; - het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen herzien door ze anders in te delen, samen te brengen of hun opdrachten aan te passen; - het aantal dotatiegerechtigde instellingen verminderen door ze onder een ander statuut samen te brengen.	Nog bezig	De vierde strategische doelstelling van de GBA betreft 'Een verbeterde gegevensbescherming door samenwerking'. Deze strategische doelstelling is verbonden met het missie-element "strategisch samenwerken met partners". Deze samenwerking kan nationaal en/of internationaal zijn. De gegevensbescherming in een geglobaliseerde samenleving dient gezamenlijk binnen de EU aangepakt te worden evenals via contacten daarbuiten. Dergelijke Europese en internationale samenwerking is op zich ook noodzakelijk voor de nodige synergie en kennisdeling. Ook op nationaal vlak is er nood aan samenwerkingen. Het privacy landschap is immers verdeeld zowel op federaal niveau als regionaal. De nationale samenwerking mag zich echter niet alleen beperken tot de autoriteiten op het vlak van gegevensbescherming, maar er moet in dat verband ook overlegd worden met andere toezichthouders zoals het BIPT en de mededingingsautoriteit waarbij de GBA een bredere kijk heeft dan enkel het strikte privacy landschap. Zie ook operationele doelstelling OD 4.4 "Samenwerken met andere nationale en regionale spelers via samenwerkingsakkoorden waarbij de GBA een bredere kijk hanteert dan enkel samen te werken met toezichthouders op het vlak van gegevensbescherming".

	De GBA staat, volledig in lijn met haar Strategisch Plan 2020-2025 zeker positief t.o.v. de uitbouw van synergieën, zo deelt ze haar data protection officer met de volgende organen: Comité I, Hoge Raad voor de Justitie, Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat en de Federale Ombudsmannen en biedt ze, in geval van beschikbare capaciteit, vertaaldiensten aan voor het COC. Eind november 2019 heeft de GBA het initiatief genomen om de verschillende collateralere instellingen bij elkaar te brengen in een poging om efficiëntievoordelen te realiseren. Naar aanleiding van de doorgevoerde audit in 2017 – 2018 zijn er ook ad hoc samenwerkingsprojecten opgestart waarbij de dotatiegerechtigde instellingen elkaar informeren en ondersteunen in geval zich daartoe een nood voordoet. Zo heeft de GBA o.a. haar opleidingsreeks GDPR / richtlijn opengesteld voor de andere dotatiegerechtigde instellingen en is bij de opmaak van het nieuw statuut van de GBA een bevraging gebeurd over het statuut van de overige dotatiegerechtigde instellingen. De GBA heeft echter beslist om in eerste fase te opteren voor het inrichten van een nieuw organisatie-model. Het nieuw organisatie-model (zie Strategisch Plan, p. 33) heeft, met het oog op de vermindering van de overhead, de verhouding tussen de inhoudelijke en ondersteunende functies substantieel gewijzigd. Zo zijn ondersteunende taken geclusterd in specifieke domeinen waardoor het takenpakket van de ondersteunende personeelsleden geoptimaliseerd is. Ook is de vermenging van ondersteunende diensten en uitvoerende diensten beëindigd, waardoor de scheiding veel zuiverder is. Deze herschikking heeft toegelaten en moet in de toekomst toelaten: 1. om personeelsleden van ondersteunende functies om te vormen tot uitvoerende functies; 2. om met beperkte versterking van de ondersteunende diensten alle directies kwalitatief te kunnen blijven ondersteunen wanneer er +20 FTE bij zouden komen (2020 – 2024). Het aandeel ondersteunende diensten in de verhouding tussen
--	--

ANNEXE - REPONSES

12

			ondersteunende diensten en uitvoerende diensten zal hierdoor beduidend afnemen aangezien de meeste van die +20FTE naar uitvoerende diensten zullen gaan. Door de nieuwe taken toegekend aan de GBA is er namelijk een urgente nood aan uitvoerend personeel en zullen de bijkomende aanwervingen zich quasi volledig situeren binnen de uitvoerende diensten. Voor de langere termijn voorzien we ook de mogelijkheid van gedeelde diensten met andere instanties en het mogelijk outsourcen van activiteiten die niet tot het primaire proces behoren. We richten ons hierbij vooral op de collaterale organen van de Kamer. Gezien de recente hervorming van het organisatie-model van de GBA is het momenteel nog te vroeg om deze oefening op te starten. Eerst moet de evaluatie van de impact van de reorganisatie bepaald worden. Wat betreft de herziening van het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen en het verminderen van het aantal dotatiegerechtigde instellingen wordt verwezen naar het antwoord op vraag 2. Wat betreft de herziening van het statuut wordt verwezen naar het antwoord op vraag 5.
--	--	--	--

B. Opdrachten: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
B1 RH p.40	Overwegen om één enkele federale gegevensbeschermingsautoriteit op te richten.	Niet uitgevoerd	De GBA stelt vast dat de wetgever ervoor geopteerd heeft om de toezichthoudende rol inzake privacy en gegevensverwerking aan meerdere instanties toe te kennen, maar is van oordeel dat (aanzienlijke) synergieën zouden kunnen worden gerealiseerd door instanties en bevoegdheden nog beter op elkaar af te stemmen. Zie ook antwoord op vraag A2.

ANNEXE - REPONSES

14

C. Begroting: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
C1 RH p. 5 RH p. 11 RH p. 58	Een onderscheid maken tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie .	Uitgevoerd	De GBA volgt bij de opstelling van haar begrotingsvoorstel enerzijds het schema dat voor de dotatierechtigde instellingen ontworpen werd in de schoot van de werkgroep ad hoc, voorgezeten door het Rekenhof. Dit schema maakt een duidelijk onderscheid tussen lopende uitgaven en de kapitaal uitgaven. Anderzijds wordt het begrotingsvoorstel opgemaakt conform de jaarlijkse omzendbrief van de FOD Beleid en Ondersteuning betreffende de voorafbeelding van de initiële begroting jaar x+1 en de meerjarenbegroting jaar x+2 – jaar x+4 – richtlijnen. In het verleden hebben, in het kader van aanpassingen van de begroting, kredietverschuivingen plaatsgevonden van lopende uitgaven naar kapitaaluitgaven en omgekeerd. Deze krediettransferten zijn het gevolg van het onzeker kader waarin de CBPL/GBA de laatste jaren heeft moeten functioneren. Een onzeker kader dat kan verklaard worden door de oprichting van de GBA als rechtsopvolger van de CBPL en het nieuwe takenpakket dat toegekend is aan de GBA. Bij de opmaak van de initiële begrotingsvoorstellen ontbrak systematisch de nodige informatie inzake timing en inhoud van de aanpassingen. Nu het Directiecomité haar Strategisch Plan 2020 – 2025 en haar Beheersplan 2020 heeft aangenomen kunnen de uitgaven veel correcter geprogrammeerd worden en zal het onderscheid tussen werkingsdotatie en kapitaaldotatie niet enkel bij de opmaak van het begrotingsvoorstel

ANNEXE - REPONSES

15

C2	RH p. 5 RH p. 6 RH p. 11 RH p. 58			
	a) Een akkoord vinden over rationalisering van het gemeenschappelijk maken van elementen. De impact daarvan moet worden bekeken vanuit een meerjarenoptiek en zou gepland moeten worden. Wat synergieën bij ondersteunende of operationele diensten betreft: dergelijke diensten samenvoegen of gemeenschappelijk maken tussen dotatiegerechtigde instellingen onderling of met de Kamer van Volksvertegenwoordigers. b) De ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen onderbrengen in een groter geheel. c) 'Gedeelde dienstverleningscentra' invoeren voor ondersteunende diensten zoals de boekhouding, IT-support, aankopen, de vertaaldiensten, het beheer van de vergader ruimten, de drukkerijdiensten, enz.		Nog bezig	gemaakt worden, maar zal het ook bij de uitvoering ervan beter gerespecteerd kunnen worden. a en b) zie AG: "Eind november 2019 heeft de GBA het initiatief genomen om de verschillende collaterale instellingen bij elkaar te brengen in een poging om efficiëntievoordelen te realiseren.". Naast het bijwerken van de catalogus van bestaande synergieën is eveneens afgesproken om, met het oog op kennisdeling en de uitvoering van eventuele gezamenlijke projecten, reflectiegroepen op te richten met betrekking tot een aantal ondersteunende activiteiten zoals HR en boekhouding. c) De GBA staat zeker positief tegenover het idee van de invoering van gedeelde dienstverleningscentra voor ondersteunende diensten. Ze heeft daartoe reeds eerder initiatieven genomen op niveau van de Kamer van Volksvertegenwoordigers en de dotatiegerechtigde instellingen, maar heeft zich eveneens ingeschreven in een aantal federale initiatieven. Gedeelde dienstverleningscentra op niveau van de Kamer van Volksvertegenwoordigers en de dotatiegerechtigde instellingen: • De GBA heeft meerdere protocollen afgesloten met de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Zo maakt ze o.a. gebruik van de bibliotheek van de Kamer waardoor de eigen bibliotheek sterk is afgebouwd en ingeperkt tot thema specifieke werken, wordt het drukwerk steeds besteld bij de drukkerij van de Kamer, wordt in het kader van events gebruik gemaakt van de vergader ruimten van de Kamer en is de GBA aangesloten op het contract van de Kamer voor het onderhoud van de lokalen. • De GBA heeft een protocol afgesloten met de volgende dotatiegerechtigde instellingen in het kader van de terbeschikkingstelling van haar Data Protection Officer (DPO): Comité I, Hoge Raad voor de Justitie, Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat en de Federale Ombudsmannen. • De GBA heeft een protocol afgesloten met het COC waarbij ze vertaalsprestaties levert aan het COC. Momenteel wordt de

ANNEXE - REPONSES

16

		laatste hand gelegd aan een studie inzake de hervorming van de vertaaldienst waarbij wordt nagegaan of de GBA bijkomend voor andere dotatiegerechtigde instellingen kan vertalen. Gedeelde dienstverleningscentra op federaal niveau: 1. FOD Beleid en Ondersteuning - Persopoint: momenteel loopt voor de GBA een onboarding traject waardoor de huidige dienstverlening via Persopoint niet langer beperkt zal zijn tot de uitbetaling van de lonen, maar eveneens het beheer van de personeelsdossiers en –carrière zal omvatten. De rol van de personeelsverantwoordelijke zal ingevolge dit traject substantieel wijzigen. De verschuiving in taken zal ruimte bieden om meer in te zetten op een structurele HR-aanpak inzake personeelsplanning, vaardigheden- en kennisbeheer, ... 2. FOD Beleid en Ondersteuning – FORCMS: de GBA houdt er aan om voor elke overheidsopdracht die zij wil lanceren, na te gaan of er een relevant FORCMS-contract bestaat waarop zij kan inschrijven. Via een FORCMS-contract geniet de GBA immers van lagere prijzen dankzij de schaalvergroting, daarenboven dient zij zelf geen opdrachtdocumenten te schrijven en de opdracht te gunnen. Dit laatste spaart eveneens administratief werk uit. 3. Het federaal aankoopoverleg: de GBA volgt, als passieve deelnemer, ook de beslissingen van het Strategisch Federaal Aankoopoverleg rond het opstarten van Gemeenschappelijke Opdrachten op. Indien er voor de GBA interessante opdrachten worden gelanceerd, dan schrijft de GBA zich in als potentiële afnemer. De voordelen hiervan zijn dezelfde als deze vermeld in punt 2 hierboven. 4. Smals: de GBA is lid van Smals waardoor ze kan inschrijven op kaderovereenkomsten afgesloten door Smals. Ook hier gaat de GBA systematisch na of er een relevante kaderovereenkomst bestaat waarop zij kan inschrijven. Dit om hierboven aangehaalde redenen.
--	--	---

ANNEXE - REPONSES

17

C3	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52	Service Level Agreements (SLA's) sluiten met besturen waarvoor opdrachten worden uitgevoerd.	Nog bezig	GBA voorziet contractuele kwaliteitsindicatoren wanneer zij andere instellingen diensten aanbiedt.
C4	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52 RH p. 58	a) Duidelijke en voor alle instellingen geldende regels invoeren voor de opmaak van een uitgavenbegroting zodat de Commissie voor de Comptabiliteit aan elke instelling een dotatie kan toekennen die zo nauw mogelijk aanleunt bij de geplande uitgaven. b) Voorzien in gemeenschappelijke normen bij instellingen die presentiegeld toekennen aan hun leden.	Uitgevoerd	In de kolom 'stand van zaken' is geopteerd voor uitgevoerd omdat de GBA de geldende regels opvolgt en indien nodig intern heeft verduidelijkt via interne besluiten. Eventuele wijzigingen van deze regels komt niet toe aan de GBA. a) zie C1 "De GBA volgt bij de opstelling van haar begrotingsvoorstel enerzijds het schema dat voor de dotatiegerechtigde instellingen ontworpen werd in de schoot van de werkgroep ad hoc, vergezeten door het Rekenhof. Dit schema maakt een duidelijk onderscheid tussen lopende uitgaven en de kapitaal uitgaven. Anderzijds wordt het begrotingsvoorstel opgemaakt conform de jaarlijkse omzendbrief van de FOD Beleid en Ondersteuning betreffende de voorafbeelding van de initiële begroting jaar x+1 en de meerjarenbegroting jaar x+2 – jaar x+4 – richtlijnen". Indien de Kamercommissie voor de Comptabiliteit bijkomende regels wenst op te leggen voor de opmaak van de uitgavenbegroting, zal de GBA deze regels uiteraard op een correcte wijze toepassen. b) De GBA is zich bewust van de divergentie inzake de toekenning van presentiegelden. De toekenning van presentiegelden aan de externe leden van het Kenniscentrum en van de Geschillenkamer wordt bepaald in artikel 50, §3 WOG "De externe leden van het kenniscentrum en van de geschillenkamer hebben recht op presentiegeld voor een bedrag van 294,55 euro (indexcijfer 1,67374). Dat bedrag is gekoppeld aan de evolutie van het indexcijfer van de consumptieprijzen. Zij zijn gerechtigd op de vergoedingen voor reis- en verblijfskosten overeenkomstig de bepalingen die van toepassing zijn op de personeelsleden van het federaal ambt." De regels inzake de uitbetaling van de presentiegelden en de reis- en verblijfskosten zijn verder bepaald in de volgende besluiten van de GBA

ANNEXE - REPONSES

18

			zodat de uitbetaling van deze gelden binnen de GBA op een coherente en transparante wijze verloopt: • verordening 2018/04 Aanstelling van experts voor de uitvoering van bijzondere opdrachten en vaststelling van hiermee samenhangende vergoedingen; • verordening 2019/008 houdende de algemene regeling van bepaalde vergoedingen en van de terugbetaling van bepaalde kosten, toegekend aan de leden van het directiecomité, het Kenniscentrum en de Geschillenkamer. Het voorzien in gemeenschappelijke normen inzake presentiegelden ligt buiten de bevoegdheid van de GBA en komt toe aan de wetgever. <u>Ondersteunende documenten:</u> verordening 2018/04 en verordening 2019/008.
C5	RH pp. 47-48	a) Duidelijke en homogene regels invoeren ter omkadering van elke bezuiniging die aan de dotatiegerechtigde instellingen wordt gevraagd. b) Elke afwijking ten opzichte van die regels verantwoordt t.a.v. de opdrachten (nieuw of gewijzigd) of t.a.v. projecten om de werkingskosten van de instellingen te verminderen.	Niet van toepassing De GBA zal ieder initiatief ondersteunen dat tot doel heeft de besparingsnormen en in ruimere termen de uitgavennormen duidelijk en homogeen te bepalen aangezien dit de transparantie inzake middelenverdeling overheen de verschillende dotatiegerechtigde instellingen ten goede komt. Het bepalen van de uitgavennormen moet eveneens toelaten het lineair principe van de vermindering van de dotaties te verlaten en te vervangen door een principe dat rekening houdt met de financiële situatie van de instelling en de wijze waarop de instellingen institutioneel evolueren en dit zowel op organisatorisch vlak als inhoudelijk (nieuwe of gewijzigde opdrachten, ...). Het is evident dat de GBA deze regels niet op haar niveau kan bepalen, vandaar de aanduiding <i>niet van toepassing</i> in de kolom <i>stand van zaken</i>. Deze aanbeveling heeft nood aan een overkoepelend initiatief dat het best kan genomen worden op niveau van de commissie voor de Comptabiliteit. De GBA is uiteraard bereid om de nodige bijdrage te leveren.

ANNEXE - REPONSES

19

C6	RH p. 6	Nagaan of het op grond van de specificiteit van de opdrachten waarmee de Kamer een instelling belast, verantwoord is een onafhankelijke instelling te creëren indien de uitgaven voor overhead of support een groot deel van de begroting vertegenwoordigen. Cf. A1	Niet van toepassing	De GBA wil benadrukken dat haar oprichting en de terbeschikkingstelling van de nodige personele en financiële middelen een vereiste is die rechtstreeks volgt uit de Europeesrechtelijke verplichtingen van België (zie art. 51 e.v. AVG). Zie specifiek art 52 AVG: [...] 4. Elke lidstaat zorgt ervoor dat elke toezichhoudende autoriteit beschikt over de personele, technische en financiële middelen, en de bedrijfsruimten en infrastructuur die nodig zijn voor het effectief uitvoeren van haar taken en uitoefenen van haar bevoegdheden, waaronder die in het kader van wederzijdse bijstand, samenwerking en deelname aan het Comité. 5. Elke lidstaat zorgt ervoor dat elke toezichhoudende autoriteit eigen en zelfgekozen personeelsleden heeft, die onder de exclusieve leiding van het lid of de leden van de betrokken toezichhoudende autoriteit staan. 6. Elke lidstaat zorgt ervoor dat op elke toezichhoudende autoriteit financieel toezicht wordt uitgeoefend zonder dat daarbij de onafhankelijkheid van de toezichhoudende autoriteit in het gedrang komt en dat het een afzonderlijke, publieke jaarbegroting heeft, die een onderdeel kan zijn van de algehele staats- of nationale begroting. Daarnaast heeft de GBA door het instellen van een nieuw organisatiemodel de verhouding tussen inhoudelijke en ondersteunende functies reeds nu in beperkte mate gewijzigd, maar eenmaal de bijkomende aanwervingen achter de rug zijn, zal de vermindering van de het aandeel overhead kosten in de GBA-begroting substantieel zijn.
----	---------	---	---------------------	--

ANNEXE - REPONSES

20

D. Begroting: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
D1 /	Nihil	/	/

E. EY: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
E1 Executive summary p.8	Samenwerkingsverbanden versterken en systematiseren, en meer bepaald de partnerschappen en synergiën formaliseren met de overige instellingen (globaal of beperkt tot een groep instellingen) of met andere overheidsinstanties als het gaat om gemeenschappelijke en complementaire opdrachten, hetgeen zou toelaten ieders rol, verantwoordelijkheden en beschikbare vaardigheden te verduidelijken. Dit betreft voornamelijk: - de algemene klachten en informatieverzoeken; - de controles betreffende de politie; - de systeemaudits; - de organisatie van examens (tussen de HRJ en de Benoemingscommissie voor het notariaat); - het proces inzake geschillenbeheer dat wordt beheerd door het Beroepsorgaan (Comité I); - de bescherming van persoonlijke gegevens (GDPR); - enz. Cf. C2	Nog bezig	Binnen het bestaande wettelijke kader en haar opdrachten, heeft de GBA een belangrijke bijdrage geleverd aan het realiseren van synergieën, door: 1. zelf diensten aan te bieden aan andere collaterale instellingen (zie C2); 2. zelf diensten af te nemen van de Kamer van volksvertegenwoordigers (zie C2); 3. het opstellen van een samenwerkingsprotocol over de efficiënte uitoefening van nauw verwante bevoegdheden (zie A4); 4. de discussie op gang te brengen over mogelijke synergieën met andere collaterale instellingen (zie A6 en C2); 5. samenwerking te initiëren met overige federale, regionale en Europese instanties (vb. het BIPT, de Raad voor de Mededinging, de Vlaamse Toezichtscommissie, de federale DPA's, het Europees Comité en de Europese toezichthouders...) overeenkomstig de strategische prioriteit 'Een verbeterde gegevensbescherming door samenwerking' zoals vooropgesteld in het Strategisch Plan 2020-2025; 6. gebruik te maken van gedeelde dienstverleningscentra aangeboden door de FOD Beleid en Ondersteuning (zie C2).
E2 Executive summary p.8	Rollen en verantwoordelijkheden vertalen in voor elke instelling duidelijke functionele organigrammen die continu worden bijgewerkt.	Nog bezig	Sinds zijn aantreden heeft het Directiecomité van de GBA, conform haar Strategisch Plan 2020-2025, het organisatie-model van de GBA aanzienlijk gewijzigd (zie Strategisch Plan, p. 33). Het Directiecomité heeft de kaart

ANNEXE - REPONSES

22

E3	Executive summary p.8	Een nazicht uitvoeren van de organieke kaders teneinde ze te actualiseren in overeenstemming met de geïdentificeerde noden. Cf. A5, E19	Uitgevoerd	van professionalisering en samenwerking getrokken, waarbij een duidelijke en efficiënte organisatiestructuur is uitgetekend. Een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door een eenduidige aansturing en een hogere graad van responsabilisering van de medewerkers waarbij medewerkers zich mee verantwoordelijk voelen voor de resultaten van de GBA. Een ontwerp van nieuw statuut werd aan de Kamer van volksvertegenwoordigers overgemaakt, waarin ook de bevoegdheidsverdeling tussen verschillende organen van de GBA verder wordt verduidelijkt. Verdere uitvoeringsbesluiten worden momenteel uitgewerkt. De meest recente versie van het organigram wordt als bijlage 8 toegevoegd. Dit organigram wordt bij elke aanwerving geüpdatet. Zie E2 (Strategisch Plan, Beheersplan, aanpassing organisatie-model). Het nieuw organisatie-model geeft invulling aan het uitgangspunt van de WOG die vijf directies onderscheidt. Daarom zijn alle dossierbeheerders (juristen, ingenieurs ...) op het gebied van gegevensbescherming toegewezen aan één specifieke directie. Dit moet de leden van het Directiecomité in staat stellen om uitvoering te geven aan hun respectieve verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd ontstaat voor het personeel duidelijkheid omtrent aansturing en verantwoordelijkheden, met dien verstand dat het ondersteunend personeel – ook omwille van de beperkte schaal van de GBA – wel gecentraliseerd blijft. De eenheid van de GBA wordt steeds bewaakt en samenwerking tussen de verschillende directies wordt gewaarborgd door: 1. de bevoegdheid van de Voorzitter om te waken over de coördinatie en samenwerking tussen de organen (art. 17 WOG); 2. het opzetten van transversale projecten; 3. het gezamenlijk aanpakken van gemeenschappelijke prioriteiten; 4. personeelsmobiliteit te stimuleren. Deze interne mobiliteit zorgt voor een optimale kennisoverdracht tussen de verschillende
-----------	-----------------------	--	------------	--

ANNEXE - REPONSES

23

E4	Executive summary p.8	Werkmiddelen en methoden ontwikkelen gerelateerd aan het opstellen van een strategische meerjarenplanning teneinde prioriteiten en doelstellingen te bepalen op middellange en lange termijn, en teneinde een strategisch en proactief perspectief aan te brengen bij het beheer van de instellingen.	Uitgevoerd	directies en biedt de medewerkers een breder carrièreperspectief. Zie A3 en E2 (Strategisch Plan, Beheersplan, aanpassing organisatiemodel). De twee gehanteerde kerndoelen die bij de opmaak van het Strategisch Plan 2020 – 2025 centraal stonden zijn: duidelijkheid scheppen in de ambities van de GBA en de noden van de GBA definiëren. Duidelijkheid scheppen over de ambities: • het verduidelijken van de gemeenschappelijke missie en visie, de lange termijn ambities en de na te streven doelstellingen; • het definiëren van prioriteiten en strategische en operationele doelstellingen; • het Plan als middel om de gekozen richting af te stemmen en te communiceren. De noden definiëren: • het Plan aligneert activiteiten, mensen en middelen op de juiste prioriteiten; • het Plan biedt een hefboom om te sturen op efficiëntie en effectiviteit; • het Plan is een maatregel van transparantie op het vlak van het gebruik van de financiële middelen. Bij het opstellen van het Strategisch Plan en het concreet definiëren van de prioriteiten is een risico gebaseerde en pragmatische aanpak gehanteerd die ook richting zal geven aan het toekomstig optreden van de GBA. Daarbij is hoofdzakelijk uitgegaan van criteria die verband houden met het risico van een mogelijke inbreuk op de bestaande wet- en regelgeving voor de privacy van de burgers, zoals: het aantal mensen dat betrokken is, het aantal verwerkte persoonsgegevens, het type of de gevoeligheid van de gegevens, de duurtijd van de bewaring van gegevens, het mogelijke indringende karakter van de gegevensverwerking in
-----------	-----------------------	---	------------	---

ANNEXE - REPONSES

24

			kwestie en het mogelijke gebruik van nieuwe technieken die moeten gemonitord worden om misbruiken te voorkomen. Daarnaast worden een aantal factoren in acht genomen bij het bepalen of de GBA al dan niet zal optreden: het aantal geregistreerde klachten of verzoeken, de bijzondere aard van de betrokken burgers (vb. minderjarigen), de (maatschappelijke) zichtbaarheid van het onderwerp, de mate waarin een mogelijk initiatief bijdraagt aan de GBA-missie, de complexiteit van de verwerking, de effectieve verhoudingen tussen de betrokken partijen en de mogelijke impact die wij als GBA kunnen hebben. Deze aanpak heeft geresulteerd in 11 prioriteiten onderverdeeld in 3 categorieën die zullen dienen als leidraad gedurende het gehele mandaat van het Directiecomité. De nodige flexibiliteit is uiteraard voorzien om de gedefinieerde prioriteiten te herzien zodat daadkrachtig kan ingespeeld worden op de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in het speelveld. Deze prioriteiten komen bovenop een reeks operationele taken die de Autoriteit krachtens de regelgeving moet uitvoeren.
E5	Executive summary p.8	Managementmethodes invoeren die gebaseerd zijn op doelstellingen en die methodes vervolgens vertalen op het niveau van de diensten en individuen. De opvolging ervan organiseren aan de hand van boordtabellen.	Nog bezig Zie E2 (Strategisch Plan, Beheersplan, aanpassing organisatie-model). Vertrekken vanuit de nieuwe visie en missie van de GBA identificeert het Strategisch Plan 2020 – 2025 11 prioritaire actiedomeinen en 6 strategische doelstellingen die elk op hun beurt aanleiding geven tot een aantal operationele doelstellingen. De concrete invulling van deze doelstellingen gebeurt via het jaarlijks Beheersplan en kunnen gedragen worden ofwel door één specifieke directie, ofwel door meerdere directies van de GBA. Tijdens de opmaak van het Beheersplan 2020 bleek dan ook het belang van inhoudelijke transversale projecten, naast de loutere doelstellingen per directie. Er is beslist om voor elk van de 11 geïdentificeerde prioritaire actiedomeinen een gezamenlijke en transversale <i>roadmap</i> op te stellen, waarin een kort overzicht wordt gegeven van de belangrijke actiepunten voor elk actiedomein. Doelstelling is om transversaal werken rond deze 11 prioritaire

ANNEXE - REPONSES

25

			actiedomeinen zoveel mogelijk te stimuleren, zodat medewerkers zich (ook in de toekomst) in een bepaald domein kunnen specialiseren. Deze 1.1. <i>roadmaps</i> worden momenteel gefinaliseerd en opgestart. Zoals voorzien in de oprichtingswet van de GBA, bevat het Beheersplan 2020 de high-level performantie-indicatoren die verband houden met: • de tijdige behandeling van dossiers; • de kwalitatieve behandeling van dossiers; • het verhogen van het bewustzijn en de kennis over gegevensbescherming; • de visibiliteit van de GBA; • de samenwerking met partners; • het welbehagen van de GBA medewerkers; • de efficiëntie van de GBA. Het strategisch Plan 2020 – 2025 (na het onderwerp te hebben gevormd van een publieke consultatie) en het Beheersplan 2020 zijn in januari 2020 gefinaliseerd. Hierdoor zijn de vermelde evaluatiecriteria door het Directiecomité nog niet verder vertaald naar concrete, meetbare resultaten en doelstellingen, overeenkomstig de aanbeveling geformuleerd in het auditverslag 2017 – 2019, maar deze actie staat hoog op de radar van het Directiecomité. <u>Ondersteunend document: GBA Roadmaps 2020</u>
E6	Executive summary p.8	Voor de betrokken instellingen een auditplan opstellen op basis van een risicoanalyse die toelaat een prioriteit te bepalen voor de activiteiten en middelen toe te wijzen, behoudens een marge voor het beheer van crises en noodgevallen.	Nog bezig Zie ook E4 en E5. Het Strategisch Plan 2020 – 2025 en de vertaling ervan in het jaarlijks actieplan dat bestaat uit het Beheersplan 2020 en de Roadmaps 2020 zijn gestoeld op een risico-gebaseerde aanpak en aligneren activiteiten, mensen en middelen op de juiste prioriteiten. Deze risico-gebaseerde aanpak vormt echter slechts een eerste analyse laag. De GBA is zeker bereid om dit te verfijnen met een auditplan, maar heeft dit gezien de vele wijzigingen / urgenties het afgelopen jaar (vernieuwing Directiecomité,

ANNEXE - REPONSES

26

E7	Executive summary p.8	Die plannen vertalen in capaciteitsplannen en plannen voor het beheer van de werkmiddelen om de bestaande werkmiddelen en vaardigheden effectief en efficiënt ter beschikking te kunnen stellen en om voor elke activiteit de werklust en de benodigde werkmiddelen te kunnen inschatten.	Nog bezig	aanpassing organisatiemodel, aanpassing statuut, uiteenlopende bijkomende bevoegdheden,...) nog niet kunnen realiseren. De opvolging van de gedefinieerde doelstellingen en prioriteiten zal gebeuren via het jaarlijks verslag dat de GBA bij de Kamer van volksvertegenwoordigers en de Regering over haar activiteiten van het voorgaande jaar, in het bijzonder opgesteld op basis van de evaluatie-indicatoren bedoeld in artikel 9, eerste lid, 2 WOG, zal indienen.
				Zie E4 Het Strategisch Plan 2020 – 2025 heeft tot doel om handvaten aan te bieden inzake: • het aligneren van activiteiten, mensen en middelen op de juiste prioriteiten; • het aanbieden van hefboom om te sturen op efficiëntie en effectiviteit; • het geven van transparantie op het vlak van het gebruik van de financiële middelen. Strategische doelstelling 6 als efficiënte toezichthouder bijdragen tot een verbeterde gegevensbescherming kan in het kader van deze aanbeveling specifiek uit het Strategisch Plan gelicht worden. <i>Een "goede" organisatie zijn vormt de hoeksteen voor ons succes en is essentieel om onze doelstellingen te kunnen bereiken. In dat kader zal de GBA haar huidige organisatie kritisch analyseren en (meer) aandacht hebben voor een "planmatige" aanpak van haar activiteiten.</i> <i>De GBA zal zich hiervoor flexibel moeten opstellen. Enerzijds zal ze het vermogen moeten hebben om om te gaan met maatschappelijke en technologische veranderingen die nieuwe uitdagingen zullen vormen. Anderzijds zal de GBA flexibel moeten zijn om aandacht te kunnen geven aan de veelheid aan taken die haar zijn toegewezen binnen een bepaalde budgettaire marge</i>

ANNEXE - REPONSES

27

		waarbij de werklust voor bepaalde van die taken/bevoegdheden zal afhangen van externe factoren. Dit vertaalt zich in volgende operationele doelstellingen: • OD6.1 Het maximaal inzetten op een elektronische infrastructuur binnen de GBA, ook voor de externe communicatie. • OD6.2 Verbeterinitiatieven identificeren en implementeren, bijvoorbeeld door een zo groot mogelijke vereenvoudiging van administratieve processen en het zo veel mogelijk terugdringen van administratieve overheid. In dat kader werkt de GBA voor haarzelf een eenvoudige, goed functionerende organisatiestructuur uit en stelt ze voor haar medewerkers een duurzaam statuut op. • OD6.3 Methodologische onderbouw optimaliseren door gebruik van gestandaardiseerde tools en middelen, bijvoorbeeld op het vlak van de behandeling van gegevenslekken en de registratie van functionarissen voor de gegevensbescherming. • OD6.4 Nadenken over de eventuele inzet van externe dienstverleners, bijvoorbeeld een call center dat werkt met vooraf bepaalde scripts en dit afhankelijk van de budgettaire marge. • OD6.5 Kennisopbouw van het personeel stimuleren via bijvoorbeeld een opleidingsplan, het aanbieden van goede arbeidsvoorwaarden en het nadenken over een vorm van een personeelsmobiliteitssysteem. • OD6.6 Het voldoende oog hebben voor de coherentie tussen de verschillende directies en verder de synergieën tussen deze directies uitbouwen ("coördinatie en samenwerking"), zodat bijvoorbeeld het werk van één directie ook meegenomen kan worden door de andere directies in hun respectievelijke taken.
--	--	--

ANNEXE - REPONSES

28

E8	Executive summary p.8	Timemanagementtools invoeren om stof te bieden aan de objectieve analyse van de activiteitsgebonden prestaties bij iedere afzonderlijke instelling.	Nog bezig	Bij de opmaak van de jaarlijkse begroting en het personeelsplan zullen het Beheersplan en de <i>Roadmaps</i> van het betrokken jaar het uitgangspunt vormen en zal de bestaande algemene capaciteitsplanning verder gepreciseerd worden o.a. in termen van competentie management. De GBA beschikt reeds over een beperkte timemanagementtool. Deze tool wordt momenteel enkel gebruikt in het kader van een Europees subsidieproject waarbij tijdsregistratie een vereiste is. Het huidige Directiecomité heeft in eerste fase de prioriteit gegeven aan de uittekening van het nieuw en aangepast organisatie model en de opmaak van het Strategisch Plan 2020 – 2025, het Beheersplan 2020 en de <i>Roadmaps</i> 2020. Intussen is, met betrekking tot de klachtbehandeling op nationaal en Europees niveau en monitoringsdossiers, parallel een project inzake procesanalyse en –stroombijoning opgestart. Dit project zal dit jaar nog uitgebreid worden naar andere processen van de GBA. Het gebruik van een timemanagementtool kan daarbij een nuttig element vormen om de werklast te kwantificeren.
E9	Executive summary p.9	De instellingen en het Parlement zouden samen moeten nadenken over mogelijkheden om de ondersteunende diensten (globaal of beperkt tot een groep van instellingen) te centraliseren. Daarbij moeten ze rekening houden met de (objectieve) beperkingen eigen aan elke instelling (namelijk de beperkingen inzake veiligheid). Een dergelijke centralisatie van diensten moet toelaten de beschikbare middelen beter aan te wenden, de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, een leemte aan vaardigheden op te vullen, enz. en kan betrekking hebben op de volgende domeinen: - boekhouding en financiën; - IT (gedeeltelijk om te verzekeren dat de instellingen de vertrouwelijke aspecten en	Nog bezig	Zie A6. Zoals aangegeven heeft de GBA een nieuw organisatie model uitgewerkt waarbij de vermindering van de overhead als belangrijk criterium heeft gediend. De ondersteunende taken zijn geclusterd in specifieke domeinen waardoor het takenpakket van de ondersteunende personeelsleden geoptimaliseerd is en ook systematisch is voorzien in de aanduiding van een back-up. Door deze actie heeft de GBA getracht om op het niveau van de eigen instelling een antwoord te bieden op de geformuleerde aanbeveling inzake het beter aanwenden van de beschikbare middelen, het garanderen van de continuïteit in de dienstverlening en het creëren van competentieclusters. Voor de langere termijn voorzien we ook de mogelijkheid van gedeelde diensten met andere instanties en het mogelijk outsourcen van activiteiten die niet tot het primaire proces behoren. We richten ons hierbij vooral op de collaterale organen van de Kamer. Gezien de recente

ANNEXE - REPONSES

29

E10	Executive summary p.9	beveiliging van gegevens in de hand houden; - vertaal- en tolkwerk. Cf. A6, C2 Analyseren hoe de huidige werkmiddelen en capaciteiten waarover de FOD BOSA beschikt, kunnen worden aangewend. Synergien met de FOD BOSA (of het gebruik van diens werkmiddelen) zouden kunnen leiden tot efficiëntiewinsten. Bijvoorbeeld: - Persopoint (sociaal secretariaat); - meubelcatalogi / materialen waarop de federale instellingen een beroep kunnen doen zonder de vereiste van een openbare aanbesteding; - de applicatie Fedcom, een ERP die gebruikt zou kunnen worden voor de boekhouding en het beheer van aankopen door middel van parametrisering en licenties; - de opleidingen voorgesteld door OFO; - voor de instellingen die examens organiseren: contacten onderhouden met en gebruik maken van de ondersteuning door Selor, dat gespecialiseerd is in aanwervingen voor de overheidssector; - enz.	Uitgevoerd	hervorming van het organisatiemodel van de GBA is het momenteel nog te vroeg om deze oefening op te starten. Eerst moet de evaluatie van de impact van de reorganisatie bepaald worden. De GBA maakt waar mogelijk optimaal gebruik van de diensten die de FOD BOSA ter beschikking stelt. 1. Persopoint: Persopoint staat momenteel in voor de uitbetaling van de lonen. Zoals vermeld in vraag C2 loopt momenteel het onboardingstraject voor de GBA waarbij het beheer van de personeelsdossiers en –carrière zal overgenomen worden door Persopoint. De rol van de personeelsverantwoordelijke zal ingevolge dit traject substantieel wijzigen. De verschuiving in taken zal ruimte bieden om meer in te zetten op een structurele HR-aanpak inzake personeelsplanning, vaardigheden- en kennisbeheer, ... 2. FORCMS: de GBA houdt er aan om voor elke overheidsoverdracht die zij wil lanceren, na te gaan of er een relevant FORCMS-contract bestaat waarop zij kan inschrijven. Via een FORCMS-contract geniet de GBA immers van lagere prijzen dankzij de schaalvergroting, daarenboven dient zij zelf geen opdrachtdocumenten te schrijven en de opdracht te gunnen. Dit laatste spaart eveneens administratief werk uit. 3. OFO: de GBA kan gebruik maken van het opleidingsaanbod van OFO, hetgeen ze ook op regelmatige basis doet voor de generieke opleidingen. Daarnaast heeft OFO de GBA in 2019 ondersteund in een project van 'toegankelijk schrijven'. 4. Selor: de GBA heeft Selor gecontacteerd met de vraag naar ondersteuning in het kader van het selectieproces bij aanwervingen. Door capaciteitsproblemen heeft Selor echter negatief geantwoord. Selor beperkt zich tot ondersteunen van de instellingen die bij wet op hen beroep kunnen doen. De GBA kan
------------	-----------------------	---	------------	---

ANNEXE - REPONSES

30

E11 Executive summary p.9	Mechanismen invoeren voor documentatie, meting en optimalisatie van processen, in eerste instantie met het oog op het respecteren van de veiligheidsbeperkingen en de (wettelijke) termijnen, en ook om de <i>bottlenecks</i> te reduceren.	Nog bezig	wel gebruik maken van de diensten van Selor voor de publicatie van vacante betrekkingen op haar publicatieplatform. De GBA heeft geen kennis van de applicatie Fedcom maar zal haar hierover zeker informeren. Zie ook E8. Er werd begin 2019 een business analyse oefening opgestart. Deze oefening staat momenteel on hold wegens de vele veranderingen binnen de GBA, maar zal op korte termijn hernomen worden (cf. supra). De business analyse werd opgestart met 2 grote invalshoeken. Enerzijds het in kaart brengen van de huidige situatie van alle werkprocessen en anderzijds deze "as-is" situatie gebruiken om processen te verbeteren en in kaart te brengen wat er in de toekomst geïnformatiseerd zou kunnen en/of moeten worden. Het resultaat van deze oefening zou dan ook de basis vormen: • om de gehele informaticastructuur van de GBA te hertekenen zodanig dat deze maximaal op de processen afgestemd is en daarenboven op een overzichtelijke en logische manier geïntegreerd is; • om een informaticlassificatie-oefening te houden die als basis dient voor een update van het informatieveiligheidsbeleid; • het uitwerken van KPI-indicatoren voor het opvolgen van de verschillende GBA-werkprocessen. Zoals hoger vermeld is het proces van klachtbehandeling en monitoringsdossiers reeds in kaart gebracht met het oog op de stroomlijning ervan overheen de verschillende directies van de GBA. Er wordt een nieuw functieprofiel gefinaliseerd waarbij "procesoptimalisatie" en "kennisbeheer" hoofdtaken zullen zijn. De GBA heeft zich ter zake de volgende operationele doelstellingen gesteld:
E12 Executive summary p.9	Het potentieel van automatisering en informatisering van processen bestuderen,	Nog bezig	

ANNEXE - REPONSES

31

	voornamelijk via systemen voor elektronisch dossierbeheer (DMS) en de elektronische archivering van documenten.		• OD6.1 Het maximaal inzetten op een elektronische infrastructuur binnen de GBA, ook voor de externe communicatie. • OD6.2 Verbeterinitiatieven identificeren en implementeren, bijvoorbeeld door een zo groot mogelijke vereenvoudiging van administratieve processen en het zo veel mogelijk terugdringen van administratieve overhead. [...] • OD6.3 Methodologische onderbouw optimaliseren door gebruik van gestandaardiseerde tools en middelen, bijvoorbeeld op het vlak van de behandeling van gegevenslekken en de registratie van functionarissen voor de gegevensbescherming. Reeds voor de audit beschikte de toenmalige CBPL over een verregaand elektronisch dossiersysteem. Dit systeem is nog steeds in gebruik en werd, voor zo ver technisch mogelijk in lijn gebracht met de nieuwe organisatiestructuur. Het elektronisch archiveren van documenten is reeds beschikbaar binnen het DMS, in de volgende release van het DMS zullen dossiers op basis van de archiveringsregels automatisch vernietigd worden binnen het elektronische archief. Deze nieuwe feature zal tegen de zomervakantie uitgerold zijn. Een meer diepgaandere analyse van het potentieel om verder te informatiseren werd opgestart begin 2019 d.m.v. een business analyse. Deze werd tijdelijk <i>on hold</i> geplaatst, maar is nu gedeeltelijk opnieuw opgestart aan de hand van een behoefteanalyse inzake noden van automatisering en informatisering van processen in het kader van de voorbereidende oefening van de herziening van de gehele informaticastructuur. Zie ook het antwoord op vraag E.11.
E13	Executive summary p.10	Nog bezig	Er zijn 2 acties ondernomen. <u>Eerste actie</u> Sinds begin 2020 is er een stuurgroep ICT opgericht binnen de GBA. Deze stuurgroep heeft als voornaamste taak om de lijnen qua ICT-visie en – beleid (strategische keuzes) uit te zetten.

ANNEXE - REPONSES

32

Eenmaal de business analyse is afgerond (zie vraag E.11.) zal het resultaat van die oefening een beter inzicht geven aan de stuurgroep om een masterschema informatisering op te stellen. <u>Tweede actie</u> Momenteel loopt er een interne oefening om de ICT-behoefte voor de komende jaren in kaart te brengen. Het resultaat van deze oefening zal gebruikt worden als input voor de vernieuwing van het ICT-infrastructuurcontract. Verder zal het resultaat ook nuttige informatie opleveren over ICT-noden en potentiële uitgaven die niet binnen het ICT-infrastructuurcontract vallen. Deze zaken kunnen meegenomen worden in een masterschema voor informatisering.			
De situatie met betrekking tot de Commissie (14 externe leden) en de 4 actieve Sectorale comités (per comité 3 extra externe leden) is sinds de eerdere audit grondig gewijzigd. Al deze mandaten zijn intussen beëindigd. De WOG voorziet zowel voor het Kenniscentrum als voor de Geschillenkamer in de aanstelling van 6 externe leden. De externe leden van het Kenniscentrum en de Geschillenkamer zijn respectievelijk op 4 april 2019 en 25 april 2019 door de Kamer van volksvertegenwoordigers benoemd voor een eenmaal hernieuwbare termijn van zes jaar. De vergoeding van de externe leden is bepaald in artikel 50, §3 WOG. Deze vergoeding is ongewijzigd gebleven t.o.v. de vergoeding voorzien voor de externe leden van de Commissie en haar Sectorale comités. De nieuwe organisatiestructuur bestaande uit 5 voltijdse directieleden en 12 externe leden die vergoed worden via een presentiegeld, betekent een budgettaire besparing op de begrotingslijn A 4000 <i>Statuutgebonden vergoedingen en toelagen</i>, maar een meerkost op de begrotingslijn A 1000 <i>Loonmassa</i>.	Uitgevoerd	De relevantie van de samenstelling van commissies en comités opnieuw evalueren, daar waar die een aanzienlijk aandeel of kostenplaatje vertegenwoordigen, en nagaan of de machtsdelegaties adequaat zijn.	Executive summary p.10

ANNEXE - REPONSES

33

					A 4000 Statuutgebonden vergoedingen en toelagen

ANNEXE - REPONSES

34

E16	Executive summary p.10	Werk maken van een organisatiemodel voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit en ondersteund door een ontwikkelingsplan voor het personeel.	Nog bezig	Operationele doelstelling OD 6.5 heeft betrekking op deze aanbeveling: <i>Kennisopbouw van het personeel stimuleren via bijvoorbeeld een opleidingsplan, het aanbieden van goede arbeidsvoorwaarden en het nadenken over een vorm van een personeelsmobiliteitssysteem.</i> Wordt voorbereid. Momenteel gebeurt de aansturing van het personeel nagenoeg volledig en direct door de betrokken directeurs.
E17	Executive summary p.10	Werk maken van een opleidingsplan voor het personeel opdat de instellingen de toekomstige veranderingen begripen en er intern vaardigheden opgebouwd worden.	Nog bezig	Zie ook E16. Wordt ontwikkeld. Zowel in het Strategisch Plan als in het Statuut wordt de nadruk gelegd op de mogelijkheid tot interne mobiliteit met o.a. het oog op een optimale kennisopbouw overheen de verschillende directies.
E18	Executive summary p.10	Komen tot een beheer dat systematisch anticipeert op medewerkers die vertrekken en dat hoofdzakelijk gekoppeld is aan het personeelsplan en het kennisbeheer.	Nog bezig	Wordt ontwikkeld. Alle bouwstenen zijn voorbereid via het Strategisch Plan 2020 – 2025, het Beheersplan 2020 en de <i>Roadmaps 2020</i> . Eenmaal het nieuw statuut wordt aangenomen kan de GBA haar werking verder uitbouwen op vlak van personeelsplan en kennisbeheer.
E19	Executive summary p.10	Met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement nagaan welke mogelijkheden er zijn om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratief personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren, om betere loopbaanmogelijkheden en -perspectieven te bieden en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen centraliseren. Cf. A5, E3	Nog bezig	Zie A6. De GBA heeft in 2019/2020 deze oefening op haar niveau doorgevoerd. Bij de opmaak van het nieuw statuut is met het oog op homogenere weddeschalen een bevraging gebeurd over het statuut van de overige dotatiegerechtigde instellingen. Het nieuw statuut zet ook sterk in op mobiliteit van het personeel tussen de verschillende directies van de GBA met als doel te voorzien in een optimale kennisoverdracht tussen de verschillende directies en de medewerkers een breder carrièreperspectief te bieden. Ook grensoverschrijdend, dus met de andere dotatiegerechtigde instellingen en de Kamer van volksvertegenwoordigers, is De GBA zeker bereid om constructief mee te werken aan de initiatieven die in deze aanbeveling zijn opgenomen. Ze is echter van oordeel dat deze initiatieven

35

ANNEXE - REPONSES

					best centraal wordt genomen op niveau van de Kamer van volksvertegenwoordigers.
--	--	--	--	--	--

ANNEXE - REPONSES

36

F. EY: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
F1 EY CBPL p. 12, 32, 35	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.	Uitgevoerd	Zie A3, E2, E3 Sinds het aantreden van het Directiecomité werd een nieuw organisatie-model (zie Strategisch Plan, p. 33) uitgetekend en werd ook het organigram (zie bijlage 8) aangepast zodat beiden volledig in lijn zijn met elkaar. Het organisatie-model wordt, zoals eerder vermeld, gekenmerkt door een éénduidige aansturing en een hogere graad van responsabilisering van de medewerkers. Het organisatie-model, dat deel uitmaakt van het Strategisch Plan 2020 – 2025, was het onderwerp van een publieke consultatie. Bij de invulling van het nieuw organisatie-model is het personeel bevraagd naar hun ambities en voorkeuren. Bij de opmaak van het nieuw organigram werd rekening gehouden met onderstaande elementen: • het organigram herneemt de 6 organen zoals voorzien in artikel 7 WOG zodat het organisatie-model <i>future proof</i> is in het kader van de gevraagde uitbreiding van het personeelskader; • er is bewust voor gekozen om de beschikbare inhoudelijke personeelsbezetting niet lineair over de 5 verticale organen te verdelen, maar deze verdeling te stoelen op de opdrachten toebedeeld aan ieder orgaan; • het organigram herneemt niet de externe leden van het Kenniscentrum en de Geschillenkamer aangezien zij als extern

ANNEXE - REPONSES

37

				aan het organisatiemodel van de GBA worden beschouwd. De externe leden sturen het GBA-personeel op geen enkele wijze hiërarchische of functionele aan; • het organigram biedt duidelijkheid inzake functionele en hiërarchische aansturing van het GBA-personeel. Daar waar beiden van elkaar afwijken wordt dit duidelijk aangegeven; • het organigram clustert per directie de gelijkaardige competenties. Het organigram wordt bij elke aanwerving geüpdatet en ter beschikking gesteld van het personeel.
F2	EY CBPL p. 16-17, 32, 35	Rekening houdend met eventuele nieuwe taken en bevoegdheden moeten zowel de operationele als administratieve samenwerkingen verder uitgewerkt worden om nieuwe synergieën te realiseren die tegelijk de efficiëntie en de doeltreffendheid versterken. Een verdergaande samenwerking met andere collaterale organen en de Kamer zou onderzocht kunnen/moeten 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. Cf. A6, C2, E9	Nog bezig	Uitwerken van de operationele samenwerking: zie A2, A4, B1 en E1 Uitwerken van de operationele samenwerking: zie A6, C2, E1, E9 en E19
F3	EY CBPL p. 21, 32, 35	Er dient een evaluatie uitgevoerd te worden van de nood en doeltreffendheid van bepaalde ondersteunende functies die geïnternaliseerd zijn. Cf. A6, C2, E9	Nog bezig	Zie ook operationele doelstellingen OD6.2 en OD6.4 • <i>OD6.2 Verbeterinitiatieven identificeren en implementeren, bijvoorbeeld door een zo groot mogelijke vereenvoudiging van administratieve processen en het zo veel mogelijk terugdringen van</i>

ANNEXE - REPONSES

38

			administratieve overhead. In dat kader werkt de GBA voor haarzelf een eenvoudige, goed functionerende organisatiestructuur uit en stelt ze voor haar medewerkers een duurzaam statuut op. • OD6.4 Nadenken over de eventuele inzet van externe dienstverleners, bijvoorbeeld een call center dat werkt met vooraf bepaalde scripts en dit afhankelijk van de budgettaire marge. Zie A6 en E9: Voor de langere termijn voorzien we ook de mogelijkheid van gedeelde diensten met andere instanties en het mogelijk outsourcen van activiteiten die niet tot het primaire proces behoren. We richten ons hierbij vooral op de collaterale organen van de Kamer. Gezien de recente hervorming van het organisatie-model van de GBA is het momenteel nog te vroeg om deze oefening op te starten. Eerst moet de evaluatie van de impact van de reorganisatie bepaald worden. Zie C2 en E19: De GBA staat zeker positief tegenover het idee van de invoering van gedeelde dienstverleningscentra voor ondersteunende diensten. Ze heeft daartoe reeds eerder initiatieven genomen op niveau van de Kamer van volksvertegenwoordigers en de dotatiegerechtigde instellingen, maar heeft zich eveneens ingeschreven in een aantal federale initiatieven.	
F4	EY CBPL p. 33, 35	Het huidige 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 werklust (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 werklust en indicatoren effectief op te volgen en te voorspellen (bvb. extrapolatie).	Nog bezig	Er zijn sinds de audit op dit vlak 4 zaken gebeurd: 1) <i>Strategisch Plan</i> Er is sinds het begin van 2020 een Strategisch Plan 2020 – 2025 opgesteld. 2) <i>Beheersplan en Roadmaps</i> Voor het werkjaar 2020 zijn het Beheersplan 2020 en de Roadmaps 2020 opgesteld. Jaarlijks zullen, ter concrete uitvoering van het Strategisch Plan, beide documenten opgesteld worden. 3) <i>Actieplan voor de dienst die statistieken maakt</i> Op basis van het beheersplan wordt momenteel een actieplan opgemaakt voor een actualisering en optimalisering van de rapporteringsprocessen (inclusief werklustrapportering).

ANNEXE - REPONSES

39

	Cf. E8			4) <i>Aanpassingen in DMS</i> Er werden sinds de audit reeds aanpassingen in het DMS gedaan zodat de rapportering nauwer kan aansluiten bij de nieuwe structuur van de GBA. De GBA beschikt verder over een tijdsregistratie tool, die momenteel louter verplicht gebruikt wordt voor het registreren van werklast i.h.k.v. Europese projecten waarvoor de GBA EU-subsidies verkreeg (zie ook E8). Dit zijn belangrijke stappen en voorwaarden om tot een volwaardig resource planningsmechanisme te komen. Deze oefening is op heden nog niet afgewerkt. Zo is er op heden nog geen analyse uitgevoerd m.b.t. de drijvers van werklast binnen GBA-processen. De GBA beschikt aldus nog niet over een volledig uitgewerkt resource planningsmechanisme, maar heeft sinds de audit wel stappen gezet die tot zo'n mechanisme kunnen leiden.
F5	EY CBPL p. 28, 33, 35	Er dienen back-ups gedefinieerd te worden voor ondersteunende diensten.	Uitgevoerd	In 2019 werden de ondersteunende diensten van de GBA hertekend. Er werd in deze hertekening rekening gehouden met de opmerking van het auditrapport. Er zijn nu voor de unieke posten personeelsverantwoordelijke, ICT-beheerder en boekhoudster formele back-ups aangeduid. De formele back-ups hebben evident niet steeds een (volwaardige) opleiding in de materie. Zij kunnen bepaalde essentiële processen uitvoeren (zoals bijvoorbeeld: inschrijvingen voor opleidingen (personeelsverantwoordelijke), betalingen (boekhouding) of accounts deblokken en 2^e lijnshulp invoeren bij de externe ICT-beheerder (ICT-beheerder)). Om volwaardige back-ups te kunnen voorzien, ontbreekt het de GBA aan schaalgroottes. Het is op dit moment niet mogelijk om 2 boekhouders, 2 lokale ICT-beheerders of 2 personeelsverantwoordelijken op de loonlijst te voorzien.
F6	EY CBPL p. 28, 33, 35	Intern zowel als extern (tussen collateralale organen) kennisbeheer moet versterkt worden. Dit speelt ook een belangrijke rol in het nauwer	Nog bezig	<u>Versterken van het intern kennisbeheer</u> De volgende initiatieven zijn genomen om het intern kennisbeheer te versterken:

ANNEXE - REPONSES

40

	samenwerken (vooral op operationeel vlak) tussen de collaterale organen zoals hierboven omschreven.		1) personeelsmobiliteit stimuleren: deze interne mobiliteit zorgt voor een optimale kennisoverdracht tussen de verschillende directies; 2) kennisopbouw van het personeel stimuleren door het opstellen van een opleidingsplan. Deze actie is ingeschreven in het Strategisch Plan, maar dient nog concrete vorm te krijgen. De nodige ruimte zal allicht gecreëerd worden door de onboarding van de GBA; 3) er wordt momenteel een nieuw functieprofiel gefinaliseerd waarbij kennisbeheer één van de hoofdtaken is. <u>Versterken van het extern kennisbeheer</u> Zie A6: conform de vierde strategische doelstelling <i>Een verbeterde gegevensbescherming door samenwerking</i>. De GBA ziet deze samenwerking op twee niveaus, nl. binnen een gezamenlijke EU aanpak en ook op nationaal vlak. De nationale samenwerking mag zich niet alleen beperken tot de autoriteiten op het vlak van gegevensbescherming, maar er moet in dat verband ook gepraat worden met andere toezichthouders zoals het BIPT en de mededingingsautoriteit (zie specifiek OD 4.4). Zie C2 voor de concrete invulling.
F7	EY CBPL p. 33, 35 Uitwerken van actief procesbeheer en systematische procesoptimalisatie. Cf. E11	Nog bezig	Zie ook het antwoord op vraag E11 Sinds de audit zijn er door de GBA 3 acties ondernomen: 1) Er werd begin 2019 een business analyse oefening opgestart. Deze oefening staat momenteel <i>on hold</i> wegens de vele veranderingen binnen de GBA, maar zal op korte termijn hernomen worden. 2) Er wordt een nieuw functieprofiel voorbereid waarbij "procesoptimalisatie" en "kennisbeheer" hoofdtaken zullen zijn. 3) Processen i.v.m. de nieuwe taken aan de GBA toegewezen middels de AVG en wet van 3 december 2017, zijn uitgetekend (zoals bvb. de klachtbehandeling of monitoringsdossiers).

ANNEXE - REPONSES

41

F8	EY CBPL p. 27, 33, 35	Herzien en herwerken van het evaluatieproces van medewerkers teneinde deze evaluatie doeltreffender en minder zwaar te maken. Cf. E15	Nog bezig	Zie E15 Het nieuw statuut voorziet een aantal aanpassingen aan het evaluatieproces vanuit de uitgangspunten 'vereenvoudiging', 'werkbaarheid' en 'duurzaamheid'. De 4 voornaamste aanpassingen zijn: 1) evaluatieprocedure vereenvoudigen en stroomlijnen voor alle personeelsleden van de GBA; 2) de evaluatieperiode gelijkshakelen met die opgenomen in het Federaal Openbaar Ambt = 1 jaar; 3) invoeren van een systeem van zelfevaluatie, gevolgd door een evaluatiegesprek; 4) inperking van het verplicht aantal (tussentijdse) functioneringsgesprekken. De principes opgenomen in het Statuut worden momenteel geconcretiseerd in een evaluatiebesluit.
F9	EY CBPL p. 35	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. Cf. E5	Nog bezig	Zie E5 en E15 De voornaamste ondernomen acties zijn: 1) verhoging van de objectiviteit van het evaluatieproces: de toekenning van één van de vier mogelijke vermeldingen gebeurt op basis van de criteria opgenomen in het Federaal Openbaar Ambt. Deze criteria zijn als bijlage gevoegd bij het statuut (verhoging van de transparantie); 2) verloning gekoppeld aan evaluatie: enkel indien het personeelslid heeft bijgedragen aan het succes en de strategie van de GBA zal de bevordering in weddeschaal mogelijk zijn. De performantie-indicatoren zullen verder worden geconcretiseerd n.a.v. de verdere uitwerking en implementatie van het statuut.
F10	EY CBPL p. 28, 33, 35	De impactstudie van noden dient verder uitgewerkt te worden en toekomstige werklust en benodigde competenties en capaciteit dienen nauwkeuriger gedefinieerd/ingeschat te worden.	Nog bezig	In het kader van het Strategisch Plan is nagegaan of de beschikbare middelen (zowel in termen van budget als personeel) tegemoet komen aan de noden van de GBA. Om na te gaan of de middelen tegemoet komen aan de noden werden 3 zaken onderzocht:

ANNEXE - REPONSES

42

	Hieraan gekoppeld dient ook een HR-strategie uitgewerkt te worden. Cf. E7	1) de evolutie van de werklast van de GBA; 2) de evolutie van het personeelsbestand van de GBA; 3) de evolutie van het budget. Deze aanpak heeft het mogelijk gemaakt om een onderbouwde uitspraak te formuleren over het al dan niet voldoen van de beschikbare middelen van de GBA. De oefening inzake de evolutie van de werklast van de GBA zal verder gedetailleerd worden zodat de impact van het wijzigend takenpakket op de werklast gedetailleerder in kaart wordt gebracht teneinde de nauwkeurigheid van de oefening te versterken. Zie Strategisch Plan 2020 – 2025, pagina 35 t.e.m. 40 voor de concrete analyse van de drie punten. De analyse heeft aanleiding gegeven tot onderstaande conclusie: <i>Het Directiecomité is van oordeel dat een verantwoordde uitvoering van taken door de GBA niet kan worden verzekerd zonder een significante uitbreiding van personeel en financiële middelen. Er wordt ook verwacht dat deze discrepantie de nodige aandacht zal krijgen tijdens de aan de gang zijnde evaluatie door de Europese Commissie in het begin van 2020. Bij het indienen van zijn meerjarenbegroting enkele maanden geleden heeft het Directiecomité van de GBA, op basis van een zeer voorzichtige berekening, een voorstel ingediend voor een personeelsuitbreiding van 20 VTE waarvan er zo snel mogelijk 12 VTE zouden moeten bijkomen en de overige gespreid over de komende vijf jaar.</i> De Kamer van volksvertegenwoordigers heeft beslist dat de GBA kan beschikken over het door haar gevraagde budget, maar dat de goedkeuring van het personeelskader zal afhangen van de resultaten van deze audit. De structurele beslissing inzake aanwerving van bijkomende personeelsleden is bijgevolg <i>on hold</i> geplaatst, in tussentijd mag de GBA, gezien ze over de nodige budgettaire middelen beschikt, overgaan tot de aanwerving van 6 contractuele personeelsleden met een contract van bepaalde duur tem 31/12/2020.
--	--	---

ANNEXE - REPONSES

43

F11	EY CBPL p. 33, 36	De digitaliseringsmogelijkheid van de archieven dient verder onderzocht te worden eveneens als het verder delen van archiefruimte zelf.	Uitgevoerd	De GBA heeft in 2018 haar archiveringsbeleid gefinaliseerd waarbij de bewaartermijnen van de dossiers zijn bepaald, evenals een vernietigingsbeleid is gedefinieerd. Met ingang van 1 januari 2019 heeft de GBA haar huisvestingsprotocol met de Kamer van volksvertegenwoordigers kunnen uitbreiden. In de kelder van het Forum gebouw is een archieflokaal voor de GBA ingericht. Door de ingebruikname van deze archiefruimte is het aantal lopende meters aan externe dossieropslag sterk gereduceerd vanaf januari 2019. Sinds december 2019 zijn de laatste dossiers die extern bewaard werden, cfr. het vernietigingsbeleid, vernietigd.
F12	EY CBPL p. 36	De IT-structuur, -planning en -strategie dient verder uitgewerkt te worden. Cf. E13	Uitgevoerd	Zie E13 Er zijn 3 acties ondernomen. <u>Eerste actie</u> Sinds begin 2020 is er een stuurgroep ICT opgericht binnen de GBA. Deze stuurgroep heeft als voornaamste taak om de lijnen qua ICT-visie en –beleid (strategische keuzes) uit te zetten. <u>Tweede actie</u> Momenteel loopt er een interne oefening om de ICT-behoefte voor de komende jaren in kaart te brengen. Het resultaat van deze oefening zal gebruikt worden als input voor de vernieuwing van het ICT-infrastructuurcontract. Verder zal het resultaat ook nuttige informatie opleveren over ICT-noden en potentiële uitgaven die niet binnen het ICT-infrastructuurcontract vallen. Deze zaken kunnen meegenomen worden in een masterschema voor informatisering. <u>Derde actie</u> In het aangepast functieprofiel van de ICT beheerder werden bijkomende scholingsvereisten ingevoegd, met het oog op het efficiënter beheeren en ondersteunen van de ICT noden van de GBA.

ANNEXE - REPONSES

44

F13	EY CBPL p. 21, 33, 35	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. Cf. A6, C2, E9	Nog bezig	Het protocol betreffende de huisvesting in het complex Forum vermeldt de terbeschikkingstelling van de volgende ruimten/diensten: • kantoorlokalen op de verdieping 2; • 12 parkeerplaatsen. In afwachting te kunnen beschikken over parkeerplaatsen in de parking van gebouw 2 zal de GBA kunnen gebruik maken van de parlementaire bovengrondse parking op maandag en vrijdag a rato van maximaal 10 parkeerplaatsen; • archieflokaal (100,74 m²); • technisch lokaal in de parking (3,88 m²). De GBA heeft daarnaast ook toegang tot de volgende gemeenschappelijke ruimtes van het Forumgebouw: • de douches, die zich bevinden bij de fietsstallingen; • de cafetaria's; • de leeszaal van de parlementaire bibliotheek. Bovendien zal de bibliotheek van de GBA fuseren met de parlementaire bibliotheek. De aankoop van documentatie die heel specifiek van belang is voor de GBA gebeurt verder door en ten laste van deze laatste; • de vergaderzalen van gebouw 2 van het Forumcomplex volgens een vooraf bepaald uurrooster en mits voorafgaande reservatie bij de bevoegde diensten van de Kamer rekening houdend evenwel met het feit dat de Kamer van volksvertegenwoordigers absolute prioriteit behoudt m.b.t. het gebruik van deze zalen. De GBA heeft meermaals het idee gelanceerd voor de oprichting van een aankoopcentrale bij de Kamer van volksvertegenwoordigers waarbij ze uiteraard bereid is haar expertise ter zake ter beschikking te stellen. Sinds de uitvoering van de audit heeft de GBA ingetekend op het onderhoudscontract van de Kamer afgesloten met de firma Laurynt. Op vraag van het COC heeft de GBA in het 2018 haar chauffeur tijdelijk deeltijds ter beschikking gesteld van het COC.
------------	-----------------------	---	-----------	---

ANNEXE - REPONSES

45

F14	EY CBPL p. 35		Nog bezig	Ondersteunend document: Protocol betreffende de huisvesting in het complex Forum.
	Statuten dienen verder geharmoniseerd te worden om, onder andere, interinstitutionele mobiliteit alsook carrièreperspectieven te versterken. Cf. A5, E3, E19			Zie A5, A6 en E19. Enkele elementen al synthese: 1. het nieuwe statuut voorziet in interne mobiliteit tussen de directies van de GBA met het oog op een optimale kennisoverdracht tussen de verschillende directies en de mogelijkheid op een breder carrièreperspectief; 2. bij de opmaak van het nieuw statuut is met het oog op homogenere weddeschalen een bevraging gebeurd over het statuut van de overige dotatiegerechtigde instellingen; 3. de GBA is van oordeel dat het harmoniseren van de verschillende statuten best centraal wordt opgestart via een initiatief van de Kamer van volksvertegenwoordigers.

Algemene opmerkingen

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Bijlagen

1	Advies 33/2018 van 11/04/2018 – voorontwerp van wet betreffende de bescherming van natuurlijke personen met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens (CO-A-2018-026)
2	GBA – Strategisch plan 2020 – 2025 (finale versie 28/01/2020)
3	GBA – Beheersplan 2020 (finale versie 06/02/2020)
4	GBA – Principebeslissingen voor opstellen statuut (finale versie van 18/11/2019)
5	GBA – Statuut (brief van 21/01/2020 gericht aan de voorzitter van de Kamer van volksvertegenwoordigers)
6	GBA – Verordening 2018/04 van 26/09/2018 – Aanstelling van experts voor de uitvoering van bijzondere opdrachten en vaststelling van hiermee samenhangende vergoedingen
7	GBA – Verordening 2019/008 van 30/10/2019 – Verordening houdende de algemene regeling van bepaalde vergoedingen en van de terugbetaling van bepaalde kosten, toegekend aan de leden van het Directiecomité, het Kenniscentrum en de Geschillenkamer
8	GBA – Organogram versie 01/05/2020
9	GBA – Roadmaps 2020
10	GBA - Protocol betreffende de huisvesting in het complex Forum

PRÉSENTATION

En 2017-2018, la Cour a réalisé conjointement avec EY un examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et de la Commission MRD-BIM.

Le rapport définitif contenant des recommandations a été adressé le 28 mars 2018 au président de la Chambre des représentants.

À la demande du président de la Chambre des représentants, la Cour des comptes dresse actuellement un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'audit de 2018.

À cette fin, le présent questionnaire vous est adressé. Au regard de chaque recommandation formulée, il est vous est demandé d'indiquer :

- Si la recommandation a été mise en œuvre, en utilisant l'une de ces trois mentions : « Réalisé », « En cours » ou « Non réalisé ».
- Un commentaire explicitant la mention indiquée :
 - o La date effective ou probable de la mise en œuvre (mention « Réalisé » ou « En cours ») ;
 - o Les initiatives qui ont été prises pour mettre en œuvre tout ou partie de cette recommandation ;
 - o Les autres acteurs éventuellement concernés ;
 - o L'évaluation (si possible) de l'impact de cette recommandation sur vos recettes et dépenses ;
 - o Les raisons pour lesquelles la recommandation n'a pas été mise en œuvre (mention « Non réalisé »).

Des commentaires généraux peuvent être joints au questionnaire. Des documents explicatifs sont demandés pour les projets « réalisés » ou « en cours ».

Ce questionnaire doit être complété et transmis pour le jeudi 30 avril 2020 à M. Bernard Vande Castele, premier auditeur-réviseur (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

En sa qualité de personne de contact, il se tient à votre disposition pour toute information ou précision.

D'avance, nous vous remercions pour votre collaboration.

L'équipe d'audit de la Cour des comptes



EXAMEN DES INSTITUTIONS À DOTATION – SUIVI 2020

Questionnaire adressé au président de la Commission administrative chargée de la surveillance des méthodes spécifiques et exceptionnelles de recueil de données par les services de renseignement et de sécurité

A. Missions : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
A1 CC p. 4 CC p. 11	- Réfléchir à l'opportunité d'intégrer des entités telles que les institutions à dotation au pouvoir législatif, notamment en fonction des missions qui leur ont été confiées. - Examiner si les objectifs poursuivis (contrôle et protection juridique) ne peuvent pas être atteints d'une autre manière et avec un autre statut.	Non réalisé	Les missions dévolues à la Commission BIM sont expressément définies par le législateur (loi du 30/11/1998 relative aux services de renseignement et de sécurité). Dans ce cadre, le législateur a entendu créer une Commission composée de différents magistrats qui « (...) agissent en toute indépendance vis-à-vis du corps dont ils sont issus ou vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique ». Il est, en outre, souligné que la Commission doit effectuer « (...) sa tâche de contrôle en toute indépendance ». Il n'appartient pas à la Commission de remettre en cause cette volonté/vision du législateur notamment en s'intégrant à d'autres entités.
A2 CC p. 4	Regrouper les compétences octroyées à plusieurs institutions en des ensembles de tâches homogènes attribués de façon exclusive.	Non réalisé.	Les missions dévolues à la Commission BIM sont définies de manière claire et précise par le législateur. Certaines de ces missions sont déjà exclusives (ex. contrôle a priori des méthodes exceptionnelles, contrôle a priori et particulier des méthodes qui concernent les journalistes, médecins et avocats, autorisation de commission d'infractions, rédaction de procès-verbaux déclassifiés, contrôle de certaines destructions de données, ...). Pour le surplus, le législateur a entendu instaurer un système de double contrôle avec le comité permanent qui n'est, du reste, pas global (les avis négatifs de la Commission ne peuvent ainsi pas être réformés par le Comité) et différencié (au niveau du contrôle a posteriori la Commission a un pouvoir de suspension et d'interdiction d'exploitation tandis que le Comité a un pouvoir de cessation et de destruction de données). Il n'appartient pas à la Commission de remettre en cause ce système cohérent de double contrôle expressément voulu par le législateur, qui plus est déjà salué par la Cour Constitutionnelle, et ce d'autant plus qu'il est cohérent et est bien appréhendé par tous les acteurs. Cette affirmation est d'autant plus vraie

ANNEXE - REPONSES

50

				que les matières gérées doivent être considérées comme extrêmement sensibles puisqu'elles concernent des pans très importants de la vie privée et des libertés de nos concitoyens. Lors d'un colloque récent sur les 10 ans d'application de la loi BIM, le rôle conféré de la Commission dans le contrôle des méthodes particulières de renseignement n'a d'ailleurs fait l'objet d'aucune critique tant des services de renseignement que des autorités et de la société civile. Il est plausible que le Comité R puisse recommander telle ou telle modification de la loi BIM, dont possiblement une diminution de ses activités de contrôle au sein de l'application de la loi BIM, la Commission ne dispose quant à elle d'aucune compétence de recommandation.
A3	CC p. 4	Utiliser une vision plus claire des activités et des risques à couvrir aux différents niveaux de la pyramide de contrôle.	Non réalisé.	Les missions dévolues à la Commission BIM sont des missions précises et clairement définies par le législateur. En outre, les contrôles effectués par la Commission et le Comité sont parfaitement bien circonscrits.
A4	CC p. 4	Renforcer la coopération par la création de « familles » d'institutions ayant en commun un même domaine politique comme, par exemple, celui de la sécurité (Comité P, Comité R, COC et Commission MRD).	Non réalisé.	Au niveau du contrôle, la Commission BIM et le Comité R fonctionnent et doivent même fonctionner de manière indépendante, à l'exception des interactions précisées par le législateur. Le regroupement en famille n'apparaît dès lors pas possible sans changement législatif. Au surplus, il importe de préciser que la Commission BIM n'a aucun de compétence matérielle en lien le COC et le Comité P.
A5	CC p. 4	À terme, une révision et une harmonisation des statuts peuvent avoir des effets positifs sur la maîtrise des dépenses, notamment en favorisant une mobilité accrue du personnel.	Non réalisé.	Le statut des membres effectifs et des suppléants de la Commission est légalement défini. Ainsi, il est notamment prévu que les membres effectifs reçoivent le traitement qui est accordé aux magistrats fédéraux, conformément à l'article 355 bis du code judiciaire. Il en va de même pour le secrétariat de la Commission qui se compose à minima de deux personnes (un membre émanant du SGRS et un membre émanant de la VSSE) et qui conservent leur statut d'origine. La commission n'a donc aucun pouvoir décisionnaire en matière d'harmonisation. Il est encore peu concevable de favoriser la mobilité du personnel de la Commission dont le nombre est réduit à deux personnes.
A6	CC p. 5	L'instauration de synergies peut également s'opérer à plusieurs niveaux, par exemple :	Non réalisé.	Comme déjà souligné, la Commission fonctionne avec le minimum de personnel qui lui est légalement octroyé. Par ailleurs, la plupart des

ANNEXE - REPONSES

51

	- intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotation d'échelle trop réduite ; - redessiner le paysage des institutions à dotation en les réaménageant, en les réunissant ou en adaptant leur portée ; - réduire le nombre d'institutions à dotation en les regroupant sous un autre statut.	fonctions d'appui sont directement effectuées par les membres de la Commission. Il en va notamment ainsi pour la comptabilité et les traductions. Ce qui ne pose aucun problème. Les locaux de la Commission sont actuellement situés au sein du bâtiment principal de la VSSE et ce, sur base d'un protocole d'accord. La Commission reverse ainsi un pourcentage des frais encourus pour la VSSE pour l'occupation EXCLUSIVE qui lui est octroyée (couloir fermé composé d'un secrétariat, une salle de réunion, une pièce pour les archives et trois bureaux pour les magistrats effectifs). Cette occupation doit être véritablement perçue comme un élément extrêmement positif pour la Commission qui a ainsi pu réduire ses coûts de fonctionnement dans un environnement parfaitement sécurisé et ce tant au niveau physique que du point de vue informatique. Il importe aussi de préciser que la proximité géographique de la Commission avec les services de la VSSE n'est absolument pas de nature à entraver son indépendance. Bien au contraire, cette proximité est de nature à favoriser/maximaliser la tâche de contrôle de la Commission puisqu'elle dispose d'un accès immédiat aux banques de données/systèmes informatiques de la VSSE et qu'elle peut très rapidement entendre les membres de la VSSE sur tel ou tel point. Faire déménager la Commission, cela reviendrait à augmenter considérablement les coûts notamment pour respecter un haut degré de sécurité physique et informatique mais aussi de diminuer la facilité opérationnelle de contrôle de la Commission vis-à-vis du service de renseignement et de sécurité qui pourvoit le plus grand nombre de méthodes (+ de 80%). Qui plus est le Comité R ne semble pas disposer de locaux permettant d'accueillir la Commission.
--	---	--

ANNEXE - REPONSES

52

B. Missions : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
B1 CC p. 26	Examiner si la Commission MRD ne pourrait pas fonctionner de manière tout aussi indépendante sous l'égide d'une autre entité, telle que le SPF Justice (par analogie avec la magistrature, dont le financement via le budget du SPF Justice ne remet pas en cause son indépendance).	Non réalisé.	Le législateur a entendu assurer une parfaite indépendance de la Commission en confiant la dotation de son budget au Sénat et ensuite à la Chambre des Représentants. Cette vision qui coulait de source au moment de l'adoption de la législation « BIM » ne doit, à notre estime, pas être modifiée. En tout état de cause, il n'appartient pas à la Commission de remettre en cause une décision politique qui est assurément de nature à asseoir son indépendance.

C. Budget : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
C1 CC p. 5 CC p. 11 CC p. 58	Opérer une distinction entre une dotation de fonctionnement et une dotation de capital .	Réalisé (?)	La dotation de la Commission nous paraît essentiellement disposer d'une dotation de fonctionnement car les frais de la Commission concernent les postes de rémunération et de bâtiment liés à son fonctionnement général et quotidien. Au niveau des actifs, la Commission dispose d'un seul véhicule qui a été acquis il y a quelques années uniquement du matériel informatique et de bureau nécessaire.

ANNEXE - REPONSES

53

C2	CC p. 5 CC p. 6 CC p. 11 CC p. 58	a) Trouver des accords sur des rationalisations ou mutualisations. L'impact de ces rationalisations ou mutualisations doit être envisagé de façon pluriannuelle et devrait faire l'objet d'une planification. En matière de synergies quant aux services de support ou opérationnels, associer ou mettre en commun des services de support ou opérationnels entre les institutions à dotation ou avec la Chambre des représentants. b) Intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions à dotation de trop petite échelle. c) Mettre en place des 'centres de service partagés' pour les services de support comme la comptabilité, le support IT, les achats, les services de traduction, la gestion des espaces de réunion, les services d'imprimerie, etc. Cf. A6	Réalisé.	La Commission assure seule et sans frais la plupart de ses missions d'appui. Pour les impératifs de sécurité (sécurité physique, sécurité des documents classifiés et sécurité informatique) une synergie a déjà été opérée avec la VSSE. Cette synergie lui confère un hébergement disposant d'un haut degré de sécurité tout en réduisant de manière maximale les coûts. Cette synergie n'entrave en rien l'indépendance de la Commission car la Commission dispose d'un couloir dans le bâtiment qui n'est pas accessible au personnel de la VSSE. Au contraire, la présence de la Commission au sein de la VSSE lui permet d'accroître sa capacité de contrôle en ayant directement accès aux banques de données de la VSSE et en pouvant prendre immédiatement les renseignements estimés utiles auprès de son personnel et/ou de sa direction. Chaque fois que cela est nécessaire et possible, la Commission met en place des synergies notamment avec le Comité R. Tel est notamment déjà le cas pour la conservation des documents classifiés « <i>Très secret</i> » qui exigent des locaux/coffres particuliers et pour laquelle un accord a été conclu avec le Comité R.
	C3 CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52	Conclure des Service Level Agreements (SLA) avec les autorités publiques pour le compte desquelles des missions sont accomplies.	Nihil	Nihil
	C4 CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52 CC p. 58	a) Instaurer des règles précises et communes dans le cadre de la confection du budget des dépenses pour permettre à la Commission de la comptabilité d'octroyer à chaque institution la dotation la plus proche des dépenses à réaliser.	Non réalisable	Les dépenses comptabilisées sont déjà fixées au minimum et au plus proche des dépenses effectivement réalisées. Il pourrait toutefois toujours subsister un certain écart entre les dépenses comptabilisées et réalisées lié aux aléas des frais de bâtiments/informatiques. Les autres dépenses dont notamment celles qui concernent les

ANNEXE - REPONSES

54

		b) Prévoir des normes communes, dans les institutions octroyant des jetons de présence à leurs membres.		rémunérations sont, à notre estime, bien anticipées par la Commission.
C5	CC pp. 47-48	a) Instaurer des règles claires et homogènes encadrant toute modération budgétaire demandée aux institutions à dotation. b) Justifier toute dérogation à ces règles au regard des missions, nouvelles ou modifiées ou de projets visant à réduire les dépenses de fonctionnement des institutions.	Non réalisable	La Commission a déjà effectué une modération budgétaire maximale et justifie pleinement ses dépenses. Toutes les années, la Commission est d'ailleurs contrôlée par la Cour des Comptes. Les derniers contrôles n'ont donné lieu à aucune remarque.
C6	CC p. 6	Examiner si la spécificité des missions que la Chambre confie à l'institution concernée justifie la création d'une institution indépendante, lorsque les dépenses d'overhead ou de support représentent une part significative de son budget. Cf. A1, B1	Nihil	Nihil.

D. Budget : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
D1	Néant	/	/

ANNEXE - REPONSES

56

E. EY : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
E1 Executive summary p.8	Renforcer et systématiser des accords de collaboration, à savoir formaliser les partenariats et les synergies avec les autres institutions (de manière globale ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) ou les autres organes de l'État sur les missions communes et complémentaires permettant de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les compétences à disposition. Ceci concerne principalement : - les plaintes et demandes d'informations générales ; - les contrôles en matière de police ; - les audits de système ; - l'organisation des examens (entre le CSJ et des Commissions réunies de nomination du notariat) ; - le processus de gestion des litiges géré par l'Organe de recours (Comité R) ; - la protection des données personnelles (GDPR) ; - etc. Cf. C2	Non réalisé	Non concerné. Les rôles de contrôle de la Commission BIM et du Comité R sont spécifiques et parfaitement définis.

ANNEXE - REPONSES

57

E2	Executive summary p.8	Traduire les rôles et responsabilités dans des organigrammes fonctionnels clairs et maintenus à jour par institution.	Réalisé via loi.	Les rôles et responsabilités de la Commission BIM sont parfaitement circonscrits et explicités par le législateur.
E3	Executive summary p.8	Initier une révision des cadres organiques afin de les réactualiser en fonction des besoins identifiés. Cf. A5, E19	Non réalisé	Notre cadre organique est fixé une loi pour les membres et par AR pour le secrétariat. Actuellement, le cadre organique de la Commission correspond au minimum réglementaire.
E4	Executive summary p.8	Développer les outils et les méthodes associées d'élaboration de plans pluriannuels stratégiques permettant d'établir les priorités et les objectifs à se fixer à moyen et long-terme et d'apporter une perspective stratégique et proactive dans la gestion des institutions.	Non réalisé	Inadéquat en fonction de nos missions légales.
E5	Executive summary p.8	Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau des services et des individus et faisant l'objet d'un suivi au travers de tableaux de bord.	Idem E4	Idem E4
E6	Executive summary p.8	Pour les institutions concernées, établir 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.	Idem E4	Idem E4
E7	Executive summary p.8	Traduire ces plans en des plans de capacité et de gestion des ressources visant la mise à disposition efficace et efficiente des ressources et des compétences en place et à avoir une vue objective des charges de travail et des capacités à déployer sur chaque activité.	Idem E 4.	Idem E 4.

ANNEXE - REPONSES

58

E8	Executive summary p.8	Mettre en place un outil de gestion du temps pour alimenter l'analyse objective de la performance des activités menées au sein des différentes institutions.	Idem E 4	Idem E 4
E9	Executive summary p.9	Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions et le Parlement sur les possibilités de mutualisation des services de support (globalement ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) en intégrant à cette réflexion les contraintes (objectives) propres à chaque institution (notamment les contraintes en matière de sécurité). Cette mutualisation des services doit permettre une meilleure utilisation des ressources en place, assurer la continuité des services, combler un manque de compétence, etc., et peut concerner les domaines suivants : - comptabilité et finances ; - IT (partiellement pour assurer la prise en main des institutions des aspects confidentiels de la sécurisation des données) ; - traduction et interprétariat. Cf. A6, C2	Non réalisé	Les aspects IT sont réalisés en fonction de nos besoins et sous certains aspects en synergie avec la VSSE. Ce qui est intégré dans le coût bâtiment. Nous avons ainsi pu minorer nos coûts tout en maintenant un haut degré de sécurité informatique ET tout en augmentant notre capacité de contrôle. La comptabilité de la Commission est effectuée par ses membres. Il en va de même pour les traductions.
E10	Executive summary p.9	Analyser les possibilités de faire lever sur les outils et les capacités présentes dans le SPF Bosa. En effet, les synergies avec le SPF Bosa (ou l'utilisation de leurs outils) peuvent entraîner des gains d'efficacité. Ces outils sont par exemple : - Persopoint (secrétariat social) ; - les catalogues de fourniture / matériel auxquels les institutions fédérales peuvent faire	Réalisé	Nous avons mis en place un système avec Persopoint qui fait office de secrétariat social pour la rémunération des membres effectifs/suppléants de la Commission. Concernant les deux secrétaires de la Commission, leur secrétariat social est assuré par leur corps /service d'origine. Les acquisitions de la Commission sont toujours effectuées via le catalogue fédéral de fournitures/matériel.

ANNEXE - REPONSES

59

	appel sans devoir lancer un marché public ; - l'application Fedcom qui est un ERP et qui pourrait être utilisée pour la comptabilité et la gestion des achats moyennant paramétrage et licences ; - les formations proposées par l'IFA ; - pour les institutions qui organisent des examens, concours, le maintien des relations et du support de Selor étant donné qu'il est le spécialiste du recrutement de la fonction publique. - etc.		
E11	Executive summary p.9	Mettre en place des dispositifs de documentation, de mesure et d'optimisation des processus en visant en premier lieu le respect des contraintes de sécurité, des délais (légaux) et la réduction de goulots d'étranglement.	Réalisé Tous les dispositifs utiles de sécurité ont été mis en place.
E12	Executive summary p.9	Étudier le potentiel d'automatisation et d'informatisation des processus, principalement au travers de systèmes de gestion électronique de dossiers (DMS) et d'archivage électronique de documents.	Non réalisable La Commission produit essentiellement des décisions/avis circonstanciés. Ces documents sont classifiés au sens de la loi du 11 décembre 1998 relative à la classification et habilitations, attestations et avis d sécurité.
E13	Executive summary p.10	Développer, pour chaque institution, un schéma directeur informatique, intégrant les risques liés à la sécurité, les besoins à venir et l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques.	Non réalisé
E14	Executive summary p.10	Réévaluer la pertinence de la composition des commissions et des comités, là où cela	Non réalisé La composition de la Commission est définie avec précision par le législateur. Il n'appartient pas à la Commission de remettre cette vision en question. Concernant le personnel administratif de la Commission, il est

ANNEXE - REPONSES

60

		représente un poids et/ou un coût considérable, et l'adéquation des délégations de pouvoir.		réduit au minimum légal (2 personnes) mais aussi au minimum requis pour un fonctionnement effectif et optimum se la Commission.
E15	Executive summary p.10	Mettre en œuvre un système d'évaluation de tous les membres du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel et associer des mécanismes de gestion de carrière associés à celui-ci.	Réalisé.	Evaluation du personnel administratif de la Commission par le Président de la Commission.
E16	Executive summary p.10	Mettre en place un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité et appuyé par un plan de développement du personnel.	Non réalisé.	Les membres de la Commission doivent légalement avoir un âge minimum de 40 ans et démontrer d'une expérience particulière.
E17	Executive summary p.10	Mettre en place un plan de formation pour le personnel permettant aux institutions d'appréhender les changements futurs et stimuler la construction des compétences en interne.	Non réalisé.	Inutile d'effectuer un plan au vu du personnel administratif réduit et des missions attribuées à ce personnel.
E18	Executive summary p.10	Systématiser la mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs en lien principalement en lien avec le plan de personnel et la gestion des connaissances.	Non réalisé	Inutile vu du personnel administratif réduit.
E19	Executive summary p.10	Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et	Non réalisé.	

61

ANNEXE - REPONSES

		pouvoir plus facilement mutualiser certaines fonctions de support. Cf. A5, E3		
--	--	--	--	--

ANNEXE - REPONSES

62

F. EY : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
F1 EY Commission BIM p. 7	Mettre en place le système de communication BINI notamment pour réduire le transport physique de documents.	Réalisé	Le système BININI a été mis en place au sein des locaux de la Commission et il est actuellement pleinement opérationnel.
F2 EY Commission BIM p. 11	Héberger dans le même bâtiment les services de contrôle d'une part (Commission BIM, Comité permanent R) et les services contrôlés d'autre part (VSSE et SGRS).	Réalisé pour la Commission.	Nous sommes déjà localisés dans les bâtiments de la VSSE qui est le service le plus actif en matière de méthodes particulières de renseignement (+ de 80 % des méthodes). Cette localisation a eu pour effet de minorer nos coûts tout en maintenant un haut degré de sécurité physique et informatique ET d'augmenter notre capacité de contrôle puisque nous avons un accès direct aux banques de données de la VSSE. Le Comité R et le SGRS se trouvent toujours dans d'autres bâtiments.
F3 EY Commission BIM p. 11	Envisager la centralisation des services d'appui (comptabilité, ressources humaines, les achats, etc.) pour toutes les institutions à dotation. Cf. A6, C2, E9	Non réalisé	Au niveau de la Commission, cette centralisation est en l'état inutile. La comptabilité, les traductions, les achats se font directement par les membres de la Commission sans coût supplémentaire. Au niveau IT, une synergie a été mise en place avec la VSSE pour minorer les coûts.

Commentaires généraux

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

ANNEXE - REPONSES

64

Annexes	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



ANNEXE - REPONSES



VOORSTELLING

In 2017-2018 deed het Rekenhof samen met EY onderzoek naar de in het Forumgebouw gehuisveste dotatiegerechtigde instellingen en naar de BIM-Commissie.

Het definitieve verslag met een reeks aanbevelingen werd op 28 maart 2018 aan de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers bezorgd.

Op verzoek van de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers gaat het Rekenhof nu na in hoeverre gevolg werd gegeven aan de aanbevelingen die naar aanleiding van de audit van 2018 werden geformuleerd.

Daarom bezorgen we u deze vragenlijst, met het verzoek om bij elke aanbeveling:

- te vermelden of ze ten uitvoer werd gebracht (vermeld « Uitgevoerd », « Nog bezig » of « Niet uitgevoerd »);
- duiding te geven bij die vermelding:
 - o effectieve of vermoedelijke datum van tenuitvoerlegging (bij « Uitgevoerd » of « Nog bezig »);
 - o welke initiatieven er werden genomen om de aanbeveling geheel of gedeeltelijk ten uitvoer te brengen;
 - o te vermelden of er andere betrokkenen zijn en zo ja, welke;
 - o (indien mogelijk) welke impact de aanbeveling heeft op uw ontvangsten en uitgaven;
 - o waarom de aanbeveling niet ten uitvoer werd gebracht (bij « Niet uitgevoerd »).

Het is mogelijk om algemene commentaar bij de vragenlijst te voegen. Voor projecten die zijn uitgevoerd of die nog lopen, worden toelichtende documenten gevraagd.

Mogen wij u verzoeken de vragenlijst uiterlijk donderdag 30 april 2020 ingevuld terug te bezorgen aan Bernard Vande Castele, eerste-auditeur-revisor (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

Hij fungeert als contactpersoon, mocht u bijkomende informatie of preciseringen wensen.

Alvast bedankt voor de tijd die u hieraan wil besteden.

Het auditteam van het Rekenhof



Rekenhof
Cour des comptes

AUDIT VAN DE
DOTATIEGERECHTIGDE
INSTELLINGEN – Opvolging 2020

Vragenlijst gericht aan de voorzitter van
het Controleorgaan op de politionele
informatie

A. Opdrachten: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
A1 RH p. 4 RH p.11	- Nadenken over de wenselijkheid om entiteiten zoals de dotatiegerechtigde instellingen onder te brengen bij de wetgevende macht, onder meer op basis van de opdrachten die hen werden toevertrouwd. - Onderzoeken of de nagestreefde doelstellingen (toezicht en rechtsbescherming) niet op een andere wijze kunnen worden bereikt en onder een ander statuut.	Uitgevoerd.	Het COC is reeds een parlementaire dotatiegerechtigde instelling. Dit heeft het COC niet nogmaals onderzocht en is ook niet zinvol. De wetgever van 2014 en 2018 (en ook daarvoor) heeft dat nogmaals grondig onderzocht en beargumenteerd. Het volstaat naar de MvT en de tekst van de Gegevensbeschermingswet van 30.07.2018 te kijken, alsmede nog recenter naar de Wet van 22 mei 2019 tot wijziging van diverse bepalingen wat het politieke informatiebeheer betreft die de Wet op het Politieambt heeft gewijzigd en waarbij de taakstelling en het statuut van het COC nogmaals werd bevestigd en verfijnd.
A2 RH p.4	De bevoegdheden die aan verschillende instellingen zijn toegekend, samenbrengen in homogene taakpakketten die exclusief worden toegewezen.	Nog bezig	Zoals reeds eerder naar aanleiding van deze audit ook herhaaldelijk door het COC getuut zijn er in de praktijk zo goed als geen overlappingsen. Het protocol dat tussen de GBA, het COC, het Comité I en P in de opmaak is (een ontwerp) is klaar maar door de COVID-19 crisis zijn de werkzaamheden opgeschort tot in mei zal dat ook duidelijk maken. De diverse diensten sturen elkaar wederzijds dossiers zonder dat dit noemenswaardige problemen oplevert.

ANNEXE - REPONSES

68

A3	RH p.4			Kortom: naar het oordeel van het COC zijn de taakpakketten actueel grotendeels homogeen samengesteld. Het COC heeft ter zake nog twee suggesties: - het COC bevoegd maken als DPA voor de AIG (Algemene Inspectie van de federale en lokale politie) ook voor de niet operationele gegevensstromen (nu is de GBA bevoegd voor het niet operationele en het COC voor het operationele); dit ontlast de GBA en is homogener; - het COC bevoegd maken als DPA voor de hele douane (zie ook ontwerp jaarverslag dat actueel in vertaling is en dat hierbij, enkel ten behoeve van het Rekenhof, als bijlage wordt gevoegd) vermits het recent de bevoegdheid kreeg om de vorderingen van de Douane ten aanzien van de BELPIU te controleren; dit ontlast de GBA en is homogener.
A4	RH pp.4 - 5	Een duidelijkere visie hanteren op de activiteiten en de risico's die moeten worden afgedekt op de verschillende niveaus van de controlepiramide.	Uitgevoerd	Het COC heeft een duidelijke visie op zijn functioneren en taakstelling. Het verwijst naar het strategisch plan toegevoegd aan de opmaak van de begrotingen 2019 en 2020. Het verwijst ook naar een ontwerp van jaarverslag. De lezing van dit ontwerp van jaarverslag moet het Rekenhof een goed inzicht geven van de activiteiten, functies en opdrachten van het Controleorgaan. Het COC doet dat door de draftversie te hebben opgemaakt van het protocolakkoord tussen GBA, COC, Comité I en P. Deze draftversie moet nu nog gefinaliseerd worden (zie hoger).

ANNEXE - REPONSES

69

			Met het Comité I werkt het COC zeer regelmatig samen door bv. gezamenlijke controleonderzoeken te doen. Zo is er de jaarlijkse gezamenlijke controle van de Gemeenschappelijke Gegevensbank Terrorist Fighters en Haatpropagandisten alsmede voor 2020 een eerste gezamenlijke controle van de BELPTU (passagierseenheid). Met het Comité P werd onderling afgestemd dat iedere instelling in beginsel, behoudens indien duidelijk is dat de andere instelling bevoegd is, de bij hem binnenkomende klachten, verzoeken of vragen zelf afhandelt. Vrij regelmatig worden nog dossiers doorgestuurd door het Comité P aan het COC. Het COC herhaalt ook dat het Comité P een capaciteit heeft die minstens 8 x groter is dan het COC. Tot slot is inlichtingenwerk iets totaal anders dan politiewerk zodat het "clusteren" zijn limieten kent.
A5	RH p.5	De statuten herzien en harmoniseren kan op termijn positieve gevolgen hebben voor de kostenbeheersing, onder meer door de mobiliteit van het personeel te verhogen.	Het COC heeft nog maar recent zijn statuten gemaakt en vastgelegd in een Huishoudelijk Reglement dat goedgekeurd werd door de Kamer op 14.11.2018 (BS 27.11.2018); het is in zeer grote mate geïnspireerd op dat van het GBA en op het federaal openbaar ambt. Nogmaals op korte of middellange termijn wijzigingen aan het statuut van het de personeelsleden van het COC aanbrengen is niet opportuun. Het COC heeft als laatste recrutering trouwens een juriste van de FOD Financiën binnengehaald, zodat de vlotte mobiliteit naar het COC in de feiten wordt bewezen.
A6	RH p.5	Synergien kunnen ook worden doorgevoerd op verschillende niveaus, zoals:	Voor wat het COC betreft zijn er limieten aan de gevraagde synergien.

ANNEXE - REPONSES

70

	- de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen in een groter geheel onderbrengen; - het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen herzien door ze anders in te delen, samen te brengen of hun opdrachten aan te passen; - het aantal dotatiegerechtigde instellingen verminderen door ze onder een ander statuut samen te brengen.	Vooreerst omdat het COC één van de kleinste dotatiegerechtigde instellingen is en dus niet zo veel kan bijdragen aan andere instellingen omdat het zijn eigen beperkte capaciteit hard nodig heeft. Daarnaast doet het COC beroep op andere dotatiegerechtigde instellingen, zij het allemaal <u>tegen betaling</u>. Dat gaat om: - vertalingen: de GBA voor ongeveer de ½ van de vertalingen (het COC heeft geen eigen vertalers, wat voor een federale instelling niet evident is vermits vele documenten in de twee landstalen moeten verschijnen); - boekhouding en begroting: de boekhouder van de benoemingscommissie notariaat ondersteunt het COC Een echte synergie zou er natuurlijk erin bestaan dat de steunverlening niet betalend is. Voor het overige heeft het COC al herhaaldelijk gepleit voor een algemene ondersteunend PLIF (Personeel, Logistiek, Informatica en Financiën) op het niveau van de Kamer maar daar lijkt geen animo voor te bestaan. Ondertussen moet het COC wel verder kunnen werken natuurlijk. De P-functie gebeurt door de leden DIRCOM die nu overgeschakeld zijn naar Persopoint en aldus door Persopoint in die functie ondersteund worden. De L-functie doet het COC volledig zelf, net zoals de I-functie. De COC informaticus moet zich eigenlijk nog veel te veel bezig houden met de eigen ICT ondersteuning en kan zich daardoor nog te weinig inzetten voor datgene waarvoor hij werd aangeworven, met name de controle op de politiediensten en de andere gecontroleerde entiteiten. Voor Ook de F-functie doet het COC zelfstandig, zij het met de betalende steun van de boekhouder van het Notariaat.
--	--	--

71

ANNEXE - REPONSES

B. Opdrachten: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
B1 RH p.39	<i>Afstemming COC en comité P</i> Vermijden dat de toename van het aantal dotatiegerechtigde instellingen binnen eenzelfde beleidsdomein, <i>in casu</i> de veiligheid, het risico verhoogt op overlappings van opdrachten en de noodzaak tot kosten op het vlak van afstemming en coördinatie verhoogt.	Uitgevoerd	Het COC verwijst naar wat hoger werd gezegd. De beiden instellingen zorgen ervoor dat ze niet in elkaar vaarwater komen. Dat is ook niet zo moeilijk vermits het controledomein van de beide instellingen zeer ruim is. Er is wettelijk slechts sprake van een kleine overlapping en in de feiten is er geen enkele overlapping. Dit heeft ook en vooral te maken met het feit dat het COC, sedert 05.09.2018 vooral een dataprotectie autoriteit is geworden en daar ook voor meer dan 75% zijn capaciteit naartoe gaat. Deze functie/taakstelling zit uitsluitend bij het COC en niet bij het Comité P die deze functie ook niet zou kunnen opnemen vermits zijn Dienst Enquêtes een (weliswaar specifieke) politiedienst is niet zoals de korpsen van de geïntegreerde politie. Het Comité P stuurt de klachten die betrekking hebben op onrechtmatige consultaties of verwerkingen door politieambtenaren door naar het COC, hoewel ook het Comité P deze zelf zou kunnen behandelen. Dit toont aan dat bij overlappende bevoegdheden er concrete werkspraken zijn gemaakt om elk dubbel werk uit te sluiten. Wel is er de mogelijkheid dat het Comité P en het COC een protocol zouden afsluiten om bv. op nog meer gestructureerde wijze aan

73

ANNEXE - REPONSES

informatie-uitwisseling te doen of enkel informele afspraken ook op papier te zetten. Dit protocol zal in de feiten evenwel geen grote invloed hebben.

C. Begroting: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
C1			
RH p. 5 RH p. 11 RH p. 58	Een onderscheid maken tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie .	uitgevoerd	Het model van de kamertabel wordt gevolgd. Het COC maakt een onderscheid tussen kapitaaluitgaven en lopende uitgaven. Omdat het COC vermijdt contracten af te sluiten met vaste maandelijks lasten en investeringen met de boni van voorgaande jaren doet wanneer mogelijk, is het voorbereid om te voldoen aan deze vereiste
C2			
RH p. 5 RH p. 6 RH p. 11 RH p. 58	a) Een akkoord vinden over rationaliserings of het gemeenschappelijk maken van elementen. De impact daarvan moet worden bekeken vanuit een meerjarenoptiek en zou gepland moeten worden. Wat synergiën bij ondersteunende of operationele diensten betreft: dergelijke diensten samenvoegen of gemeenschappelijk maken tussen dotatiegerechtigde instellingen onderling of met de Kamer van Volksvertegenwoordigers. b) De ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen onderbrengen in een groter geheel. c) 'Gedeelde dienstverleningscentra' invoeren voor ondersteunende diensten zoals de	Uitgevoerd	Zie hoger. Het initiatief om te komen tot een gemeenschappelijke PLIF dienst voor alle dotatiegerechtigde instellingen – wat het COC zeer sterk zal ondersteunen – kan evident niet bij het COC liggen maar lijkt eerder bij de diensten van de Kamer of de grote dotatiegerechtigde instellingen te liggen. Wat synergiën betreft zit het COC aan zijn limieten van de mogelijkheden.

ANNEXE - REPONSES

75

		boekhouding, IT-support, aankopen, de vertaaldiensten, het beheer van de vergaderruimten, de drukkerijdiensten, enz.			
C3	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52	Service Level Agreements (SLA's) sluiten met besturen waarvoor opdrachten worden uitgevoerd.	Uitgevoerd	Het COC heeft een SLA met twee overheidsdiensten die prestaties ten behoeve van het COC uitvoeren: - Persopoint - MEDEX	
C4	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52 RH p. 58	a) Duidelijke en voor alle instellingen geldende regels invoeren voor de opmaak van een uitgavenbegroting zodat de Commissie voor de Comptabiliteit aan elke instelling een dotatie kan toekennen die zo nauw mogelijk aanleunt bij de geplande uitgaven. b) Voorzien in gemeenschappelijke normen bij instellingen die presentiegeld toekennen aan hun leden.	uitgevoerd	Het COC maakt gebruik van de kamertabel bij de opmaak van de begroting. Wanneer de normen worden aangepast is er voor het COC geen probleem om die te volgen Het COC is vragende partij om duidelijkere instructies te ontvangen m.b.t. het boeken van transfers naar andere instellingen. Het COC betaalt geen presentiegelden aan leden; de leden hebben een bij wet voorziene wedde.	
C5	RH pp. 47-48	a) Duidelijke en homogene regels invoeren ter omkadering van elke bezuiniging die aan de dotatiegerechtigde instellingen wordt gevraagd. b) Elke afwijking ten opzichte van die regels verantwoordt t.a.v. de opdrachten (nieuw of gewijzigd) of t.a.v. projecten om de werkingskosten van de instellingen te verminderen.	Nog bezig	Het COC motiveert per begrotingspost aan de commissie comptabiliteit hoe ze haar begroting opmaakt en op welke manier de begrotingspost evolueerde ten opzichte van het vorig jaar.	
C6	RH p. 6	Nagaan of het op grond van de specificiteit van de opdrachten waarmee de Kamer een instelling belast, antwoord is een onafhankelijke instelling te creëren indien de	Uitgevoerd	De wetgever heeft met kennis van zaken in 2018 en bevestigt in verschillende wetten naderhand (in 2019) de rol van het COC als bijzondere dataprotectie autoriteit, bevoegd voor de geïntegreerde	

ANNEXE - REPONSES

76

	uitgaven voor overhead of support een groot deel van de begroting vertegenwoordigen. Cf. A1	politie, de AIG, de BELPIU en de Douane beslist en wettelijk verankerd. Het komt niet aan het COC toe deze zeer recente beslissingen van de wetgever te evalueren, laat staan in vraag te stellen Het COC heeft geen <i>overhead</i> vermits het slechts één full time ondersteunend personeelslid heeft.
--	---	--

D. Begroting: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
D1	RH p. 128 De mogelijkheid tot samenwerking op het niveau van de ondersteunende diensten opnieuw invoeren voor het COC en de Gegevensbeschermingsautoriteit. Cf. A6, C2	Uitgevoerd	Zie hoger. Het COC is vragende partij. Het verleden leert ons echter dat dit geen perfecte oplossing is, aangezien het COC geen zeggenschap heeft over het secretariaat van de GBA, en de prioriteit van het secretariaat uiteraard gaat naar de GBA zelf. Voor de vertaling wordt al gedeeltelijk door het COC beroep gedaan om de GBA (weliswaar tegen betaling). Op het gebied van de begroting/boekhouding heeft het COC een oplossing moeten vinden voor ondersteuning via de

ANNEXE - REPONSES

77

Benoemingscommissie van het Notariaat, predies omdat de GBA liet weten niet langer voor dergelijke ondersteuning te kunnen instaan.

ANNEXE - REPONSES

78

E. EY: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
E1 Executive summary p.8	Samenwerkingsverbanden versterken en systematiseren, en meer bepaald de partnerschappen en synergiën formaliseren met de overige instellingen (globaal of beperkt tot een groep instellingen) of met andere overheidsinstanties als het gaat om gemeenschappelijke en complementaire opdrachten, hetgeen zou toelaten ieders rol, verantwoordelijkheden en beschikbare vaardigheden te verduidelijken. Dit betreft voornamelijk: - de algemene klachten en informatieverzoeken; - de controles betreffende de politie; - de systeemaudits; - de organisatie van examens (tussen de HRJ en de Benoemingscommissie voor het notariaat); - het proces inzake geschillenbeheer dat wordt beheerd door het Beroepsorgaan (Comité I); - de bescherming van persoonlijke gegevens (GDPR); - enz. Cf. A2, C2	Nog bezig	Zie antwoorden hoger. Zoals reeds gezegd zijn er op al deze domeinen geen overlappingsen en zullen via het op te maken protocol, waarvan het COC de sneuveltekst heeft gemaakt samen met de GBA, afspraken gemaakt worden tussen GBA, COC, Comité I en Comité P om elk dubbel gebruik met 100% zekerheid te vermijden. De werkzaamheden rond dit protocol zullen in de maand mei worden hernomen. In de feiten is die samenwerking er overigens van in den beginne en dit door informele afspraken die tot ieders tevredenheid werken. Die zullen nu echter binnen zeer afzienbare tijd (mei/juni 2020) formeel vastgelegd worden in een protocol tussen de vier genoemde instellingen.

ANNEXE - REPONSES

79

E2	Executive summary p.8	Rollen en verantwoordelijkheden vertalen in voor elke instelling duidelijke functionele organigrammen die continu worden bijgewerkt.	Uitgevoerd	Zie wat het COC betreft het ontwerp van jaarverslag als bijlage.
E3	Executive summary p.8	Een nazicht uitvoeren van de organieke kaders teneinde ze te actualiseren in overeenstemming met de geïdentificeerde noden. Cf. A5, E19	Uitgevoerd	Zie wat het COC betreft het ontwerp van jaarverslag als bijlage.
E4	Executive summary p.8	Werkmiddelen en methoden ontwikkelen gerelateerd aan het opstellen van een strategische meerjarenplanning teneinde prioriteiten en doelstellingen te bepalen op middellange en lange termijn, en teneinde een strategisch en proactief perspectief aan te brengen bij het beheer van de instellingen.	Uitgevoerd	Zie wat het COC betreft het ontwerp van jaarverslag als bijlage en het strategisch plan van het COC gevoegd bij de begrotingen 2019 en 2020. Bovendien moet er op gewezen worden dat het mandaat van de huidige leden van het DIRCOM van het COC loopt tot 1 september 2021 (cf. art. 285 §1 WGB), zodat het huidige DIRCOM moeilijk engagementen kan nemen voor nadien.
E5	Executive summary p.8	Managementmethodes invoeren die gebaseerd zijn op doelstellingen en die methodes vervolgens vertalen op het niveau van de diensten en individuen. De opvolging ervan organiseren aan de hand van boordtabellen.	Uitgevoerd	Zie : - Ontwerp van jaarverslag als bijlage - Strategisch plan gevoegd bij de begroting 2020 - Toepassing van het statuut en het huishoudelijk reglement - Toepassing van de interne dienstorders. Het COC is bovendien een kleine instelling en heeft niet de capaciteit, noch is het aangewezen zich te verliezen in managementtechnieken die manifest <i>overkill</i> betekenen en vooral dienstig kunnen zijn in grotere organisaties met veel langere communicatie – en organisatie lijnen. Het DIRCOM houdt regelmatig, aan de hand van een éénvoudige boordtabel, haar vergaderingen en doet wekelijks

ANNEXE - REPONSES

80

				de opvolging van zowel beleids- als beheeraspecten van de organisatie.
E6	Executive summary p.8	Voor de betrokken instellingen een auditplan opstellen op basis van een risicoanalyse die toelaat een prioriteit te bepalen voor de activiteiten en middelen toe te wijzen, behoudens een marge voor het beheer van crises en noodgevallen.	Uitgevoerd	Zie E5.
E7	Executive summary p.8	Die plannen vertalen in capaciteitsplannen en plannen voor het beheer van de werkmiddelen om de bestaande werkmiddelen en vaardigheden effectief en efficiënt ter beschikking te kunnen stellen en om voor elke activiteit de werklast en de benodigde werkmiddelen te kunnen inschatten.	Uitgevoerd	Zie E5 Het dossierbeheersysteem DLEX (Kluwer) dat door het COC wordt gebruikt laat toe de activiteiten van de personeelsleden te meten en de capaciteit zo efficiënt mogelijk in te schatten en te verdelen.
E8	Executive summary p.8	Timemanagementtools invoeren om stof te bieden aan de objectieve analyse van de activiteitengebonden prestaties bij iedere afzonderlijke instelling.	Uitgevoerd	Zie E5 en E7.
E9	Executive summary p.9	De instellingen en het Parlement zouden samen moeten nadenken over mogelijkheden om de ondersteunende diensten (globaal of beperkt tot een groep van instellingen) te centraliseren. Daarbij moeten ze rekening houden met de (objectieve) beperkingen eigen aan elke instelling (namelijk de beperkingen inzake veiligheid). Een dergelijke centralisatie van diensten moet toelaten de beschikbare middelen beter aan te wenden, de continuïteit van de dienstverlening te	Uitgevoerd	Zie antwoorden hoger. Het COC pleit al zeer lang voor de creatie van een 'PLIF' dienst op het niveau van de Kamer die PLIF ondersteuning zou kunnen geven aan alle dotatiegerechtigde instellingen. Het initiatief daartoe ligt evident niet bij het COC.

ANNEXE - REPONSES

81

	verzekeren, een leemte aan vaardigheden op te vullen, enz. en kan betrekking hebben op de volgende domeinen: - boekhouding en financiën; - IT (gedeeltelijk om te verzekeren dat de instellingen de vertrouwelijke aspecten en beveiliging van gegevens in de hand houden); - vertaal- en tolkwerk. Cf. A6, C2		
E10 Executive summary p.9	Analyseren hoe de huidige werkmiddelen en capaciteiten waarover de FOD BOSA beschikt, kunnen worden aangewend. Synergien met de FOD BOSA (of het gebruik van diens werkmiddelen) zouden kunnen leiden tot efficiëntiewinsten. Bijvoorbeeld: - Perspoint (sociaal secretariaat); - meubelcatalogi / materialen waarop de federale instellingen een beroep kunnen doen zonder de vereiste van een openbare aanbesteding; - de applicatie Fedcom, een ERP die gebruikt zou kunnen worden voor de boekhouding en het beheer van aankopen door middel van parametrisering en licenties; - de opleidingen voorgesteld door de IFA; - voor de instellingen die examens organiseren: contacten onderhouden met en gebruik maken van de ondersteuning door Selor, dat gespecialiseerd is in aanwervingen voor de overheidssector; - enz.	Uitgevoerd	Zie hoger Het COC is sedert enkele maanden volledig aangesloten bij Perspoint die een deel van de functie van sociaal secretariaat (weliswaar ook tegen betaling) voor het COC waarneemt. Het COC maakt ook gebruik van de <i>e-procurement</i> applicatie van de FOD BOSA en doet haar aanbestedingen zo maximaal mogelijk via FORCMS (federale opdrachtcentrale). De personeelsleden van het COC kunnen bij het IFA opleidingen volgen. Het COC maakt ook gebruik van de taalopleidingen aangeboden door de Kamer van volksvertegenwoordigers. De magistraten binnen het COC maken ook nog gebruik van de opleidingen die worden aangeboden door het IGO (Instituut Gerechtelijke Opleiding). Deze opleidingen zijn gratis.

ANNEXE - REPONSES

E11	Executive summary p.9	Mechanismen invoeren voor documentatie, meting en optimalisatie van processen, in eerste instantie met het oog op het respecteren van de veiligheidsbeperkingen en de (wettelijke) termijnen, en ook om de <i>bottlenecks</i> te reduceren.	Uitgevoerd	Zie hoger en onder meer E5 en E7.
E12	Executive summary p.9	Het potentieel van automatisering en informatisering van processen bestuderen, voornamelijk via systemen voor elektronisch dossierbeheer (DMS) en de elektronische archivering van documenten.	Uitgevoerd	Zie hoger. Het COC maakt gebruik van DLEX als dossierapplicatie en heeft geen papieren dossiers meer. Door deze volledige digitalisering kan het COC in coronatijden volledig blijven doorwerken door middel van thuiswerk en dit in een volledig beveiligde omgeving.
E13	Executive summary p.10	Voor elke instelling een masterschema voor informatisering opstellen dat rekening houdt met de veiligheidsrisico's en de toekomstige noden, en een meerjarenplanning opstellen voor investeringen en uitgaven inzake informatica.	Nog bezig	Het COC doet dit reeds zonder dat er moet gesproken worden van een "masterschema". De ICT'er van het COC besteedt zo'n 25% van zijn werkzaamheden aan de eigen informatisering (met als nadeel dat die niet kan ingezet worden voor de eigenlijke <i>core business</i> van het COC). Het COC beschikt derhalve over een <i>security plan</i> en laat PEN (<i>Penetration testing</i>) testen uitvoeren door Deloitte op haar IT infrastructuur en dit via een raamcontract van het <i>Belgian Cyber Security Center</i> . Deze testen zijn voorzien voor 2020 en 2021. In haar meerjarenplanning houdt het COC rekening met investeringen en uitgaven inzake informatica, zoals bijvoorbeeld voormelde pentesting of de voortdurende <i>upgrading</i> van haar informatica beveiliging.
E14	Executive summary p.10	De relevantie van de samenstelling van commissies en comités opnieuw evalueren,	Niet uitgevoerd	Niet van toepassing.

ANNEXE - REPONSES

83

	daar waar die een aanzienlijk aandeel of kostenplaatje vertegenwoordigen, en nagaan of de machtsdelegaties adequaat zijn.		Het COC heeft geen commissies en werkt ook niet samen met andere externe commissies.
E15	Executive summary p.10 Een evaluatiesysteem voor alle personeelsleden instellen om na te gaan in hoeverre de doelstellingen worden gehaald, teneinde de vaardigheden van het personeel te versterken en te ontwikkelen, en daar mechanismen voor loopbaanmanagement aan koppelen.	Uitgevoerd	Zie hoger. Het COC doet dit door toepassing te maken van haar huishoudelijk reglement en het statuut voor de personeelsleden.
E16	Executive summary p.10 Werk maken van een organisatie-model voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit en ondersteund door een ontwikkelingsplan voor het personeel.	Uitgevoerd	Zie hoger. Het COC onderlijnt nog eens dat het totale kader 10 FTE betreft, wat ook inhoudt dat er zeer flexibel en zelfs op dagelijkse basis kan en wordt bijgestuurd door de leden van het DIRCOM. Alle personeelsleden worden ingezet voor die opdrachten waarvoor zij het meest geschikt zijn; er wordt ook gewerkt met referentiematerialen en referentiemedewerkers. Het COC benadrukt ook dat het tot op heden noch op punctuele wijze, laat staan op structurele wijze beroep doet op externe experten voor zijn opdrachten.
E17	Executive summary p.10 Werk maken van een opleidingsplan voor het personeel opdat de instellingen de toekomstige veranderingen begrijpen en er intern vaardigheden opgebouwd worden.	Uitgevoerd	Zie E 16
E18	Executive summary p.10 Komen tot een beheer dat systematisch anticipeert op medewerkers die vertrekken	Uitgevoerd	Zie hoger en het ontwerp jaarverslag als bijlage.

ANNEXE - REPONSES

84

		en dat hoofdzakelijk gekoppeld is aan het personeelsplan en het kennisbeheer.		Het DIRCOM anticipeert altijd zo snel als mogelijk op een vertrek. Zo is het thans al bezig met de vervangingsrecruterings van een lid (politieambtenaar) van de Dienst Onderzoeken die op 01.10.2020 gebruik maakt van het NAVAP stelsel (non activiteit voorafgaand aan het pensioen) voor de leden van de geïntegreerde politie.
E19 Executive summary p.10		Met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement nagaan welke mogelijkheden er zijn om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratief personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren, om betere loopbaanmogelijkheden en -perspectieven te bieden en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen centraliseren. Cf. A5, E3	Uitgevoerd	Het COC staat open voor elk initiatief ter zake maar herhaalt nog eens dat zijn statuut nog maar « vers van de pers » is en het niet aangewezen is op korte termijn daar veranderingen aan te brengen. Er is ook bij het COC sprake van een zekere 'veranderingsmoeheid' en nood aan stabiliteit.

F. EY: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
F1	De interne rollen en verantwoordelijkheden zijn zeer duidelijk en voor iedereen helder. Door de schaal van de organisatie en de dagelijkse contacten wordt er bovendien snel bijgestuurd en geschakeld, zonder dat daar altijd een formele schriftelijke neerslag van gemaakt wordt. De dienstorders die er moeten zijn, zijn er. Administratieve overlast en overdreven bureaucratie is iets waar het COC actief tegen strijdt.	Uitgevoerd	De interne rollen en verantwoordelijkheden zijn zeer duidelijk en voor iedereen helder. Door de schaal van de organisatie en de dagelijkse contacten wordt er bovendien snel bijgestuurd en geschakeld, zonder dat daar altijd een formele schriftelijke neerslag van gemaakt wordt. De dienstorders die er moeten zijn, zijn er. Administratieve overlast en overdreven bureaucratie is iets waar het COC actief tegen strijdt.
F2	Op het vlak van bevoegdheden en kennisgebieden zijn er belangrijke raakvlakken tot stand te brengen met andere collaterale organen, in het bijzonder het comité P en de CBPL. Het is belangrijk om die verhoudingen op het vlak van bevoegdheden nader te onderzoeken en om, rekening houdend met de context, de adequate structurele verhouding te bepalen.	Nog bezig	Zie hoger. Dat is gebeurd op formele (vergaderingen) en informele wijze en zal uitvoering vastgelegd worden in een protocol.
F3	De opvolging alsook de prioritisering van dossiers, capaciteiten en competenties verder ontwikkelen, formaliseren en systematiseren. Waar dit momenteel reactief (prioritisering en	Uitgevoerd	Zie hoger Dit gebeurt allemaal.

ANNEXE - REPONSES

86

	dossiers) of zelfs niet gebeurt (capaciteiten en competenties) biedt deze piste de mogelijkheid om de slagkracht te versterken zonder in te boeten aan wendbaarheid en flexibiliteit: • activiteits- en resultaatsindicatoren definiëren; • werklust, incentives en efficiëntie op het vlak van toegevoegde waarde opvolgen.		Wat wel correct is, is dat niet alles in "plannen", "indicatoren", "werklastmetingen", of andere managementtools, is gevat gewoon omdat dit niet nuttig en nodig is (cf. de schaal van de organisatie) maar, integendeel, overdreven bureaucratisch, zeer contraproductief en capaciteitsverslindend is, wat het COC weghoudt van de eigenlijke <i>business</i> en meer zelfs, onze wettelijke opdrachten in de weg zou staan. Het volstaat overigens een eenvoudige ratio te maken tussen het aantal personeelsleden en het aantal dossiers om vast te stellen dat het COC zeer efficiënt werkt. Het COC durft op dat vlak met eender welke andere (dotatie gerechtigde) publieke instelling de vergelijking aangaan, zeker wanneer dan ook nog eens naar de inhoud (en dus ook werklust) per dossier zou worden gekeken. Het COC benadrukt nog eens dat het tot op heden noch op punctuele wijze, laat staan op structurele wijze beroep doet op externe experts voor zijn opdrachten.
F4	De administratieve ondersteuning (boekhouding, vertaling, HR, enz.) versterken door nieuwe en/of verdergaande samenwerkingen. Dat moet het mogelijk maken om ondanks de beperkte omvang van het COC adequate en efficiënte ondersteuning te bieden. Belangrijk daarbij is deze samenwerkingen voldoende te structureren teneinde de wederzijdse verwachtingen uit te klaren en de flexibiliteit van de samenwerking te verzekeren. Cf. A6, C2, E9	Uitgevoerd	Zie hoger.

ANNEXE - REPONSES

87

F5	EY COC p.13, 19, 20	Op het vlak van de infrastructuur zijn verschillende optimalisaties door te voeren. • De klantvriendelijkheid en de efficiëntie van het onthaal en de parking versterken. • Meer flexibele kantoorruimtes (bv. gedeelde vergaderruimtes). • Flexibele/gedeelde parkeerplaatsen.	Uitgevoerd	Onthaal: het COC heeft geen eigen onthaal maar maakt gebruik van het algemene onthaal in het FORUM gebouw. De kantoorruimte is actueel net groot genoeg voor alle personeelsleden. Het COC heeft slechts 4 parkeerplaatsen.
F6	EY COC p.14, 20	Tot synergiën komen op het vlak van de aankopen (veel potentieel, zowel qua kosten als qua tijd) door nauwer samen te werken met andere collaterale organen. Dat zou bijvoorbeeld kunnen via een gedeelde aankoopcentrale, die zowel schaalvoordelen mogelijk maakt als zou functioneren als <i>competence/excellence center</i> . Cf. A6, C2, E9	Uitgevoerd	Zie hoger. Het COC maakt reeds gebruik van FORCMS.
F7	EY COC p.19, 20	Het IT-plan en de IT-strategie voort uitwerken. Cf. E13	Uitgevoerd	Zie hoger

ANNEXE - REPONSES

88

Algemene opmerkingen	
----------------------	--

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	



Bijlagen	
Ontwerp van activiteitenverslag 2016-2019	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

PRÉSENTATION

En 2017-2018, la Cour a réalisé conjointement avec EY un examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et de la Commission MRD-BIM.

Le rapport définitif contenant des recommandations a été adressé le 28 mars 2018 au président de la Chambre des représentants.

À la demande du président de la Chambre des représentants, la Cour des comptes dresse actuellement un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'audit de 2018.

À cette fin, le présent questionnaire vous est adressé. Au regard de chaque recommandation formulée, il est vous est demandé d'indiquer :

- Si la recommandation a été mise en œuvre, en utilisant l'une de ces trois mentions : « Réalisé », « En cours » ou « Non réalisé ».
- Un commentaire explicitant la mention indiquée :
 - La date effective ou probable de la mise en œuvre (mention « Réalisé » ou « En cours ») ;
 - Les initiatives qui ont été prises pour mettre en œuvre tout ou partie de cette recommandation ;
 - Les autres acteurs éventuellement concernés ;
 - L'évaluation (si possible) de l'impact de cette recommandation sur vos recettes et dépenses ;
 - Les raisons pour lesquelles la recommandation n'a pas été mise en œuvre (mention « Non réalisé »).

Des commentaires généraux peuvent être joints au questionnaire. Des documents explicatifs sont demandés pour les projets « réalisés » ou « en cours ».

Ce questionnaire doit être complété et transmis pour le jeudi 30 avril 2020 à M. Bernard Vande Casteele, premier auditeur-réviseur (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

En sa qualité de personne de contact, il se tient à votre disposition pour toute information ou précision.

D'avance, nous vous remercions pour votre collaboration.

L'équipe d'audit de la Cour des comptes



Rekenhof
Cour des comptes

EXAMEN DES INSTITUTIONS À DOTATION – SUIVI 2020

Questionnaire adressé à la présidente du
Conseil supérieur de la justice

A. Missions : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
A1 CC p. 4 CC p. 11	- Réfléchir à l'opportunité d'intégrer des entités telles que les institutions à dotation au pouvoir législatif, notamment en fonction des missions qui leur ont été confiées. - Examiner si les objectifs poursuivis (contrôle et protection juridique) ne peuvent pas être atteints d'une autre manière et avec un autre statut.	Sans objet.	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du Conseil supérieur de la Justice (ci-après CSJ) mais bien du pouvoir législatif. Il importe d'observer que dans le cadre des travaux préparatoires de la loi du 23 mars 2019, le Conseil d'Etat a émis l'objection suivante au sujet d'une intégration du CSJ au pouvoir législatif : « Selon l'article 259bis-6, § 2, <i>alinéa 2</i>, en projet, du Code judiciaire, le statut du personnel du Conseil supérieur de la Justice, notamment, est arrêté par la Chambre des représentants. À cet égard, l'exposé des motifs renvoie aux dispositions similaires contenues à l'article 19 de la loi du 22 mars 1995 "instaurant des médiateurs fédéraux" et à l'article 49 de la loi du 3 décembre 2017 "portant création de l'Autorité de protection des données". Les instances visées dans ces derniers articles sont toutefois des organismes créés au sein de la Chambre des représentants même, ce qui pourrait justifier l'octroi d'un pouvoir réglementaire à la Chambre des représentants, par dérogation aux règles habituelles relatives à l'exercice de la fonction normative. Or, le Conseil supérieur de la Justice n'est pas un organe dépendant de la Chambre des représentants, mais un organe sui generis doté d'un statut constitutionnel. Le Conseil d'Etat ne voit pas quelle base constitutionnelle permettrait d'attribuer à la Chambre des représentants un pouvoir normatif en vue de fixer le statut du Conseil supérieur de la Justice. » (Doc 54 3523/003 pp.44-45).
A2 CC p.4	Regrouper les compétences octroyées à plusieurs institutions en des ensembles de tâches homogènes attribués de façon exclusive.	Sans objet.	Les compétences du CSJ sont définies par la Constitution et par la loi. Il appartient en conséquence au Constituant et au législateur d'en modifier le cas échéant l'ordonnement.

ANNEXE - REPONSES

92

A3	CC p.4	Utiliser une vision plus claire des activités et des risques à couvrir aux différents niveaux de la pyramide de contrôle.	En cours de réalisation	Le CSJ est occupé à dresser une cartographie des différents processus qui sont mis en œuvre pour la réalisation de ses missions. Sur la base de cette description, une clarification « institutionnelle », des responsabilités respectives dans le déroulement du processus et de la maîtrise de sa réalisation ainsi qu'une recherche d'efficience seront opérées.
A4	CC p. 4	Renforcer la coopération par la création de « familles » d'institutions ayant en commun la professionnalisation des métiers de la justice (Conseil supérieur de la justice, Commissions de nomination réunies pour le notariat). Il serait aussi envisageable de regrouper, d'une part, les compétences de nature plutôt juridictionnelle (compétences décisionnelles) et, d'autre part, celles s'assimilant davantage à de l'audit (avis non contraignants).	Sans objet.	Les compétences du CSJ sont définies par la Constitution et par la loi : il appartient en conséquence au Constituant et au législateur d'en modifier l'ordonnement.
A5	CC p. 4	À terme, une révision et une harmonisation des statuts peuvent avoir des effets positifs sur la maîtrise des dépenses, notamment en favorisant une mobilité accrue du personnel.	Non réalisé	La réforme du statut du personnel du CSJ - décidée en 2009 par son assemblée générale - dont l'un des objets était d'harmoniser les échelles de rémunération en regard de celles appliquées (alors) dans les autres institutions à dotation est toujours en attente de sa confirmation par arrêté royal.
A6	CC p. 5	L'instauration de synergies peut également s'opérer à plusieurs niveaux, par exemple : - intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotation d'échelle trop réduite ; - redessiner le paysage des institutions à dotation en les réaménageant, en les réunissant ou en adaptant leur portée ; - réduire le nombre d'institutions à dotation en les regroupant sous un autre statut.	Sans objet.	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ qui ne peut être raisonnablement être considérée comme faisant partie « des institutions à dotation d'échelle trop réduite ».

B. Missions : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
B1 CC p. 42	<i>Synergie :</i> Mieux coordonner ou intégrer les Commissions de nomination réunies pour le notariat avec la section du Conseil supérieur de la justice chargée des nominations.	Sans objet.	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ. Il convient en effet de distinguer - la collaboration entre les services administratifs des commissions de nomination réunie du notariat et du CSJ qui est assurée actuellement par la mise à disposition à temps plein d'un membre de son personnel et que le CSJ est disposé à accroître et - la coordination voire l'intégration des Commissions de nomination réunies pour le notariat avec les Commissions de nomination et de désignation du CSJ qui nécessite l'intervention du Constituant et du législateur pour modifier la structure des commissions concernées ainsi que la teneur ou l'ordonnement de leurs compétences.

ANNEXE - REPONSES

94

C. Budget : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
C1	Opérer une distinction entre une dotation de fonctionnement et une dotation de capital.	Sans objet	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ. Une distinction est opérée entre les dépenses courantes et les dépenses de capital dans les projections budgétaires qu'il communique en vue de l'obtention d'une dotation qui est toutefois « unique ». L'unicité de la dotation et l'absence d'affectation à une catégorie limitative de dépenses ont permis, lorsque cela s'est avéré nécessaire, de réaffecter des crédits inscrits au budget des dépenses de capital pour faire face à des dépenses courantes nouvelles (par exemple pour financer une deuxième session d'examen d'accès à la magistrature décidée en cours d'exercice budgétaire). Une dotation spécifiquement dédiée à telle ou telle catégorie de dépenses 'compliquerait' pareille réaffectation en nécessitant une intervention (préalable) de la Chambre pour l'autoriser.
C2	a) Trouver des accords sur des rationalisations ou mutualisations. L'impact de ces rationalisations ou mutualisations doit être envisagé de façon pluriannuelle et devrait faire l'objet d'une planification. En matière de synergies quant aux services de support ou opérationnels, associer ou mettre	En cours de réalisation.	a) Différentes initiatives ont été prises par les institutions à dotation afin de développer les synergies entre elles. Elles ont notamment conduit à la mutualisation entre certaines d'entre elles de la fonctionnalité de <i>Data protection officer</i> en charge de l'application du RGPD en leur sein par la mise à disposition (à temps partiel et contre paiement) d'un membre du personnel de l'Autorité de protection des données. Le CSJ met également à la disposition des Commissions de nomination réunies pour le notariat un membre de son personnel.

ANNEXE - REPONSES

95

	en commun des services de support ou opérationnels entre les institutions à dotation ou avec la Chambre des représentants. b) Intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions à dotation de trop petite échelle. c) Mettre en place des 'centres de service partagés' pour les services de support comme la comptabilité, le support IT, les achats, les services de traduction, la gestion des espaces de réunion, les services d'imprimerie, etc. Cf. B1		Ces initiatives 'spontanées' ne délivrent toutefois que des résultats limités qui sont souvent surtout le fruit d'accords bilatéraux ultérieurs. La désignation d'un « régisseur des synergies » qui serait externe aux institutions à dotation et qui pourrait arbitrer/équilibrer plus largement les contributions respectives (au-delà du mécanisme généralement d'application consistant à rembourser à l'autre institution la part de la rémunération du collaborateur dont on bénéficie des services) apparaît une étape essentielle pour aller plus loin. b) Le CSJ n'est vraisemblablement pas une institution à dotation « de trop petite échelle ». c) Sans que l'on ne puisse considérer les Services administratifs de la Chambre des représentants comme un centre de services partagé à part entière, il leur est déjà largement fait appel pour certains services de support (espaces de réunion, imprimerie, logistique spécialisée, ...).
C3	CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52	Conclure des Service Level Agreements (SLA) avec les autorités publiques pour le compte desquelles des missions sont accomplies.	En cours de réalisation. Des protocoles définissent déjà les modalités aux termes desquelles certaines missions peuvent être confiées au CSJ sans aller jusqu'à définir formellement les critères de la qualité attendue pour leur accomplissement. Force est toutefois de constater que ces protocoles (certes datés) ne sont pas toujours respectés par les autorités publiques qui sollicitent les services du CSJ avec les conséquences que cela implique pour le fonctionnement du CSJ et le niveau de qualité raisonnablement attendu de sa contribution (ouvertures d'emploi condensées sur quelques moments de l'année plutôt qu'en continu, avis sollicités dans l'urgence). Il convient d'observer que le CSJ a été récemment sollicité de manière préalable sur l'impact qu'engendreraient pour son fonctionnement et son budget des modifications envisagées par le législateur (qui ont conduit à l'adoption de la loi du 23 mars 2019). De la même façon, une concertation est en cours avec l'autorité publique en charge d'une compétence qui pourrait à terme être transférée au CSJ pour définir l'impact en personnel et en budget que la prise en charge de pareille compétence pourrait engendrer. Ces concertations n'ont

ANNEXE - REPONSES

96

				toutefois pas (encore) conduits à des modalités précises de renforcement des moyens mis à la disposition du CSJ.
C4	CC p. 6 CC p. 11 CC. p.52 CC p. 58 CC p. 90 CC p. 92	a) Instaurer des règles précises et communes dans le cadre de la confection du budget des dépenses pour permettre à la Commission de la comptabilité d'octroyer à chaque institution la dotation la plus proche des dépenses à réaliser. b) Prévoir des normes communes, dans les institutions octroyant des jetons de présence à leurs membres.	Sans objet (en tout ou partie)	La réalisation de cette recommandation ne relève <u>pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ</u> (ou à tout le moins pas totalement) a) Le CSJ se conforme aux règles et modalités qui ont été définies par la Commission de la comptabilité pour la définition annuelle des propositions budgétaires des institutions à dotation. b) S'agissant de l'attribution des jetons de présence, les principes sont définis par le code judiciaire. Ces principes ont ensuite été opérationnalisés par l'assemblée générale en <u>modalités d'attribution</u>. Si les normes communes envisagées concernent par exemple le montant des jetons de présence ou le cadre général de leur attribution, c'est alors au législateur d'intervenir. S'il s'agit par contre d'assurer que les modalités concrètes d'attribution soient homogènes au sein des institutions à dotation, il faut alors synchroniser les décisions adoptées par les organes compétents pour les définir. En toute hypothèse, une intervention « supra institutions à dotation », de la commission de la comptabilité par exemple, s'impose ici pour assurer l'homogénéité des décisions adoptées.
C5	CC pp. 47-48	a) Instaurer des règles claires et homogènes encadrant toute modération budgétaire demandée aux institutions à dotation. b) Justifier toute dérogation à ces règles au regard des missions, nouvelles ou modifiées ou de projets visant à réduire les dépenses de fonctionnement des institutions.	Sans objet.	La réalisation de cette recommandation ne relève <u>pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ</u>. Le CSJ renvoie à l'observation qu'il a précédemment formulée à ce sujet lors de la réalisation de l'audit : « 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. » Cette demande est d'autant plus légitime qu'il apparaît qu'en réalité, la modération budgétaire n'a jamais été pleinement d'application durant la période au cours de laquelle elle était imposée :

ANNEXE - REPONSES

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Cour constitutionnelle	9.951	9.873	9.600	9.700	9.637	9.568
	Cour des comptes	49.910	49.491	49.365	49.321	49.710	49.656
	CSJ	5.824	5.782	5.734	5.619	5.509	5.399
	Médiateurs fédéraux	5.150	5.113	5.071	5.391	5.389	5.381
	Comité P	8.685	8.639	8.568	8.397	9.750	9.723
	Comité R	2.611	2.586	2.565	2.565	3.581	3.780
	Notariat	577	693	679	676	673	670
	Vie privée	6.640	6.591	6.538	6.538	1.841	-
	Organe de contrôle information police	-	1.300	1.290	1.290	1.290	1.288
	Commission BIM	453	444	440	440	579	590
	01-33	89.801	90.512	89.850	89.937	87.959	86.055
	Autorité protection données	-	-	-	-	4.697	6.345
	01-33 + 01-34					92.656	92.400
			0,79%	-0,73%	0,10%	3,02%	-0,28%
C6	CC p. 6	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ. Voir également observation ci-dessus sous A1.					
	Examiner si la spécificité des missions que la Chambre confie à l'institution concernée justifie la création d'une institution indépendante, lorsque les dépenses d'overhead ou de support représentent une part significative de son budget. Cf. A1	Sans objet.					

ANNEXE - REPONSES

98

D. Budget : recommandations spécifiques

	Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
D1	CC p. 93	Aboutir en 2020, à une diminution du nombre de membres composant le CSJ, tout en garantissant la représentativité de la composition du Conseil et ses capacités de fonctionnement. Cf. E14	Sans objet	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ. Le CSJ réitère toutefois sa pleine disponibilité à être associé aux réflexions menées au sujet de la mise en œuvre de la recommandation dont le timing apparaît toutefois difficilement réalisable. Cette question était(sera) d'ailleurs une thématique de réflexion retenue dans le cadre du colloque des 20 ans d'existence du CSJ (initialement planifié le 7 mai 2020).
D2	CC pp. 93-94	Réviser le système d'indemnisation des membres du personnel pour les déplacements domicile-CSJ.	En cours de réalisation	Un projet de règlement relatif aux frais de déplacement des membres du personnel et des membres du bureau du CSJ effectuant le déplacement de leur domicile au CSJ au moyen de leur véhicule personnel est en cours d'approbation.
D3	Cc p. 94	Allonger le délai séparant deux examens. Ce délai, habituellement fixé à 12 mois, pourrait être porté à 18 ou 24 mois.	Non réalisé.	L'économie réalisée par l'effet de la prolongation de l'espace-temps entre deux examens est marginale dès lors que la grande majorité des coûts exposés l'est « par candidat ». La concentration en une seule session d'examen des candidats initialement accueillis en deux sessions ne générerait en conséquence qu'une faible économie en regard des aléas qu'elle génère. La proposition est en effet totalement à contre-courant de la demande désormais récurrente du Ministre de la Justice d'organiser deux sessions d'examens par année judiciaire. Cette demande apparaît motivée par la nécessité d'assurer l'alimentation "en nouveaux magistrats" de

			l'organisation judiciaire - dont l'insuffisance des effectifs en regard des cadres actuels est fréquemment soulevée - compte tenu d'une conjoncture qui se caractérise par un nombre de candidats en déclin depuis plusieurs années. L'allongement du délai séparant deux examens emporterait naturellement une rupture de cette alimentation pour la durée de ladite prolongation. Au-delà du seul CSJ, il faut également envisager les effets d'une arrivée simultanée d'un plus grand nombre de lauréats du concours d'admission au stage judiciaire pour l'Institut de formation judiciaire en termes de capacités d'accueil en formation et d'accompagnement sur le terrain des stagiaires.
D4	CC pp. 51-52 CC p. 94	Demander des frais de participation aux concours aux candidats qui, annuellement, s'inscrivent aux examens.	Non réalisé L'instauration de frais d'inscription aux examens d'accès à la magistrature est proposée pour sa seule vertu budgétaire. Les faibles rentrées financières qu'elle génèrera(it) doivent être mises en balance avec un contexte actuel de recrutement de candidats magistrat qui se singularise par une décroissance maintenue de leur nombre. Le CSJ conteste par ailleurs la pertinence d'une recommandation qui apparaît fort peu utile dès lors que la limitation réglementaire du nombre de candidatures aux examens d'accès à la magistrature a déjà permis de tempérer les candidatures faiblement 'rentables'.

E. EY : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
E1	Renforcer et systématiser des accords de collaboration, à savoir formaliser les partenariats et les synergies avec les autres	En cours de réalisation	Voir ci-dessus sous C2 notamment pour la formalisation des synergies. Il faut par ailleurs relativiser l'ampleur des missions communes et

ANNEXE - REPONSES

100

	institutions (de manière globale ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) ou les autres organes de l'Etat sur les missions communes et complémentaires permettant de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les compétences à disposition. Ceci concerne principalement : - les plaintes et demandes d'informations générales ; - les contrôles en matière de police ; - les audits de système ; - l'organisation des examens (entre le CSJ et des Commissions réunies de nomination du notariat) ; - le processus de gestion des litiges géré par l'Organe de recours (Comité R) ; - la protection des données personnelles (GDPR) ; - etc. Cfr. C2		complémentaires qui seraient partagées entre le CSJ et les autres institutions à dotation voire les autres organes de l'Etat tout autant que l'absence de définition claire du rôle et des champs d'action respectifs de ces derniers qui générerait une mise en œuvre redondante desdites missions. Il y a, par exemple, une communauté certaine d'activités s'agissant de l'organisation des examens respectivement par les commissions de nomination du notariat et par les commissions de nomination et de désignation du CSJ. Les intervenants, les parties prenantes, les finalités poursuivies, les publics concernés, les procédures mises en œuvre sont toutefois établis de manière claire et distincte. Il en résulte donc une absence d'ambiguïté quant aux champs d'action respectifs des commissions mais également l'impossibilité que l'une ou l'autre les mette en œuvre indifféremment, hormis à reconsidérer l'ordonnement réglementaire les concernant.
E2	Executive summary p.8	Réalisé	Le CSJ dispose d'un organigramme fonctionnel et la cartographie des processus en cours d'élaboration opérationnalisera plus avant l'intervention de chacun dans la mise en œuvre des processus métier et de soutien au sein du CSJ.
E3	Executive summary p.8	En cours de réalisation	Une modification du cadre organique a été décidée par l'assemblée générale en date du 19 décembre 2018 en vue de conformer la structure des emplois du personnel administratif aux modalités actuelles de fonctionnement de l'institution. L'adaptation précitée des cadres est en attente de sa confirmation par arrêté royal comme le requiert le Code judiciaire.

E4	Executive summary p.8	Développer les outils et les méthodes associées d'élaboration de plans pluriannuels stratégiques permettant d'établir les priorités et les objectifs à se fixer à moyen et long-terme et d'apporter une perspective stratégique et proactive dans la gestion des institutions.	Réalisé	En plus de de l'exécution quotidienne des activités qui lui sont confiées par la loi, le CSJ s'est doté d'un plan de projets 2017-2020 qui synthétise en deux programmes [(1) Programme « Promouvoir l'attention accordée par la Justice au citoyen », (2) Programme « Contribuer à une Justice autonome, performante et transparente »] l'ensemble des objectifs qu'il entend(ait) poursuivre durant l'actuel mandat en vue de contribuer plus avant au rétablissement de la confiance du citoyen en la justice. Dans le même esprit, la Commission d'avis et d'enquête réunie (CAER) du CSJ a validé un cadre de référence pour la réalisation des audits qui inscrit ceux-ci dans les choix stratégiques du CSJ et de la CAER et tend à assurer une couverture systématique de tous les domaines d'audit et faire en sorte qu'ils soient abordés régulièrement, ainsi qu'une couverture de tous les tribunaux, cours et parquets sur une période de 4 ans. Ce cadre de référence prévoit également les procédures à mettre en œuvre en vue de la définition pluriannuelle et de l'ajustement annuel des objectifs d'audit poursuivis durant les 4 années du plan.
E5	Executive summary p.8	Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau des services et des individus et faisant l'objet d'un suivi au travers de tableaux de bord.	Réalisé	Voir ci-dessus sous E4. La poursuite des objectifs du plan stratégique 2017-2020 relève de 4 groupes de projets qui en assurent concrètement la réalisation en faisant appel aux secrétariats des commissions, cellules ou collaborateurs qui sont en charge des thématiques abordées. Une synchronisation globale est assurée par le fait que chacun des 4 groupes de projet est présidé par un membre (permanent) du bureau. Un rapportage régulier est assuré à destination des membres de l'assemblée générale au travers d'un tableau qui leur communique une synthèse des initiatives prises et le niveau de réalisation des différents objectifs. Un mécanisme de suivi des objectifs de la stratégie d'audit est prévu dans le cadre de référence précité.
E6	Executive summary p.8	Pour les institutions concernées, établir un plan d'audit basé sur une analyse de risques	Réalisé	Le cadre de référence prévoit que les sujets des audits/enquêtes particulières s'inscrivent dans les choix stratégiques du CSJ et sont

ANNEXE - REPONSES

102

		permettant la priorisation des activités et l'allocation des ressources tout en laissant une marge pour la gestion de crise et des urgences.		sélectionnés sur la base d'une évaluation des risques et de l'intérêt du sujet (social, financier et/ou intérêt politique). Le processus de sélection se propose de maximiser l'effet de l'audit/enquête, en tenant compte de la capacité d'audit. L'affectation des ressources d'audit répond au principe général suivant : 70% pour les audits, 20% pour les enquêtes particulières et les 10% restants constituent une marge de manœuvre mobilisable pour gérer des demandes urgentes ou particulières.
E7	Executive summary p.8	Traduire ces plans en des plans de capacité et de gestion des ressources visant la mise à disposition efficace et efficiente des ressources et des compétences en place et à avoir une vue objective des charges de travail et des capacités à déployer sur chaque activité.	En cours de réalisation	Voir ci-dessus sous E6. La sélection des sujets d'audits tient compte des ressources humaines et budgétaires disponibles qui sont monitorées au sein de la cellule audit ainsi que du rapport coût/efficacité et du coût d'opportunité. Les choix opérés impliquent que les ressources qui y sont consacrées ne pourront pas être utilisées à d'autres fins.
E8	Executive summary p.8	Mettre en place un outil de gestion du temps pour alimenter l'analyse objective de la performance des activités menées au sein des différentes institutions.	Sans objet	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ (ou à tout le moins pas totalement) Dès lors qu'il s'agit d'assurer la mise en œuvre d'un même outil pour comptabiliser, selon des modalités homogènes, les activités de même nature conduites au sein des institutions à dotation, une intervention « supra institutions à dotation » (de la commission de la comptabilité ?) s'impose ici. NB : Comme précisé ci-dessus, un suivi de l'affectation des auditeurs aux différents audits, enquêtes particulières et autres activités est prévu dans le cadre de référence qui a été validé pour la cellule audit du CSJ.
E9	Executive summary p.9	Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions et le Parlement sur les possibilités de mutualisation des services de support (globalement ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) en intégrant à cette réflexion les	En cours de réalisation	Voir ci-dessus sous C2.

ANNEXE - REPONSES

103

	contraintes (objectivées) propres à chaque institution (notamment les contraintes en matière de sécurité). Cette mutualisation des services¹ doit permettre une meilleure utilisation des ressources en place, assurer la continuité des services, combler un manque de compétence, etc., et peut concerner les domaines suivants : - comptabilité et finances ; - IT (partiellement pour assurer la prise en main des institutions des aspects confidentiels de la sécurisation des données) ; - traduction et interprétariat. Cf. A6, C2		
E10 Executive summary p.9	Analyser les possibilités de faire lever sur les outils et les capacités présentes dans le SPF Bosa. En effet, les synergies avec le SPF Bosa (ou l'utilisation de leurs outils) peuvent entraîner des gains d'efficacité. Ces outils sont par exemple : - Persopoint (secrétariat social) ; - les catalogues de fourniture / matériel auxquels les institutions fédérales peuvent faire appel sans devoir lancer un marché public ; - l'application Fedcom qui est un ERP et qui pourrait être utilisée pour la comptabilité et la gestion des achats moyennant paramétrage et licences ; - les formations proposées par l'IFA ; - pour les institutions qui organisent des examens, concours, le maintien des relations et du support de Selor étant donné qu'il est le spécialiste du recrutement de la fonction	Réalisé	Le CSJ fait déjà appel aux outils et capacités suivants du SPF Bosa : PersoPoint, à la centrale des marchés publics pour les services fédéraux FORCMS, à l'IFA ainsi qu'au SELOR (location de l'infrastructure pour accueillir les examens d'accès à la magistrature).

ANNEXE - REPONSES

104

	publique. - etc.			
E11	Executive summary p.9	Mettre en place des dispositifs de documentation, de mesure et d'optimisation des processus en visant en premier lieu le respect des contraintes de sécurité, des délais (légaux) et la réduction de goulots d'étranglement.	En cours de réalisation	Le CSJ est occupé à dresser une cartographie des différents processus qui sont mis en œuvre pour la réalisation de ses missions. Un des points d'attention est le gain en efficacité qui peut être réalisé dans le déroulement de chacun d'entre eux.
E12	Executive summary p.9	Étudier le potentiel d'automatisation et d'informatisation des processus, principalement au travers de systèmes de gestion électronique de dossiers (DMS) et d'archivage électronique de documents.	En cours de réalisation	Le CSJ est occupé à dresser une cartographie des différents processus qui sont mis en œuvre pour la réalisation de ses missions. Un des points d'attention est le gain en efficacité qui peut être réalisé dans le déroulement de chacun d'entre eux, incluant l'automatisation/informatisation de tout ou partie de celui-ci.
E13	Executive summary p.10	Développer, pour chaque institution, un schéma directeur informatique, intégrant les risques liés à la sécurité, les besoins à venir et l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques.	En cours de réalisation	Le schéma directeur IT est en cours d'élaboration. Les phases préparatoires essentielles ont été lancées depuis plusieurs mois aux travers de différents groupes de travail. Ils devraient prochainement délivrer les conclusions qui orienteront le schéma directeur autour de 4 objectifs (CSJ Numérique / CSJ Orienté client / CSJ Efficient / CSJ Sécurisé) et sa mise en pratique.
E14	Executive summary p.10	Réévaluer la pertinence de la composition des commissions et des comités ² , là où cela représente un poids et/ou un coût considérable, et l'adéquation des délégations de pouvoir.	Sans objet	La réalisation de cette recommandation ne relève pas de la compétence ou du champ d'action du CSJ. La composition des commissions et organes du CSJ est définie par la Constitution et par la loi, ce qui suppose une intervention du législateur voire du Constituant pour en modifier l'ordonnement. Indépendamment de la composition légale de ses commissions et organes qui ne lui appartient donc pas, le CSJ a rationalisé, dans le cadre de l'actuel mandat, la composition des 'groupes de travail' institués en son sein en réduisant le nombre de participants. L'objectif poursuivi est de tendre vers une représentation de chaque commission « légale » par un membre qui assurant l'interface entre le groupe de travail et sa commission d'origine.

ANNEXE - REPONSES

105

				D'identiques efforts d'optimisation sont opérés au niveau de la constitution des groupes d'accompagnement des audits et enquêtes particulières ainsi que dans la constitution des jurys d'examen. La prise en considération de l'effective disponibilité des membres non permanents pour maîtriser la durée de réalisation des activités ainsi que la maximisation de leur intervention et de celle des membres du personnel constituent des points d'attention transversaux.
E15	Executive summary p.10	Mettre en œuvre un système d'évaluation de tous les membres du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel et associer des mécanismes de gestion de carrière associés à celui-ci.	En cours de réalisation	Pour rappel, la modification du système d'évaluation est un des éléments sur lesquels porte la modification du statut du personnel administratif qui a été décidée par l'assemblée générale mais non encore approuvée par le Roi comme le requiert le code judiciaire. Cfr ci-dessus sous A5. Nonobstant cet élément, la mise en œuvre de l'évaluation selon des principes directeurs qui ont été concertés avec le conseil du personnel a été décidée.
E16	Executive summary p.10	Mettre en place un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité et appuyé par un plan de développement du personnel.	En cours de réalisation	Il s'agit d'un point d'attention particulier pour le CSJ compte tenu de son cadre limité, de la configuration réduite du personnel « par métier », du recrutement 'massif' d'un personnel sensiblement du même âge qui a simultanément développé ses compétences mais également du renouvellement tous les quatre ans des cadres dirigeants que sont les membres du CSJ.
E17	Executive summary p.10	Mettre en place un plan de formation pour le personnel permettant aux institutions d'appréhender les changements futurs et stimuler la construction des compétences en interne.	En cours de réalisation	La mise en place d'objectifs de formation dans le cadre d'un développement de compétences individuelles et collectives est intégrée au processus d'évaluation en cours de mise en œuvre et constitue une première étape de la définition d'un plan de formation.
E18	Executive summary p.10	Systématiser la mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs principalement en	Réalisé	La systématisation de la gestion prévisionnelle des départs est facilitée par une rotation de l'emploi assez faible au sein du CSJ.

ANNEXE - REPONSES

106

		lien avec le plan de personnel et la gestion des connaissances.		
E-19	Executive summary p.10	Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir plus facilement mutualiser certaines fonctions de support. Cf. A5, E3	Non réalisé	Cfr ci-dessus sous A5, C2. Les réflexions menées avec les autres institutions à dotation n'ont pas à ce stade porté sur un rapprochement des statuts ou sur une réflexion sur les cadres organiques respectifs.

F. EY : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
F1 EY CSJ p. 26, 32, 34	Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution. Cf. A5, E3, E19	En cours de réalisation	Voir ci-dessus sous E3.
F2 EY CSJ p. 20, 28, 32, 34	Réévaluer la pertinence de l'internalisation de certaines fonctions de support (par exemple personnel d'entretien, personnel de la cafétéria, etc.). Cf. A6, C2, E9	Non réalisé	Les modalités de fonctionnement du CSJ, la configuration actuelle de l'effectif, l'expérience peu heureuse dans le passé d'une externalisation de certaines fonctions de support, la part limitée du coût du personnel ici concerné dans le budget du CSJ n'inclinent pas en faveur d'une externalisation totale de ces fonctions. Un partage avec les autres institutions à dotation constituée à l'inverse une piste davantage porteuse.
F3 EY CSJ p. 17, 32, 34	Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau de services et des individus. Cf. E5	Réalisé	Voir ci-dessus sous E5.
F4 EY CSJ p. 17, 32, 34	Établir 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. Cf. E6	Réalisé	Voir ci-dessus sous E6.

ANNEXE - REPONSES

108

F5	EY CSJ p. 34	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). Cf. A6, C2, E9	En cours de réalisation.	Voir ci-dessus sous C2.
F6	EY CSJ p. 34	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.	En cours de réalisation.	Moyennant les réserves émises ci-dessus sous B1 et E1.
F7	EY CSJ p. 10, 15, 32, 34	Réévaluer la pertinence d'avoir 40 membres non-permanents au sein du CSJ et l'adéquation des délégations de pouvoir. Cf. D1, E14	Sans objet	Voir ci-dessus sous D1 et E14.
F8	EY CSJ p. 27, 32, 34	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 ; Cf. E15	En cours de réalisation	Voir ci-dessus sous A5 et E15.
F9	EY CSJ p. 28, 34	Développer un outil de « ressource planning », reposant sur une connaissance des charges de	Sans objet (dimension)	Voir ci-dessus sous E8.

ANNEXE - REPONSES

109

	travail et des capacités déployées sur chacune des activités, en se basant par exemple sur le « time management ». Cf. E8	supra institutions à dotation)	
F10	EY CSJ p. 20, 32, 34 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). Cf. E18	En cours de réalisation	Un groupe de travail a été institué au sein de l'administration du CSJ sur la thématique de la gestion des connaissances prenant appui sur une réorganisation davantage fonctionnelle de l'archivage électronique.
F11	EY CSJ p. 27, 32, 34 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). Cf. E17	En cours de réalisation	Voir ci-dessus sous E17.
F12	EY CSJ p. 23, 32, 35 Adapter l'organisation de l'accueil au sein du bâtiment FORUM) afin qu'elle traduise les valeurs et objectifs du Conseil (amélioration de la communication, accessibilité de la Justice pour le citoyen, etc.)	Sans objet.	Des travaux ont été réalisés au sein des parties « privatives » du FORUM occupées par le CSJ pour réorganiser l'accueil des visiteurs. L'infrastructure du « premier » accueil des visiteurs du CSJ au sein du FORUM dépend de la Chambre des représentants. L'instauration d'un accès distinct de l'accès général à la Chambre des représentants répond par ailleurs à une demande du CSJ et vise à éviter toute confusion entre les deux institutions et à exprimer l'indépendance du CSJ en regard du pouvoir législatif (et exécutif).
F13	EY CSJ p. 26, 32, 34 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	Non réalisé	Voir ci-dessus sous E19.

ANNEXE - REPONSES

110

F14	EY CSJ p. 34	meilleure mobilité inter institutionnelle, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir mutualiser certaines fonctions de support. Cf. A5, E3		
		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. Cf. A6, C2, E9	En cours de réalisation.	Moyennant les réserves émises ci-dessus sous B1 et E1.

Commentaires généraux	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

ANNEXE - REPONSES

112

Annexes	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

VOORSTELLING

In 2017-2018 deed het Rekenhof samen met EY onderzoek naar de in het Forumgebouw gehuisveste dotatiegerechtigde instellingen en naar de BIM-Commissie.

Het definitieve verslag met een reeks aanbevelingen werd op 28 maart 2018 aan de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers bezorgd.

Op verzoek van de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers gaat het Rekenhof nu na in hoeverre gevolg werd gegeven aan de aanbevelingen die naar aanleiding van de audit van 2018 werden geformuleerd.

Daarom bezorgen we u deze vragenlijst, met het verzoek om bij elke aanbeveling:

- te vermelden of ze ten uitvoer werd gebracht (vermeld « Uitgevoerd », « Nog bezig » of « Niet uitgevoerd »);
- duiding te geven bij die vermelding:
 - o effectieve of vermoedelijke datum van tenuitvoerlegging (bij « Uitgevoerd » of « Nog bezig »);
 - o welke initiatieven er werden genomen om de aanbeveling geheel of gedeeltelijk ten uitvoer te brengen;
 - o te vermelden of er andere betrokkenen zijn en zo ja, welke;
 - o (indien mogelijk) welke impact de aanbeveling heeft op uw ontvangsten en uitgaven;
 - o waarom de aanbeveling niet ten uitvoer werd gebracht (bij « Niet uitgevoerd »).

Het is mogelijk om algemene commentaar bij de vragenlijst te voegen. Voor projecten die zijn uitgevoerd of die nog lopen, worden toelichtende documenten gevraagd.

Mogen wij u verzoeken de vragenlijst uiterlijk donderdag 30 april 2020 ingevuld terug te bezorgen aan Bernard Vande Castele, eerste-auditeur-revisor (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

Hij fungeert als contactpersoon, mocht u bijkomende informatie of preciseringen wensen.

Alvast bedankt voor de tijd die u hieraan wil besteden.

Het auditteam van het Rekenhof



AUDIT VAN DE
DOTATIEGERECHTIGDE
INSTELLINGEN – OPVOLGING
2020

Vragenlijst gericht aan de voorzitter van
de Federale Deontologische Commissie

Rekening houdende met haar omvang en budget, en die van de andere dotatierechtigde instellingen, is de Commissie van oordeel dat vooral de specifieke aanbevelingen op haar van toepassing waren. Daarom werden dan ook enkel die laatstgenoemde rubrieken van de vragenlijst ingevuld.

A. Opdrachten: algemene aanbevelingen			
Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
A1 RH p. 4 RH p.11	- Nadenken over de wenselijkheid om entiteiten zoals de dotatierechtigde instellingen onder te brengen bij de wetgevende macht, onder meer op basis van de opdrachten die hen werden toevertrouwd. - Onderzoeken of de nagestreefde doelstellingen (toezicht en rechtsbescherming) niet op een andere wijze kunnen worden bereikt en onder een ander statuut.		
A2 RH p.4	De bevoegdheden die aan verschillende instellingen zijn toegekend, samenbrengen in homogene taakpakketten die exclusief worden toegewezen.		
A3 RH p.4	Een duidelijkere visie hanteren op de activiteiten en de risico's die moeten worden afgedekt op de verschillende niveaus van de controlepiramide.		
A4 RH pp.4 - 5	De samenwerking versterken vanuit 'families' van instellingen die geclusterd worden rond de professionalisering van de justitiële beroepen (Hoge Raad voor de Justitie, Verenigde		

ANNEXE - REPONSES

			Benoemingscommissies voor het Notariaat). Ook andere benaderingen zijn mogelijk zoals een groepering van bevoegdheden van meer juridictionele aard (beslissingsbevoegdheden) en anderzijds meer auditgerichte bevoegdheden (niet-bindende adviezen).		
A5	RH p.5		De statuten herzien en harmoniseren kan op termijn positieve gevolgen hebben voor de kostenbeheersing, onder meer door de mobiliteit van het personeel te verhogen.		
A6	RH p.5		Synergien kunnen ook worden doorgevoerd op verschillende niveaus, zoals: - de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen in een groter geheel onderbrengen; - het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen herzien door ze anders in te delen, samen te brengen of hun opdrachten aan te passen; - het aantal dotatiegerechtigde instellingen verminderen door ze onder een ander statuut samen te brengen.		

ANNEXE - REPONSES

116

B. Opdrachten: specifieke aanbevelingen			
Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
B1 RH pp.27 -28	Met de Kamer tot een principeakkoord komen over het toepasselijke statuut	Uitgevoerd / Nog bezig	Zie de hoorzitting in de Commissie Comptabiliteit van de Kamer op 12 juni 2018 waarbij de toenmalige Voorzitter van de Kamer erkende dat er over het statuut van de Commissie duidelijkheid moest komen (DOC 54 nr. 3418/001, p. 37). Er kan op gewezen worden dat er toen nog met facturatie van de geleverde diensten werd gewerkt. Ondertussen werd er eind 2018 tussen de Griffier van de Kamer en de Commissie een Protocol afgesloten waarbij de Kamer in artikel 1 erkent dat de Commissie een collateraal orgaan van de Kamer is dat een dotatie ontvangt. Krachtens het Protocol betaalt de Commissie sedert 2019 jaarlijks een forfaitair bedrag dat de kosten dekt van de door de Kamer verleende ondersteuning.

C. Begroting: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
C1	RH p. 5 RH p. 11 RH p. 58	Een onderscheid maken tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie .	
C2	RH p. 5 RH p. 6 RH p. 11 RH p. 58	a) Een akkoord vinden over rationalisering van het gemeenschappelijk maken van elementen. De impact daarvan moet worden bekeken vanuit een meerjarenoptiek en zou gepland moeten worden. Wat synergien bij ondersteunende of operationele diensten betreft: dergelijke diensten samenvoegen of gemeenschappelijk maken tussen dotatiegerechtigde instellingen onderling of met de Kamer van Volksvertegenwoordigers. b) De ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen onderbrengen in een groter geheel. c) 'Gedeelde dienstverleningscentra' invoeren voor ondersteunende diensten zoals de	

ANNEXE - REPONSES

118

		boekhouding, IT-support, aankopen, de vertaaldiensten, het beheer van de vergaderruimten, de drukkerijen, enz.		
C3	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52	Service Level Agreements (SLA's) sluiten met besturen waarvoor opdrachten worden uitgevoerd.		
C4	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52 RH p. 58	a) Duidelijke en voor alle instellingen geldende regels invoeren voor de opmaak van een uitgavenbegroting zodat de Commissie voor de Comptabiliteit aan elke instelling een dotatie kan toekennen die zo nauw mogelijk aanleunt bij de geplande uitgaven. b) Voorzien in gemeenschappelijke normen bij instellingen die presentiegeld toekennen aan hun leden.		
C5	RH pp. 47-48	a) Duidelijke en homogene regels invoeren ter omkadering van elke bezuiniging die aan de dotatiegerechtigde instellingen wordt gevraagd. b) Elke afwijking ten opzichte van die regels verantwoorden t.a.v. de opdrachten (nieuw of gewijzigd) of t.a.v. projecten om de werkingskosten van de instellingen te verminderen.		
C6	RH p. 6	Nagaan of het op grond van de specificiteit van de opdrachten waarmee de Kamer een instelling belast, verantwoord is een onafhankelijke instelling te creëren indien de		

ANNEXE - REPONSES

119

	uitgaven voor overhead of support een groot deel van de begroting vertegenwoordigen. Cf. A1	
--	--	--

D. Begroting: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
D1 RH p. 122	De taken van de coördinator beter definiëren en evalueren, zowel inhoudelijk als in termen van efficiëntie en ook wat de naleving van de termijnen betreft.	Uitgevoerd	Er is geen coördinator meer.
D2 RH p. 124	Duidelijkheid scheppen over het hybride statuut van de Federale Deontologische Commissie, die zowel kenmerken heeft van een interne commissie van de Kamer als van een dotatiegerechtigde instelling. Bij de opheldering van het statuut zal rekening moeten worden gehouden met de noodzaak van een voldoende kritische omvang, om te vermijden dat de ondersteunende diensten een te grote hap uit de begroting van de commissie nemen.	Uitgevoerd / Nog bezig	Zie B 1 en de opmerking van de Voorzitter van de Commissie tijdens de hoorzitting van 12 juni 2018 waarbij zij verklaart dat synergieën met een andere instelling niet mogelijk zijn gelet op de specifieke opdrachten van de Commissie en de ondersteuning die zij krijgt van de Kamer (DOC 54 nr. 3418/001, p. 37).

ANNEXE - REPONSES

120

		Onderzoeken of de Federale Deontologische Commissie tot een intern orgaan van de Kamer van Volksvertegenwoordigers kan worden omgevormd of kan worden verzelfstandigd in het kader van een nauwe samenwerking met een andere dotatiegerechtigde instelling. Cf. A1, A2, A4, C6		
--	--	--	--	--

121

ANNEXE - REPONSES

E. EY: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
E1 Executive summary p.8	Samenwerkingsverbanden versterken en systematiseren, en meer bepaald de partnerschappen en synergiën formaliseren met de overige instellingen (globaal of beperkt tot een groep instellingen) of met andere overheidsinstanties als het gaat om gemeenschappelijke en complementaire opdrachten, hetgeen zou toelaten ieders rol, verantwoordelijkheden en beschikbare vaardigheden te verduidelijken. Dit betreft voornamelijk: - de algemene klachten en informatieverzoeken; - de controles betreffende de politie; - de systeemaudits; - de organisatie van examens (tussen de HRJ en de Benoemingscommissie voor het notariaat); - het proces inzake geschillenbeheer dat wordt beheerd door het Beroepsorgaan (Comité I); - de bescherming van persoonlijke gegevens (GDPR); - enz.		

ANNEXE - REPONSES

122

		Cf. C2		
E2	Executive summary p.8	De rollen en verantwoordelijkheden vertalen in voor elke instelling duidelijke functionele organigrammen die continu worden bijgewerkt.		
E3	Executive summary p.8	Een nazicht uitvoeren van de organieke kaders teneinde ze te actualiseren in overeenstemming met de geïdentificeerde noden. Cf. A5, E19		
E4	Executive summary p.8	Werkmiddelen en methoden ontwikkelen gerelateerd aan het opstellen van een strategische meerjarenplanning teneinde prioriteiten en doelstellingen te bepalen op middellange en lange termijn, en teneinde een strategisch en proactief perspectief aan te brengen bij het beheer van de instellingen.		
E5	Executive summary p.8	Managementmethodes invoeren die gebaseerd zijn op doelstellingen en die methodes vervolgens vertalen op het niveau van de diensten en individuen. De opvolging ervan organiseren aan de hand van boordtabellen.		
E6	Executive summary p.8	Voor de betrokken instellingen een auditplan opstellen op basis van een risicoanalyse die toelaat een prioriteit te bepalen voor de activiteiten en die toelaat middelen toe te wijzen, behoudens een marge voor het beheer van crises en noodgevallen.		
E7	Executive summary p.8	Die plannen vertalen in capaciteitsplannen en plannen voor het beheer van de werkmiddelen		

ANNEXE - REPONSES

123

	om de bestaande werkmiddelen en vaardigheden effectief en efficiënt ter beschikking te kunnen stellen en om voor elke activiteit de werklast en de benodigde werkmiddelen te kunnen inschatten.		
E8	Executive summary p.8 Timemanagementtools invoeren om stof te bieden aan de objectieve analyse van de activiteitsgebonden prestaties bij iedere afzonderlijke instelling.		
E9	Executive summary p.9 De instellingen en het Parlement zouden samen moeten nadenken over mogelijkheden om de ondersteunende diensten (globaal of beperkt tot een groep van instellingen) te centraliseren. Daarbij moeten ze rekening houden met de (objectieve) beperkingen eigen aan elke instelling (namelijk de beperkingen inzake veiligheid). Een dergelijke centralisatie van diensten moet toelaten de beschikbare middelen beter aan te wenden, de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, een leemte aan vaardigheden op te vullen, enz. en kan betrekking hebben op de volgende domeinen: - boekhouding en financiën; - IT (gedeeltelijk om te verzekeren dat de instellingen de vertrouwelijke aspecten en beveiliging van gegevens in de hand houden); - vertaal- en tolkwerk. Cf. A6, C2		
E10	Executive summary p.9 Analyseren hoe de huidige werkmiddelen en capaciteiten waarover de FOD BOSA beschikt,		

ANNEXE - REPONSES

124

	kunnen worden aangewend. Synergien met de FOD BOSA (of het gebruik van diens werkmiddelen) zouden kunnen leiden tot efficiëntiewinsten. Bijvoorbeeld: - Persopoint (sociaal secretariaat); - meubelcatalogi / materialen waarop de federale instellingen een beroep kunnen doen zonder de vereiste van een openbare aanbesteding; - de applicatie Fedcom, een ERP die gebruikt zou kunnen worden voor de boekhouding en het beheer van aankopen door middel van parametrisering en licenties; - de opleidingen voorgesteld door de IFA; - voor de instellingen die examens organiseren: contacten onderhouden met en gebruik maken van de ondersteuning door Selor, dat gespecialiseerd is in aanwervingen voor de overheidssector; - enz.		
E11	Executive summary p.9	Mechanismen invoeren voor documentatie, meting en optimalisatie van processen, in eerste instantie met het oog op het respecteren van de veiligheidsbeperkingen en de (wettelijke) termijnen, en ook om de <i>bottlenecks</i> te reduceren.	
E12	Executive summary p.9	Het potentieel van automatisering en informatisering van processen bestuderen, voornamelijk via systemen voor elektronisch dossierbeheer (DMS) en de elektronische archivering van documenten.	

E13	Executive summary p.10	Voor elke instelling een masterschema voor informatisering opstellen dat rekening houdt met de veiligheidsrisico's en de toekomstige noden, en een meerjarenplanning opstellen voor investeringen en uitgaven inzake informatica.		
E14	Executive summary p.10	De relevantie van de samenstelling van commissies en comités opnieuw evalueren, daar waar die een aanzienlijk aandeel of kostenplaatje vertegenwoordigen, en nagaan of de machtsdelegaties adequaat zijn.		
E15	Executive summary p.10	Een evaluatiesysteem voor alle personeelsleden instellen om na te gaan in hoeverre de doelstellingen worden gehaald, teneinde de vaardigheden van het personeel te versterken en te ontwikkelen, en daar mechanismen voor loopbaanmanagement aan koppelen.		
E16	Executive summary p.10	Werk maken van een organisatie-model voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit en ondersteund door een ontwikkelingsplan voor het personeel.		
E17	Executive summary p.10	Werk maken van een opleidingsplan voor het personeel opdat de instellingen de toekomstige veranderingen begrijpen en er intern vaardigheden opgebouwd worden.		
E18	Executive summary p.10	Komen tot een beheer dat systematisch anticipeert op medewerkers die vertrekken en dat hoofdzakelijk gekoppeld is aan het personeelsplan en het kennisbeheer.		

ANNEXE - REPONSES

126

E19	Executive summary p.10	Met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement nagaan welke mogelijkheden er zijn om de organieke kaders te herzien en de statuten van het administratief personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren, om betere loopbaanmogelijkheden en -perspectieven te bieden en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen centraliseren. Cf. A5, E3		
------------	------------------------	---	--	--

F. EY: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
F1 EY CFD p. 6, 10, 11	De door de Commissie voorbereide Deontologische Code zou de goedkeuring van het parlement moeten krijgen zodat de commissie haar rol ten volle kan opnemen.	Uitgevoerd	De Deontologische Code voor de federale openbare mandatarissen werd op 5 juli 2018 door de Kamer goedgekeurd. De Code werd gevoegd bij de wet van 15 juli 2018 die de wet van 6 januari 2014 wijzigd (B.S. 26 juli 2018) en trad in werking op 6 augustus 2018.
F2 EY CFD p. 11	De werking en activiteiten van de commissie 2 tot 3 jaar na het volledig opnemen van haar rol evalueren zodat de uitgevoerde activiteiten, de relevantie en de adequatie van haar opdrachten kunnen worden getoetst aan de verwachtingen van het parlement.	Nog bezig	Aangezien de Federale Deontologische Code pas in augustus 2018 van kracht werd, kon de Commissie pas begin 2019 een introductiecampagne opzetten die gericht was op de federale openbare mandatarissen. De Commissie organiseerde op 9 oktober 2019 een opleiding parlementaire deontologie voor de parlementsleden. Een evaluatie van de totale werking en alle activiteiten van de Commissie lijkt dus pas opdoorn in 2021-2022.
F3 EY CFD p. 11	De Commissie zou de activiteiten moeten evalueren die worden uitgevoerd door het personeel van het parlement dat bij de commissie is gedetacheerd, en daar rekening mee houden tijdens de evaluatiecyclus van het personeel door het parlement.	Nog bezig	De Commissie is het met die aanbeveling eens, alleen heeft geen van de gedetacheerde ambtenaren ondertussen reeds een evaluatie bij de Kamer ondergaan zodat ook hun evaluatie binnen de Commissie tot dan werd opgeschort.

Algemene opmerkingen	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Bijlagen

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

VOORSTELLING

In 2017-2018 deed het Rekenhof samen met EY onderzoek naar de in het Forumgebouw gehuisveste dotatiegerechtigde instellingen en naar de BIM-Commissie.

Het definitieve verslag met een reeks aanbevelingen werd op 28 maart 2018 aan de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers bezorgd.

Op verzoek van de voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers gaat het Rekenhof nu na in hoeverre gevolg werd gegeven aan de aanbevelingen die naar aanleiding van de audit van 2018 werden geformuleerd.

Daarom bezorgen we u deze vragenlijst, met het verzoek om bij elke aanbeveling:

- te vermelden of ze ten uitvoer werd gebracht (vermeld « Uitgevoerd », « Nog bezig » of « Niet uitgevoerd »);
- duiding te geven bij die vermelding:
 - o effectieve of vermoedelijke datum van tenuitvoerlegging (bij « Uitgevoerd » of « Nog bezig »);
 - o welke initiatieven er werden genomen om de aanbeveling geheel of gedeeltelijk ten uitvoer te brengen;
 - o te vermelden of er andere betrokkenen zijn en zo ja, welke;
 - o (indien mogelijk) welke impact de aanbeveling heeft op uw ontvangsten en uitgaven;
 - o waarom de aanbeveling niet ten uitvoer werd gebracht (bij « Niet uitgevoerd »).

Het is mogelijk om algemene commentaar bij de vragenlijst te voegen. Voor projecten die zijn uitgevoerd of die nog lopen, worden toelichtende documenten gevraagd.

Mogen wij u verzoeken de vragenlijst uiterlijk donderdag 30 april 2020 ingevuld terug te bezorgen aan Bernard Vande Castele, eerste-auditeur-revisor (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

Hij fungeert als contactpersoon, mocht u bijkomende informatie of preciseringen wensen.

Alvast bedankt voor de tijd die u hieraan wil besteden.

Het auditteam van het Rekenhof



Rekenhof
Cour des comptes

AUDIT VAN DE
DOTATIEGERECHTIGDE
INSTELLINGEN – OPVOLGING
2020

Vragenlijst gericht aan de voorzitter van
de Verenigde Benoemingscommissies
voor het Notariaat

A. Opdrachten: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
A1 RH p. 4 RH p.11	- Nadenken over de wenselijkheid om entiteiten zoals de dotatiegerechtigde instellingen onder te brengen bij de wetgevende macht, onder meer op basis van de opdrachten die hen werden toevertrouwd. - Onderzoeken of de nagestreefde doelstellingen (toezicht en rechtsbescherming) niet op een andere wijze kunnen worden bereikt en onder een ander statuut.	uitgevoerd	De verenigde benoemingscommissies voor het notariaat werden opgericht om de benoemingen binnen het notariaat in volle onafhankelijkheid te laten verlopen. Daarom werd de organisatie van het examen en de voordracht van kandidaten weggehaald bij de uitvoerende macht. Deze rederenering werd gefinaliseerd in de Ventôsewet sinds 2001. De onafhankelijkheid van de uitvoerende macht en van de notariële instellingen is enkel mogelijk als de benoemingen gebeuren binnen een collateraal orgaan van het federaal parlement.
A2 RH p.4	De bevoegdheden die aan verschillende instellingen zijn toegekend, samenbrengen in homogene taakpakketten die exclusief worden toegewezen.	Uitgevoerd	- De Wet voorziet een Nederlandstalige benoemingscommissie en Franstalige benoemingscommissie die samen worden beheerd als de Verenigde benoemingscommissie. - Er is geen enkel ander collateraal orgaan belast met de benoemingsprocedure van de notarissen. - Door de wijziging aan de Ventôsewet in 2016 zijn de benoemingscommissies niet meer bevoegd om klachten over het notariaat te behandelen. Dit is overgedragen naar de Provinciale Kamers en de Ombudsdienst voor het notariaat. Dit kan beschouwd worden als een rationalisering.
A3 RH p.4	Een duidelijkere visie hanteren op de activiteiten en de risico's die moeten worden afgedekt op de verschillende niveaus van de controlepiramide.	Uitgevoerd	De opdrachten van de leden zijn bepaald door de Wet. Administratief worden ze ondersteund door een beperkte administratie (twee VTE's voor de Verenigde Benoemingscommissies)

ANNEXE - REPONSES

132

A4	RH pp.4 - 5	De samenwerking versterken vanuit 'families' van instellingen die geclusterd worden rond de professionalisering van de justitiële beroepen (Hoge Raad voor de Justitie, Verenigde Benoemingscommissies voor het Notariaat). Ook andere benaderingen zijn mogelijk zoals een groepering van bevoegdheden van meer juridictionele aard (beslissingsbevoegdheden) en anderzijds meer auditgerichte bevoegdheden (niet-bindende adviezen).	Uitgevoerd	- De Verenigde Benoemingscommissies kunnen adviezen formuleren betreffende de algemene werking van het notariaat, die zich in de praktijk beperken tot de werking van de benoemingscommissies en de organisatie van de examens. Er bestaat geen overlapping met adviezen van andere organen. - De waarde van de adviezen wordt bepaald door de wijze van samenstelling van de benoemingscommissies.
A5	RH p.5	De statuten herzien en harmoniseren kan op termijn positieve gevolgen hebben voor de kostenbeheersing, onder meer door de mobiliteit van het personeel te verhogen.	Gedeeltelijk	- Momenteel werken de benoemingscommissies met twee voltijds ter beschikking gestelde personeelsleden: één personeelslid van de HRJ en één personeelslid van de Kamer. De benoemingscommissies vergoeden de loonkosten aan de HRJ en de Kamer. - De mobiliteit wordt verkeerd voorgesteld, omdat de HRJ en de Kamer deze personeelsleden kunnen terugroepen. Dit is niet motiverend voor de personeelsleden en een bedreiging voor de continuïteit van de werking van de Benoemingscommissies. - De statuten van de instellingen verschillen te sterk en moeten geharmoniseerd worden.
A6	RH p.5	Synergien kunnen ook worden doorgevoerd op verschillende niveaus, zoals: - de ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen in een groter geheel onderbrengen; - het landschap van de dotatiegerechtigde instellingen herzien door ze anders in te delen, samen te brengen of hun opdrachten aan te passen; - het aantal dotatiegerechtigde instellingen verminderen door ze onder een ander statuut samen te brengen.	Gedeeltelijk	- De benoemingscommissies geven bijstand aan andere instellingen zoals het Controleorgaan op de politieke informatie, de Federale ombudsmannen, de Hoge Raad voor de Justitie en de Centrale Toezichtsraad voor het gevangeniswezen, - In de praktijk hebben de Benoemingscommissies nood aan een gemeenschappelijke informatiedienst en een eenvoudige toegang tot de overheidsopdrachten die door andere instellingen reeds werden geplaatst. - De Benoemingscommissies zijn tevens vragende partij om alle ondersteunende functies (HR, IT, finance, procurement, logistiek, vertalingen, enz.) uit de dotatiegerechtigde instellingen samen te brengen in een groter geheel zoals een 'Gemeenschappelijk

ANNEXE - REPONSES

133

				Dienstencentrum' teneinde efficiëntiewinsten en een verhoogde kwaliteit van dienstverlening te creëren. De wetgever heeft een aantal onverenigbaarheden ingelast bij de oprichting van de Verenigde benoemingscommissies voor het Notariaat. Eén van de die onverenigbaarheden is het gelijktijdige lidmaatschap van de VBCN en de HRJ. De wetgever had daar zijn redenen voor en die zijn vandaag niet achterhaald.
--	--	--	--	--

ANNEXE - REPONSES

134

B. Opdrachten: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking												
B1	Synergie Sterkere afstemming of integratie van de Benoemingscommissie voor het Notariaat met de afdeling benoemingen van de Hoge Raad voor de Justitie. Cf. A6, A4	Niet uitgevoerd	Dit project kan niet uitgevoerd worden wegens te duur. De Benoemingscommissies berekenen een negatieve impact voor de begroting van minsten 1 miljoen euro. Volgende cijfers geven een duidelijk beeld <table><tr><td></td><td>HRJ</td><td>VBCN</td></tr><tr><td>Budget</td><td>5.300.000</td><td>520.000</td></tr><tr><td>Examens</td><td>550</td><td>350</td></tr><tr><td>Benoemingen</td><td>200</td><td>60</td></tr></table> De klachtenbehandeling en de auditfunctie sloppen volgens onze inschattingen minder dan de helft van het budget van de HRJ op. Dit zou impliceren dat voor een activiteit die ongeveer het dubbele is niet een budget van 1 miljoen maar 2,7 miljoen nodig is. Op basis van de cijfers is hier geen besparing mogelijk. De benoemingscommissie zijn vragende partij om de aanbevelingen van de audit te ondersteunen met kostprijsberekeningen. Er dient bovendien een grote nadruk te worden gevestigd op de specificiteit van het ambt van notaris dat geenszins te vergelijken is met de opdracht van een magistraat. Hoewel notarissen en gerechtsdeurwaarders inderdaad actoren van justitie zijn en openbaar ambtenaren, dient niet uit het oog verloren dat de notarissen en		HRJ	VBCN	Budget	5.300.000	520.000	Examens	550	350	Benoemingen	200	60
	HRJ	VBCN													
Budget	5.300.000	520.000													
Examens	550	350													
Benoemingen	200	60													

ANNEXE - REPONSES

135

			gerechtsdeurwaarders een specifiek dual statuut hebben: openbaar ambtenaar maar ook vrij beroeper. Dit heeft een specificiteit tot gevolg die tot een totaal andere evaluatie en meting van de noodzakelijke bekwaamheden leidt en een doordreven kennis vergt van de betrokken beroepen. Daarom is het ook zo dat de helft van de leden van deze benoemingscommissies vanuit de beroepsgroep komen en worden aangeduid door de openbare instelling die de wettelijke vertegenwoordiger van deze beroepsgroep is. De opdracht van een magistraat en die van een notaris of een gerechtsdeurwaarder is verder fundamenteel verschillend. De vereiste kennis en bekwaamheden zijn dan ook totaal anders. Er dient in de tweede plaats op gewezen dat de doelstelling van de wetgever (recent nog voor wat betreft de Benoemingscommissies voor de gerechtsdeurwaarders in 2014) wel degelijk was dat de specificiteit van het beroep en de volledige onafhankelijkheid van de benoemingscommissie fundamenteel zijn.¹
--	--	--	--

¹ Art. 192 van het verslag van 30 juni 2018 door Pierre Nicaise en Thierry Van Sinay 'Juridische beroepen voor de toekomst – Een toekomst voor de juridische beroepen – Het notariaat.

ANNEXE - REPONSES

136

C. Begroting: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
C1			
RH p. 5 RH p. 11 RH p. 58	Een onderscheid maken tussen een werkingsdotatie en een kapitaaldotatie .	uitgevoerd	Het huidige begrotingsschema voorziet een splitsing tussen lopende uitgaven en kapitaalluitgaven. De benoemingscommissies geven voorkeur aan kapitaalluitgaven en minimaliseren de huurcontracten die leiden tot maandelijks lasten. Op lange termijn is dit goedkoper.
C2			
RH p. 5 RH p. 6 RH p. 11 RH p. 58	a) Een akkoord vinden over rationaliserings of het gemeenschappelijk maken van elementen. De impact daarvan moet worden bekeken vanuit een meerjarenoptiek en zou gepland moeten worden. Wat synergiën bij ondersteunende of operationele diensten betreft: dergelijke diensten samenvoegen of gemeenschappelijk maken tussen dotatiegerechtigde instellingen onderling of met de Kamer van Volksvertegenwoordigers. b) De ondersteunende functies van te kleinschalige dotatiegerechtigde instellingen onderbrengen in een groter geheel.	gedeeltelijk uitgevoerd	- De Verenigde Benoemingscommissies wensen klant te zijn bij de gemeenschappelijke ondersteunende diensten. Dit onder andere voor informatica, overheidsopdrachten, vertalingen, - De Verenigde Benoemingscommissies hebben met 2 VTE's weinig mogelijkheid om haar personeel ter beschikking te stellen - De Verenigde Benoemingscommissies geven wel ondersteuning aan het Controleorgaan en de CTRG voor financiële diensten.

ANNEXE - REPONSES

137

		c) 'Gedeelde dienstverleningscentra' invoeren voor ondersteunende diensten zoals de boekhouding, IT-support, aankopen, de vertaaldiensten, het beheer van de vergaderruimten, de drukkerijdiensten, enz. Cf. A6, B1		
C3	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52	Service Level Agreements (SLA's) sluiten met besturen waarvoor opdrachten worden uitgevoerd.	Niet van toepassing	De samenwerking met de FOD en notariële instellingen worden door de Ventôsewet zeer strikt geregeld. Men kan niet met een SLA wijzigingen aanbrengen in de werkwijze.
C4	RH p. 6 RH p. 11 RH p. 52 RH p. 58	a) Duidelijke en voor alle instellingen geldende regels invoeren voor de opmaak van een uitgavenbegroting zodat de Commissie voor de Comptabiliteit aan elke instelling een dotatie kan toekennen die zo nauw mogelijk aanleunt bij de geplande uitgaven. b) Voorzien in gemeenschappelijke normen bij instellingen die presentiegeld toekennen aan hun leden.	Niet van toepassing	a. De Verenigde Benoemingscommissies zullen dergelijke normen aanvaarden en respecteren. b. Het bedrag van het presentiegeld is enkel afhankelijk van de duur van de prestaties. Er is dus nooit sprake van een vergoeding voor niet gepresteerde uren. Hier kan dus geen besparing gerealiseerd worden.
C5	RH pp. 47-48	a) Duidelijke en homogene regels invoeren ter omkadering van elke bezuiniging die aan de dotatiegerechtigde instellingen wordt gevraagd. b) Elke afwijking ten opzichte van die regels verantwoordt t.a.v. de opdrachten (nieuw of gewijzigd) of t.a.v. projecten om de werkingskosten van de instellingen te verminderen.	Uitgevoerd	De Verenigde Benoemingscommissies maken hun budget vanuit een activiteit gebonden inzicht, en houden rekening met de impact van haar beslissingen per geleverde prestatie.

ANNEXE - REPONSES

138

C6	RH p. 6	Nagaan of het op grond van de specificiteit van de opdrachten waarmee de Kamer een instelling belast, verantwoord is een onafhankelijke instelling te creëren indien de uitgaven voor overheid of support een groot deel van de begroting vertegenwoordigen. Cf. A1	Uitgevoerd	De Verenigde Benoemingscommissies kwamen tot de bevinding dat minder dan 10 % van haar kosten niet direct toewijsbaar zijn aan de activiteit. De niet toewijsbare kosten zijn voor het grootste deel de loonkosten die verband houden met boekhouding, aankopen, opvolgen audits,
----	---------	--	------------	--

D. Begroting: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
D1 RH p. 116	Nagaan of het wettelijk en relevant is om aan kandidaten die zich elk jaar voor de vergelijkende examens inschrijven, een aandeel in de kosten te vragen, en nagaan hoe dat praktisch kan worden georganiseerd.	uitgevoerd	Deze piste werd onderzocht. Een bevestiging bij beroepsfederaties bracht aan het licht dat dit niet wenselijk is. Indien de bijdrage slechts een gering bedrag is, moet men ook voorzichtig zijn dat de administratie niet duurder wordt dan de baten. De meerkost om dit te organiseren wordt geraamd op ongeveer 12.000 euro.
D2 RH pp. 116-117	De VBCN net zoals de Hoge Raad voor de Justitie vrijstellen van het verplicht gebruik van aangetekende verzendingen en bij voorkeur werken met elektronische verzendingen.	uitgevoerd	Dit is een van de pistes die n.a.v. de coronacrisis actueel is geworden. De Benoemingscommissies verwachten dat dit in de nabije toekomst wordt gerealiseerd. De financiële impact kan geraamd worden op 10.000 euro in mindering.
D3 RH p. 117	Minder dure postdiensten gebruiken.	Niet van toepassing	In het Forum-gebouw is er enkel B-post die voor de verdeling kan zorgen.
D4 RH p. 117	Niet meer om beurt in elke universiteit van het land examens organiseren, en de examens organiseren in een zaal die eventueel gratis ter beschikking wordt gesteld door andere overheden.	uitgevoerd	De voorwaarden voor het gebruik van de auditoria van een universiteit is niet duur, en de alternatieven blijken duurder te zijn. De HRJ maakt gebruik van de infrastructuur van Selor voor een prijs van 40.000 euro, waar de Benoemingscommissies slechts 2000 euro per jaar betalen voor de huur van de zalen.

ANNEXE - REPONSES

140

D5	RH p. 117	Eventueel samen met de Hoge Raad voor de Justitie een kosten-batenstudie maken over het verlengen van de termijn tussen twee examens voor kandidaat-notarissen (momenteel is dat 12 maanden, maar dat zou op 18 of 24 maanden kunnen worden gebracht).	Niet van toepassing	De organisatie van het examen is een wettelijke verplichting voor de Benoemingscommissie. Het aantal te benoemen kandidaten is sinds jaren verhoogd van 60 naar 90 kandidaten om de vacante plaatsen te kunnen opvullen. De examencapaciteit moet dus blijven bestaan om de vacante plaatsen kunnen in te vullen. Anderzijds dient men rekening te houden met de samenstelling van de kostprijs van het examen. Meer dan 90 % van de kosten m.b.t. het examen vertoont een variabel karakter. De besparing zou slechts enkele duizenden euro kunnen bedragen, maar de goede werking van het ganse beroep van notaris ernstig hypothekeren.
D6	RH p. 117	De ondersteunende diensten meer samenbrengen met andere instellingen – bijvoorbeeld de Hoge Raad voor de Justitie, omdat de opdrachten nauw bij elkaar aansluiten – om te zorgen voor een doeltreffender beheer van de opdrachten van de VBCN, waardoor de leden van de Commissies worden ontlast van neventaken. Cf. A6, B1, C2	Zie antwoord B1	Dit resulteert in een stijging van de kostprijs met minstens 1 miljoen euro

E. EY: algemene aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
E1 Executive summary p.8	Samenwerkingsverbanden versterken en systematiseren, en meer bepaald de partnerschappen en synergiën formaliseren met de overige instellingen (globaal of beperkt tot een groep instellingen) of met andere overheidsinstanties als het gaat om gemeenschappelijke en complementaire opdrachten, hetgeen zou toelaten ieders rol, verantwoordelijkheden en beschikbare vaardigheden te verduidelijken. Dit betreft voornamelijk: - de algemene klachten en informatieverzoeken; - de controles betreffende de politie; - de systeemaudits; - de organisatie van examens (tussen de HRJ en de Benoemingscommissie voor het notariaat); - het proces inzake geschillenbeheer dat wordt beheerd door het Beroepsorgaan (Comité I); - de bescherming van persoonlijke gegevens (GDPR); - enz. Cf. C2	uitgevoerd	De examens zijn specifiek voor het Notariaat en verschillend van dat van een examen voor de magistratuur. De HRJ neemt 550 examens per jaar af in twee sessies, waar de benoemingscommissies 350 examens afnemen in één sessie. Er is dus geen capaciteitsoverschot bij de Benoemingscommissies. Een schaalvoordeel is dus niet mogelijk. De benoemingscommissies voor het notariaat hebben meer inschrijvingen per examen als de HRJ Voor de GDPR maken de benoemingscommissies reeds gebruik van een samenwerking.

ANNEXE - REPONSES

142

E2	Executive summary p.8	Rollen en verantwoordelijkheden vertalen in voor elke instelling duidelijke functionele organigrammen die continu worden bijgewerkt.	uitgevoerd	Het organigram van een instelling met één administratief directeur en een secretaresse is bijzonder eenvoudig.
E3	Executive summary p.8	Een nazicht uitvoeren van de organieke kaders teneinde ze te actualiseren in overeenstemming met de geïdentificeerde noden. Cf. A5, E19	Zie antwoord A5	
E4	Executive summary p.8	Werkmiddelen en methoden ontwikkelen gerelateerd aan het opstellen van een strategische meerjarenplanning teneinde prioriteiten en doelstellingen te bepalen op middellange en lange termijn, en teneinde een strategisch en proactief perspectief aan te brengen bij het beheer van de instellingen.	uitgevoerd	De activiteiten van de Verenigde Benoemingscommissies worden bepaald door de Wet. Meer dan 90 % van de kosten worden direct toegewezen aan de activiteiten. Dit houdt in dat deze aanbeveling zich beperkt tot een beleidsmarge van minder dan 50.000 euro.
E5	Executive summary p.8	Managementmethodes invoeren die gebaseerd zijn op doelstellingen en die methodes vervolgens vertalen op het niveau van de diensten en individuen. De opvolging ervan organiseren aan de hand van boordtabellen.	Zie antwoord E2	
E6	Executive summary p.8	Voor de betrokken instellingen een auditplan opstellen op basis van een risicoanalyse die toelaat een prioriteit te bepalen voor de activiteiten en middelen toe te wijzen, behoudens een marge voor het beheer van crises en noodgevallen.	Zie antwoord E4	
E7	Executive summary p.8	Die plannen vertalen in capaciteitsplannen en plannen voor het beheer van de werkmiddelen om de bestaande werkmiddelen en vaardigheden effectief en efficiënt ter	Zie antwoord C6, E2, E5, E6	

ANNEXE - REPONSES

143

		beschikking te kunnen stellen en om voor elke activiteit de werklast en de benodigde werkmiddelen te kunnen inschatten.		
E8	Executive summary p.8	Timemanagementtools invoeren om stof te bieden aan de objectieve analyse van de activiteitsgebonden prestaties bij iedere afzonderlijke instelling.	Zie antwoord B1, C6	
E9	Executive summary p.9	De instellingen en het Parlement zouden samen moeten nadenken over mogelijkheden om de ondersteunende diensten (globaal of beperkt tot een groep van instellingen) te centraliseren. Daarbij moeten ze rekening houden met de (objectieve) beperkingen eigen aan elke instelling (namelijk de beperkingen inzake veiligheid). Een dergelijke centralisatie van diensten moet toelaten de beschikbare middelen beter aan te wenden, de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, een leernte aan vaardigheden op te vullen, enz. en kan betrekking hebben op de volgende domeinen: - boekhouding en financiën; - IT (gedeeltelijk om te verzekeren dat de instellingen de vertrouwelijke aspecten en beveiliging van gegevens in de hand houden; - vertaal- en tolkwerk. Cf. A6, C2	Zie antwoord A6	
E10	Executive summary p.9	Analyseren hoe de huidige werkmiddelen en capaciteiten waarover de FOD BOSA beschikt, kunnen worden aangewend. Synergiën met de FOD BOSA (of het gebruik van diens	Nog bezig	Relevant voor de overheidsopdrachten.

ANNEXE - REPONSES

144

	werkmiddelen) zouden kunnen leiden tot efficiëntiewinsten. Bijvoorbeeld: - Persopoint (sociaal secretariaat); - meubelcatalogi / materialen waarop de federale instellingen een beroep kunnen doen zonder de vereiste van een openbare aanbesteding; - de applicatie Fedcom, een ERP die gebruikt zou kunnen worden voor de boekhouding en het beheer van aankopen door middel van parametrisering en licenties; - de opleidingen voorgesteld door de IFA; - voor de instellingen die examens organiseren: contacten onderhouden met en gebruik maken van de ondersteuning door Selor, dat gespecialiseerd is in aanwervingen voor de overheidssector; - enz.		Applicatie FEDCOM is niet wenselijk voor een zeer kleine organisatie, Deze applicatie is te specifiek en uitgebreid waardoor medewerkers hiervoor specifiek moeten getraind worden. De huidige werkwijze van de collaterale organen met standaard boekhoudsoftware heeft een groot aantal voordelen. Een daarvan is de beperkte kostprijs en de gemakkelijke inzetbaarheid van verschillende personeelsleden in de boekhouding van verschillende instellingen. Men mag niet uit het oog verliezen dat de boekhoudkundige verwerking binnen de collaterale organen vrij uniform is. De opgelegde kamertabel kan wel verder uitgewerkt en gestandaardiseerd worden. (o.a. met betrekking tot de verwerking van de boni en de transfers naar andere instellingen)	
E11	Executive summary p.9	Niet van toepassing	De processen zijn beschreven in de Ventôsewet. De efficiëntie van de VBCN wordt bewezen door een lage personeelsbezetting;	
E12	Executive summary p.9	uitgevoerd	Dit vereist het bestaan van een gemeenschappelijke informaticadienst.	
E13	Executive summary p.10	Nog bezig	Dit is een permanente vraag, en vereist het bestaan van een centrale informaticadienst.	

ANNEXE - REPONSES

145

	noden, en een meerjarenplanning opstellen voor investeringen en uitgaven inzake informatica.			
E14 Executive summary p.10	De relevantie van de samenstelling van commissies en comités opnieuw evalueren, daar waar die een aanzienlijk aandeel of kostenplaatje vertegenwoordigen, en nagaan of de machtsdelegaties adequaat zijn.	uitgevoerd	Er werd op advies van de benoemingscommissies een wijziging doorgevoerd in de Wet in december 2018.	
E15 Executive summary p.10	Een evaluatiesysteem voor alle personeelsleden instellen om na te gaan in hoeverre de doelstellingen worden gehaald, teneinde de vaardigheden van het personeel te versterken en te ontwikkelen, en daar mechanismen voor loopbaanmanagement aan koppelen.	Niet van toepassing	De Verenigde Benoemingscommissie zijn niet bevoegd, omdat ze momenteel enkel personeelsleden hebben die ter beschikking worden gesteld door andere organen.	
E16 Executive summary p.10	Werk maken van een organisatie-model voor vaardigheden gebaseerd op het piramideprincipe voor senioriteit en ondersteund door een ontwikkelingsplan voor het personeel.	Zie antwoord E15		
E17 Executive summary p.10	Werk maken van een opleidingsplan voor het personeel opdat de instellingen de toekomstige veranderingen begrijpen en er intern vaardigheden opgebouwd worden.	Zie antwoord E15		
E18 Executive summary p.10	Komen tot een beheer dat systematisch anticipeert op medewerkers die vertrekken en dat hoofdzakelijk gekoppeld is aan het personeelsplan en het kennisbeheer.	Zie antwoord E15		
E19 Executive summary p.10	Met de andere dotatiegerechtigde instellingen en het Parlement nagaan welke mogelijkheden er zijn om de organieke kaders te herzien en de	Zie antwoord E15		

ANNEXE - REPONSES

146

	statuten van het administratief personeel te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren, om betere loopbaanmogelijkheden en -perspectieven te bieden en om bepaalde ondersteunende functies gemakkelijker te kunnen centraliseren. Cf. A5, E3		
--	--	--	--

F. EY: specifieke aanbevelingen

Referentie	Aanbeveling	Stand van zaken	Opmerking
F1 EY CNRN p.8, 20, 22	De wissel-/samenwerking tussen de CNN en de BCN verder uitwerken en formaliseren, voornamelijk om het risico van toenemend volume of nieuwe bevoegdheden als gevolg van druk op de interne werking te vermijden. Een voorbeeld is hoe de scope en rol van de VBCN verder uitgeklaard kunnen worden door het verloop van vergaderingen sterker te definiëren op vlak van inhoud en verloop.	uitgevoerd	Dit wordt geregeld in de Ventôsewet
F2 EY VBCN p.22	De betrokkenheid van de leden van de VBCN versterken teneinde de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden te versterken/verzekeren en meer in het bijzonder te vermijden dat leden minder aanwezig zijn naar het einde van het mandaat toe.	uitgevoerd	De duur van de mandaten werd beperkt door de wetswijziging in 2016
F3 EY VBCN p.10, 20, 22	Geijkaardig 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. Cf. E11	uitgevoerd	De Verenigde benoemingscommissies werken zeer gestructureerd en kostenefficiënt. Zie antwoord B1

ANNEXE - REPONSES

148

F4	EY VBCN p.10, 20, 22	Procesmatig gezien dienen efficiënte prestatie-indicatoren gedefinieerd te worden alsook proactief opgevolgd te worden (bv. de termijnen). Cf. E5	uitgevoerd	De wettelijke termijnen werden steeds gerespecteerd. De benoemingscommissies plant haar activiteit steeds op zodanige wijze dat een minimum aan bijeenkomsten nodig zijn om al haar verplichtingen na te komen. Iedere vergadering heeft een volle agenda.
F5	EY VBCN p.11, 22	De adviesbevoegdheid dient verder ontwikkeld te worden. In dat verband is het ook belangrijk de administratieve en operationele ondersteuning te versterken. Cf. F10	Nog bezig	De benoemingscommissie heeft bij de begrotingsbesprekingen haar vragen over het personeelskader herhaald.(zie ook F10) Binnen het huidige mandaat staat de bespreking van het uitbouwen van de adviesbevoegdheid ook op de agenda.
F6	EY VBCN p.22	Nagaan in welke mate de CNN en de BCN inhoudelijk moeten afstemmen (voornamelijk inhoudelijke afstemming van examens en de evaluatie van examens/kandidaten). Nagaan of de huidige wissel-/samenwerkingsmechanismen versterkt moeten worden op het vlak van methodologie/inhoud.	uitgevoerd	Beide commissies stemmen hun processen af op elkaar door overleg tussen beide voorzitters. Best practices worden systematisch uitgewisseld.
F7	EY VBCN p.8, 9, 12, 22	Nauwer samenwerken met de Hoge raad voor de Justitie voor operationele ondersteuning bij het organiseren van examens.	Zie antwoord B1 en E1	
F8	EY VBCN p.12, 20, 22	Het potentieel van IT als ondersteuning versterken. • Bijvoorbeeld het automatiseren van de communicatie (in de mate van mogelijke). • Digitalisering van de archieven. Cf. E13	Nog bezig	De benoemingscommissie maakt gebruik van mail merge en haar website om te communiceren. De benoemingscommissie heeft tevens voorzien om in 2020 een nieuwe website te maken en een sharepoint ter beschikking te stellen van de leden voor de consultatie en behandeling van benoemingsdossiers en andere documenten. Digitaliseren van de archieven vereist een gemeenschappelijke informaticadienst.

ANNEXE - REPONSES

149

F9	EY VBCN p.14, 22	De aankoopprocedure versterken en op vlak van aankopen nauwere samenwerkingen tot stand brengen met de Kamer van Volksvertegenwoordigers en andere collaterale organen. Cf. A6, C2, E9	Nog bezig	Dit is een onderwerp waar de collaterale organen vragende partij zijn
F10	EY VBCN p.11, 12, 22	De administratieve ondersteuning van de VBCN versterken, wat evenwel wordt bemoeilijkt door verschillende elementen: het ter beschikking gestelde personeel vertoont een risico inzake continuïteit, de VBCN kunnen zelf niet aanwerven (dit zou mogelijks ook aan een hogere kost gebeuren) en de beperkte omvang van de VBCN maakt het moeilijk om een efficiënt secretariaat uit te bouwen. Een mogelijke oplossing die onderzocht zou moeten worden, is om een beroep te kunnen doen op een gedeeld secretariaat. Belangrijk in dit scenario is het risico op piekwerklust te vermijden. Een andere denkpiste bestaat erin de statuten te harmoniseren om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren en betere loopbaanperspectieven te bieden. Cf. A6, C2, E9 Cf. A5, E3, E19	Zie antwoord F5	De VBCN is ook voorstander van een eenheidsstatuut voor het administratief personeel van de dotatiegerechtigde instellingen om de mobiliteit tussen de instellingen te verbeteren en betere loopbaanperspectieven te bieden.

ANNEXE - REPONSES

150

Algemene opmerkingen	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Bijlagen	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

ANNEXE - REPONSES

Brussel, 27 april 2020

152



Aan de heer Philippe ROLAND
Eerste Voorzitter van het
Rekenhof
Regentschapstraat 2

1000 BRUSSEL

Uw ref. : A6-3-717-972-L36

Onze ref.: A/2017/000234 – 2020/003843/01/nvb

Mijnheer de Eerste Voorzitter,
Zeer geachte heer,

In het kader van een vraag van de Kamercommissie voor de comptabiliteit betreffende de opvolging van de aanbevelingen aan de dotatiegerechtigde instellingen, geformuleerd in maart 2018, liet u ons op 17 maart 2020 een vragenlijst geworden.

Het Vast Comité P heeft het genoegen u de ingevulde vragenlijst terug over te maken. Wij sturen u vandaag de Nederlandstalige versie, de Franstalige wordt u zeker ook nog binnen de deadline (30 april 2020) overgemaakt.

De heer Vande Casteele staat in kopie van deze mail zoals door u gevraagd.

Wij staan uiteraard tot uw beschikking indien u bijkomende informatie wenst.

Met bijzondere hoogachting
Voor het Vast Comité P,

Kathleen Stinckens,
Voorzitter

Bijlage: ingevulde vragenlijst (NI)

Vast Comité van Toezicht op de politiediensten - Leuvenseweg, 48/7 - B - 1000 BRUSSEL
☎ 02 286 28 11 - 📠 02 286 28 99 - info@comitep.be - www.comitep.be

PRÉSENTATION

En 2017-2018, la Cour a réalisé conjointement avec EY un examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et de la Commission MRD-BIM.

Le rapport définitif contenant des recommandations a été adressé le 28 mars 2018 au président de la Chambre des représentants.

À la demande du président de la Chambre des représentants, la Cour des comptes dresse actuellement un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'audit de 2018.

À cette fin, le présent questionnaire vous est adressé. Au regard de chaque recommandation formulée, il est vous est demandé d'indiquer :

- Si la recommandation a été mise en œuvre, en utilisant l'une de ces trois mentions : « Réalisé », « En cours » ou « Non réalisé ».
- Un commentaire explicitant la mention indiquée :
 - o La date effective ou probable de la mise en œuvre (mention « Réalisé » ou « En cours ») ;
 - o Les initiatives qui ont été prises pour mettre en œuvre tout ou partie de cette recommandation ;
 - o Les autres acteurs éventuellement concernés ;
 - o L'évaluation (si possible) de l'impact de cette recommandation sur vos recettes et dépenses ;
 - o Les raisons pour lesquelles la recommandation n'a pas été mise en œuvre (mention « Non réalisé »).

Des commentaires généraux peuvent être joints au questionnaire. Des documents explicatifs sont demandés pour les projets « réalisés » ou « en cours ».

Ce questionnaire doit être complété et transmis pour le jeudi 30 avril 2020 à M. Bernard Vande Casteele, premier auditeur-réviseur (02/551.82.95 -VandecasteeleB@ccrek.be).

En sa qualité de personne de contact, il se tient à votre disposition pour toute information ou précision.

D'avance, nous vous remercions pour votre collaboration.

L'équipe d'audit de la Cour des comptes



EXAMEN DES INSTITUTIONS À DOTATION – SUIVI 2020

Questionnaire adressé à la présidente du
Comité permanent de contrôle des
services de police

ANNEXE - REPONSES

154

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

- les institutions à dotation ont été activement impliquées dans l'audit jusqu'au moment des réunions-bilan et de la formulation de remarques aux projets de texte ;
- le rapport définitif initial de l'audit a manifestement été transmis au président de la Chambre en date du 28 mars 2018 ;
- ensuite, les institutions à dotation n'ont plus reçu de feed-back officiel en termes d'attentes concrètes ;
- aucune demande officielle n'a été adressée en ce qui concerne l'implémentation des recommandations ;
- sauf quelques questions concrètes dans le cadre de la consultation des institutions à dotation par la Commission de la Comptabilité, le présent questionnaire est dès lors la première réaction officielle suite au rapport d'audit ;
- l'audit n'a pas été discuté en commission de suivi parlementaire des Comités P et R ;
- le questionnaire porte tant sur le document portant le titre : « Audit réalisé à la demande de la Commission de la comptabilité de la Chambre des représentants » que sur le document portant le titre : "Efficiëntieaudit – Comité P, tussentijds audit rapport februari 2018", la question se pose donc de savoir si et quand ce dernier document a été transmis au président de la Chambre ;
- le délai imposé actuellement est très court ;
- vu les mesures Covid-19 en vigueur, il est pratiquement impossible de se concerter sur la base de la quantité gigantesque de documents disponibles, à savoir tant ceux qui ont été transmis à l'époque que les documents actuels ;
- la manière imposée de répondre et de se justifier n'est en soi pas toujours faisable, notamment en ce qui concerne l'impact sur les dépenses et recettes ;
- les mêmes questions reviennent plusieurs fois faute de regroupement et le renvoi vers les passages en question dans le texte des documents n'est pas toujours complet ;
- il n'existe manifestement pas de synergie entre la Cour des comptes et E&Y, étant donné que les deux questionnaires sont placés l'un à côté de l'autre ;
- certaines questions ne relèvent pas du tout de la compétence de l'institution à dotation questionnée ;
- en dépit de toutes les explications orales et écrites fournies à l'époque et toutes les remarques formulées au sujet des projets de rapport, qui sont d'ailleurs toujours d'application à l'heure actuelle, il ressort du questionnaire qu'il n'est toujours pas suffisamment tenu compte de certains aspects spécifiques propres à l'institution questionnée.

EXPLICATIONS PRÉLIMINAIRES

- il est demandé de répondre par « Réalisé », « En cours » et « Non réalisé » ;
- par Comité P, on entend l'institution dans son ensemble, par CPP, on entend uniquement les 5 membres du Comité permanent P et par SE, on entend le Service d'enquêtes P.

A. Missions : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
A1 CC p. 4 CC p. 11	- Réfléchir à l'opportunité d'intégrer des entités telles que les institutions à dotation au pouvoir législatif, notamment en fonction des missions qui leur ont été confiées. - Examiner si les objectifs poursuivis (contrôle et protection juridique) ne peuvent pas être atteints d'une autre manière et avec un autre statut.	Non réalisé	Il n'appartient pas au Comité P de développer d'office de telles initiatives, mais il va de soi que le Comité P y réfléchira si cela est demandé. Le rapport d'audit a mis en évidence quelques synergies possibles avec le Comité P, à savoir le Comité R, le COC et les Médiateurs fédéraux. Le Comité a évalué ces synergies tout comme d'autres synergies possibles et où cela s'est avéré possible, il a réalisé ces synergies.
A2 CC p. 4	Regrouper les compétences octroyées à plusieurs institutions en des ensembles de tâches homogènes attribués de façon exclusive.	Réalisé	Parfois, il a été explicitement opté pour un cloisonnement des compétences, comme entre le Comité P et le COC (banques de données) et entre le Comité P et les Médiateurs fédéraux (point de contact intégrité). Entre-temps, tant l'accueil que la bibliothèque/documentation ont été transférées aux services de la Chambre.
A3 CC p. 4	Utiliser une vision plus claire des activités et des risques à couvrir aux différents niveaux de la pyramide de contrôle.	Réalisé	Voir également E2, E16 et F1. -à présent, le CPP tient deux réunions plénières par semaine de sorte que plus de temps est consacré à la politique et au contrôle ; -la réorganisation approfondie des services administratifs et la responsabilisation accrue aux divers niveaux ; -le CPP a conclu différents accords de protocole et accords de répartition des tâches avec d'autres organes de contrôle de la police et entretient dans ce cadre des concertations structurelles avec ces organes de contrôle ; -il y a également des contacts ponctuels avec d'autres organes de

ANNEXE - REPONSES

156

				contrôle tels que notamment la Cour des comptes et les Médiateurs fédéraux.
A4	CC p. 4	Renforcer la coopération par la création de « familles » d'institutions ayant en commun un même domaine politique comme, par exemple, celui de la sécurité (Comité P, Comité R, COC et Commission MRD).	En cours	-c'est consciemment que des institutions distinctes ont été créées ; -il s'avère que les synergies émanant la plupart du temps du Comité P vers les autres institutions à dotation.
A5	CC p. 4	À terme, une révision et une harmonisation des statuts peuvent avoir des effets positifs sur la maîtrise des dépenses, notamment en favorisant une mobilité accrue du personnel.	En cours	-à l'heure actuelle, chaque institution dispose de son propre statut ; -lors du contrôle des comptes par la Cour des comptes, la remarque a, à maintes reprises, été faite que le statut devait être actualisé ; -à l'heure actuelle, le statut est révisé de concert avec le Comité R avec lequel on partage la même loi organique ; -on peut se demander pourquoi on ne vise pas plutôt un statut unique applicable à toutes les institutions à dotation ; -en ce qui concerne la mobilité, dans le cadre de l'éventuelle mobilité d'un membre de son personnel vers les services de la Chambre, le Comité P a récemment dû éprouver que la masse salariale resterait alors à charge du Comité P.
A6	CC p. 5	L'instauration de synergies peut également s'opérer à plusieurs niveaux, par exemple : - intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotation d'échelle trop réduite ; - redessiner le paysage des institutions à dotation en les réaménageant, en les réunissant ou en adaptant leur portée ; - réduire le nombre d'institutions à dotation en les regroupant sous un autre	En cours	Voir également A1, A2, A4, A5, C2, D4, E1, E9, F23, F24, F25, F26, F27 et F28. -en tant que plus grande institution à dotation, le Comité P a pris l'initiative en la matière ; -les synergies semblent uniquement émaner du Comité P et pas inversement ; -les autres institutions à dotation invoquent en général le manque de capacité pour ne pas devoir fournir de l'appui (Médiateurs fédéraux en matière d'IT) ; -une connaissance spécifique de l'institution et des processus internes de travail est requise (raison pour laquelle il a été mis fin au détachement partiel d'une DPO de l'APD) ;

4

ANNEXE - REPONSES

157

	statut.		-une connaissance spécifique des structures des services à contrôler et du vocabulaire utilisé est requise (raison pour laquelle il a été mis fin aux traductions par le CSJ) ; -la réalité de la possession ou non d'une habilitation de sécurité ; -le Comité P s'est concerté et a convenu des modalités claires avec notamment le Comité R, le COC, les Médiateurs fédéraux, l'APD ; -le manque de réciprocité et/ou le fait de ne pas pouvoir facturer a également des répercussions sur le propre fonctionnement et les propres moyens de l'institution qui fournit des synergies ; -dans le cadre d'une professionnalisation et d'une collaboration plus poussées, ces dernières années, le Comité P a organisé des formations et des sessions d'information spécifiques avec notamment le Comité R et la Cour des comptes ; -des synergies ont été développées avec les services de la Chambre, comme le transfèrement de l'accueil et de la bibliothèque/documentation, il est fait appel à l'imprimerie, il est fait usage des infrastructures sportives, l'organisation de l'entretien des locaux, achats via le service de l'économat.
--	---------	--	---

5

ANNEXE - REPONSES

158

B. Missions : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
B1 CC p. 32 CC p. 33	<i>Superposition de contrôles concernant la police, absence de contrôle des services spéciaux d'inspection :</i> - Intégrer les contrôles en tenant compte des différents niveaux de la pyramide de contrôle, de sorte que chaque intervenant puisse s'appuyer sur les travaux des autres niveaux dans une perspective de <i>single audit</i>. Pour ce faire, les acteurs concernés doivent se concerter sur les risques à couvrir et la répartition des tâches. - Transposer les compétences, les missions légales et le domaine d'action des contrôleurs en des ensembles de compétences homogènes. Par exemple, l'AIG pourrait se concentrer sur le contrôle des dossiers individuels et le Comité P sur l'examen des problèmes structurels. L'AIG pourrait reprendre intégralement le traitement des plaintes assuré par le Comité P qui, grâce à son accès à la base de données de l'AIG, disposerait d'informations suffisantes pour réaliser une enquête	En cours	Voir également B2, D1 et F11. -il n'appartient pas au Comité P de chercher à modifier les compétences, les missions légales et le domaine d'action des différents contrôleurs ; -lors de la création du Comité P, l'accent a surtout été mis sur l'indépendance d'un organe de contrôle dépendant du parlement ; -le Comité P se conforme à la répartition des tâches avec l'AIG imposée par les autorités compétentes en matière d'enquêtes judiciaires ; -les tâches, les compétences et les missions du Comité P et de l'AIG ont toutefois délibérément été concrétisées autrement ; -il y a des moments de concertation tant informels qu'officiels entre le Comité P et l'AIG ; -des rapports et des audits sont échangés ; -il est veillé à ce qu'il n'y ait pas de double emploi ni de chevauchement ; -la scission proposée entre l'AIG et le Comité P implique une réorganisation complète, non seulement de l'administration, mais aussi du Service d'enquêtes, étant donné que celui-ci traite actuellement bon nombre de plaintes importantes et délicates pour le compte du CPP ; -à l'heure actuelle, l'AIG ne peut que traiter les plaintes relatives à la police intégrée ; -si le Comité P ne traitait plus de plaintes, sa fonction d'observatoire serait en fait supprimée ; -en ce qui concerne les services spéciaux d'inspection, malgré le manque de capacité et parfois de connaissances spécifiques, le Comité P a entamé quelques enquêtes depuis l'audit ; -il a été investi davantage dans la coopération avec d'autres

6

ANNEXE - REPONSES

159

	de contrôle systémique. Cf. A1, A2, A3		contrôleurs tels que notamment la Cour des comptes, le Comité R, le COC et l'AIG ; -le Comité P et les autres acteurs d'audit et de contrôle visent à faire concorder leurs activités, tout en conservant leur autonomie et les responsabilités de tout un chacun ; -la coopération entre les institutions est reprise dans des protocoles et/ou est fixée lors des moments de concertation.
B2	CC p. 5 CC p. 37. <i>Coordination avec le pouvoir judiciaire :</i> - Définir les missions de façon plus précise doit permettre de les recentrer sur les besoins spécifiques du pouvoir législatif. - Revoir les missions qui relèvent du pouvoir judiciaire ou du pouvoir exécutif ou fournir une plus grande transparence budgétaire sur leur incidence en termes de dotations. Cf. A1	Réalisé	Voir également B1, D1 et F11. -le Comité P se conforme à la répartition des compétences en vigueur avec l'AIG en ce qui concerne les enquêtes judiciaires à la demande des autorités judiciaires ; -si on s'écarte de la répartition des compétences, les dossiers sont régulièrement renvoyés ; -la subdivision du Service d'enquêtes en un pilier judiciaire et un pilier contrôle est explicitement prévue dans notre loi organique et faisait l'objet d'un choix délibéré de la part du législateur au moment de la création du Comité P ; -l'exécution des enquêtes judiciaires implique également une permanence avec les coûts et moyens y liés ; -il semble extrêmement difficile de régler les coûts et les moyens liés à l'exécution des enquêtes judiciaires (Tueries du Brabant) ; -l'exécution des missions judiciaires est discutée et évaluée avec les autorités judiciaires.
B3	CC p. 40 <i>Coordination COC et Comité P :</i> Éviter que l'augmentation du nombre d'institutions à dotation au sein d'un même domaine politique – la sécurité en l'occurrence – n'accroisse le risque de chevauchement des missions ainsi que les coûts en matière d'harmonisation et de coordination.	Réalisé	-deux institutions distinctes ont été créées ; -des accords clairs ont été faits avec le COC.

7

ANNEXE - REPONSES

160

B4	CC p. 42	Cf. A2, A4, A6 <i>Coordination entre le Comité P, le Comité R et les Médiateurs fédéraux :</i> Éviter le chevauchement de compétences entre le Comité P, le Comité R et les Médiateurs fédéraux en ce qui concerne le traitement des dénonciations des atteintes à l'intégrité. Cf. A2, A6	Réalisé	-une nouvelle compétence a explicitement été accordée au Comité P, à savoir celle de point de contact en matière d'intégrité ; -des accords clairs ont été faits avec les Médiateurs fédéraux.
-----------	----------	--	---------	--

8

ANNEXE - REPONSES

161

C. Budget : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
C1		Réalisé	
CC p. 5	Opérer une distinction entre une		-la dotation de fonctionnement et la dotation de capital sont scindées ;
CC p. 11	dotation de fonctionnement et une		-les coûts de personnel représentent toujours plus de 90% de la dotation reçue ;
CC p. 58	dotation de capital.		-les coûts d'investissement ont principalement trait au remplacement et à l'entretien du parc automobile et des TIC ; -les années dernières, les recrutements de personnel ont été gelés en raison des nécessités budgétaires ; les missions légales ont par contre été élargies (p.ex. point de contact intégrité, Autorité de protection des données pour l'OCAM, élargissement du nombre de services soumis à son contrôle tels que les services d'appui de l'OCAM) ou à nouveau confirmées (p.ex. enquête Tueries du Brabant).
C2		Réalisé	
CC p. 5	a) Trouver des accords sur des		Voir A6 et voir également A1, A2, A4, A5, D4, E1, E9, F23, F24, F25, F26, F27 et F28.
CC p. 6	rationalisations ou mutualisations.		
CC p. 11	L'impact de ces rationalisations ou		
CC p. 58	mutualisations doit être envisagé de façon pluriannuelle et devrait faire l'objet d'une planification. En matière de synergies quant aux services de support ou opérationnels, associer ou mettre en commun des services de support ou opérationnels entre les institutions à dotation ou avec la Chambre des représentants.		
	b) Intégrer dans un plus grand ensemble		

9

ANNEXE - REPONSES

162

		les fonctions d'appui des institutions à dotation de trop petite échelle. c) Mettre en place des 'centres de service partagés' pour les services de support comme la comptabilité, le support IT, les achats, les services de traduction, la gestion des espaces de réunion, les services d'imprimerie, etc.	En cours	
C3	CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52	Conclure des Service Level Agreements (SLA) avec les autorités publiques pour le compte desquelles des missions sont accomplies. Cf. B2	Réalisé	-le Comité P traite des plaintes et des dénonciations ; -le Comité P mène des enquêtes de contrôle soit d'office, soit à la demande du président de la Chambre ou de la Commission de suivi parlementaire ; -dans une bien moindre mesure, le Comité P reçoit des demandes de la part du pouvoir judiciaire ou du pouvoir exécutif.
C4	CC p. 6 CC p. 11 CC. p.52 CC p. 58	a) Instaurer des règles précises et communes dans le cadre de la confection du budget des dépenses pour permettre à la Commission de la comptabilité d'octroyer à chaque institution la dotation la plus proche des dépenses à réaliser. b) Prévoir des normes communes, dans les institutions octroyant des jetons de présence à leurs membres.	Réalisé	Voir également E4. -lors de la confection du budget des dépenses, le Comité P offre toujours un aperçu pluriannuel qui reprend les explications nécessaires et auquel sont jointes les pièces pertinentes ; -le Comité P n'octroie pas de jetons de présence ; -un groupe de travail piloté par la Cour des comptes à la demande de la Chambre a fixé une présentation uniforme du budget des dépenses, qui est bien évidemment appliquée.
C5	CC pp. 47-48	a) Instaurer des règles claires et homogènes encadrant toute modération budgétaire demandée aux institutions à dotation. b) Justifier toute dérogation à ces règles	Non réalisé	-il est agi en bon père de famille ; -il est tenu compte des remarques antérieures faites par la Cour des comptes lors du contrôle des comptes ; -il est tenu compte des remarques antérieures faites par la Commission de la Comptabilité lors de la discussion des budgets demandés et de l'allocation de la dotation ;

10

ANNEXE - REPONSES

163

		au regard des missions, nouvelles ou modifiées ou de projets visant à réduire les dépenses de fonctionnement des institutions.	Réalisé	-il est tenu compte de la circulaire annuelle du Ministre du Budget ; -les règles imposées sont rigoureusement appliquées ; -dans la mesure où des écarts spécifiques existeraient, ceux-ci sont expliqués.
C6	CC p. 6	Examiner si la spécificité des missions que la Chambre confie à l'institution concernée justifie la création d'une institution indépendante, lorsque les dépenses d'overhead ou de support représentent une part significative de son budget. Cf. A1	Non réalisé	-il n'appartient pas au Comité P de juger de la justification ou non de la création d'institutions à dotation indépendantes distinctes.

II

ANNEXE - REPONSES

164

D. Budget : recommandations spécifiques			
Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
D1 CC p. 72	Facturer au pouvoir judiciaire les missions que le Comité P accomplit à la demande du pouvoir judiciaire. Cf. B2 / C3	Non réalisé	Voir également B1, B2 et F11. -la loi organique prévoit que le SE mène des enquêtes judiciaires pour le compte des autorités judiciaires ; -une permanence est organisée pour l'exécution des missions judiciaires ; -il semble extrêmement difficile de régler les coûts et les moyens liés à l'exécution des enquêtes judiciaires (Tueries du Brabant) ; -la police intégrée et les services spéciaux d'inspection ne reçoivent pas non plus de dotation particulière de la part de la Justice pour l'exécution des missions judiciaires.
D2 CC p. 72	Examiner la possibilité d'organiser des achats communs aux institutions installées dans le bâtiment Forum ou de partager les expériences acquises lors d'achats qui ne peuvent se faire dans le cadre du protocole conclu avec la Chambre des représentants ou de contrats FOR-CMS. Cf. C2	Réalisé	-en principe, tous les achats se font via le FOR-CMS ; -certains achats se font de concert avec l'économe de la Chambre ou avec d'autres institutions à dotation ; -tous les achats se font conformément à la loi sur les marchés publics ; -les petites dépenses ne dépassent jamais le montant octroyé à l'ordonnateur délégué ; -dans les autres cas extrêmement rares, le greffier prend contact avec d'autres institutions en vue de faire des achats en commun et à plus bas prix.
D3 CC p. 72	Réaliser une étude transversale avec toutes les institutions bénéficiant d'une dotation en ce qui concerne le parc automobile. Cf. C2	Non réalisé	Voir également F16 et F26. -le Comité P est la seule institution à dotation qui dispose d'un parc automobile relativement grand ; -le parc automobile est principalement composé de véhicules de service ; -les véhicules de service sont utilisés pour le travail sur le terrain ;

12

ANNEXE - REPONSES

165

			-c'est un choix stratégique délibéré du Comité P d'effectuer autant que faire se peut ses enquêtes sur le terrain (entendre les personnes dans la zone de police, faire des constatations sur place dans un bâtiment de police, vérifier la disposition des lieux des dysfonctionnements, saisir les pièces, entendre les témoins ou plaignants sur place au lieu de les inviter à Bruxelles, etc.) ; -le Comité P fait donc nettement plus que des recherches documentaires et cela s'avère nécessaire ! (voir notamment les enquêtes de contrôle récemment publiées relatives à la transmigration et l'inspection des cellules) ; -le Comité P est la seule institution à dotation qui assure une permanence 24/7 (une équipe N et une équipe F pour exécuter des enquêtes judiciaires) ; -le principe de la possibilité de disposer d'un véhicule de fonction s'éteint, sur décision du CPP, et sera supprimé à la fin du mandat en cours ; -pour l'achat des véhicules, via la police fédérale, il est vérifié s'ils ne peuvent pas être acquis à meilleur prix.
D4	CC p. 72	Mettre en place une collaboration en matière informatique, entre les institutions à dotation, afin de partager les connaissances et de faire éventuellement appel ensemble au marché pour de nouveaux projets. Cf. C2	Non réalisé Voir également A1, A2, A4, A5, A6, C2, E1, E9, F23, F24, F25, F26, F27 et F28. -étant donné que les Médiateurs fédéraux utilisent la même banque de données (Axi Case Management), le Comité P a essayé de faire appel à leur service ICT, mais la réponse était négative.

13

ANNEXE - REPONSES

166

E. EY : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
E1 Executive summary p.8	Renforcer et systématiser des accords de collaboration, à savoir formaliser les partenariats et les synergies avec les autres institutions (de manière globale ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) ou les autres organes de l'État sur les missions communes et complémentaires permettant de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les compétences à disposition. Ceci concerne principalement : - les plaintes et demandes d'informations générales ; - les contrôles en matière de police ; - les audits de système ; - l'organisation des examens (entre le CSJ et des Commissions réunies de nomination du notariat) ; - le processus de gestion des litiges géré par l'Organe de recours (Comité R) ; - la protection des données personnelles (GDPR) ; - etc. Cf. C2	En cours	Voir A6 et voir également A1, A2, A4, A5, C2, D4, E9, F23, F24, F25, F26, F27 et F28.

14

ANNEXE - REPONSES

167

E2	Executive summary p.8	Traduire les rôles et responsabilités dans des organigrammes fonctionnels clairs et maintenus à jour par institution.	Réalisé	Voir également A3, E16 et F1. -récemment, l'administration a été complètement réorganisée et les descriptions de fonction et les responsabilités ont été clairement définies.
E3	Executive summary p.8	Initier une révision des cadres organiques afin de les réactualiser en fonction des besoins identifiés. Cf. A5, E19		-des cadres organiques ont été définis tant pour le SE que pour l'administration ; -ces cadres ont déjà été transmis à la Commission de la Comptabilité.
E4	Executive summary p.8	Développer les outils et les méthodes associées d'élaboration de plans pluriannuels stratégiques permettant d'établir les priorités et les objectifs à se fixer à moyen et long-terme et d'apporter une perspective stratégique et proactive dans la gestion des institutions.	Réalisé	Voir également C4. -tous les ans, un aperçu pluriannuel est transmis à la Commission de la Comptabilité reprenant les explications nécessaires et la présentation de documents et, le cas échéant, un tableau de l'historique ; -tous les ans, les documents nécessaires en matière de dotation et des estimations des dotations futures sont transmis au SPF Finances ; -tous les ans, les propositions pluriannuelles de budget sont transmises à la Chambre.
E5	Executive summary p.8	Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau des services et des individus et faisant l'objet d'un suivi au travers de tableaux de bord.	Réalisé	Voir également F4. -il existe un tableau de bord/de suivi des indicateurs clés de performance (ICP) au niveau du CPP pour les enquêtes de contrôle, les plaintes du Service d'enquêtes et les missions judiciaires, qui est soumis au CPP tous les mois ; -en outre, pour les enquêtes relatives à des plaintes et les enquêtes judiciaires de grande envergure ainsi que pour toutes les enquêtes de contrôle, des plans d'enquête individuels sont établis reprenant notamment les objectifs et les délais ; -au niveau des enquêteurs individuels, des tableaux de bord sont prévus pour suivre la charge de travail ; -dans le cadre de la réorganisation de l'administration, de nouvelles descriptions de fonction concrètes sont élaborées.

15

ANNEXE - REPONSES

168

E6	Executive summary p.8	Pour les institutions concernées, établir 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.	Réalisé	-le développement d'un nouveau modèle d'analyse globale de risques est en cours ; -pour chaque service, des plans de besoins en personnel ont été élaborés ; -les propositions budgétaires à la Chambre comprennent un plan détaillé reprenant les objectifs stratégiques et la priorisation des activités à réaliser et des moyens à prévoir pour ce faire.
E7	Executive summary p.8	Traduire ces plans en des plans de capacité et de gestion des ressources visant la mise à disposition efficace et efficiente des ressources et des compétences en place et à avoir une vue objective des charges de travail et des capacités à déployer sur chaque activité.	Réalisé	Voir E5, E8 et E4.
E8	Executive summary p.8	Mettre en place un outil de gestion du temps pour alimenter l'analyse objective de la performance des activités menées au sein des différentes institutions.	Non réalisé	Voir E5 et voir également E7, E8 et F10.
E9	Executive summary p.9	Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions et le Parlement sur les possibilités de mutualisation des services de support (globalement ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) en intégrant à cette réflexion les contraintes (objectives) propres à chaque institution (notamment les contraintes en matière de sécurité). Cette mutualisation des services doit permettre une meilleure utilisation des ressources en place, assurer la continuité des services,	En cours	Voir A6 et voir également A1, A2, A4, A5, C2, D4, E1, F23, F24, F25, F26, F27 et F28.

16

ANNEXE - REPONSES

169

	comblent un manque de compétence, etc., et peut concerner les domaines suivants : - comptabilité et finances ; - IT (partiellement pour assurer la prise en main des institutions des aspects confidentiels de la sécurisation des données) ; - traduction et interprétariat. Cf. A6, C2, D4		
E10 Executive summary p.9	Analyser les possibilités de faire lever sur les outils et les capacités présentes dans le SPF Bosa. En effet, les synergies avec le SPF Bosa (ou l'utilisation de leurs outils) peuvent entraîner des gains d'efficacité. Ces outils sont par exemple : - Persopoint (secrétariat social) ; - les catalogues de fourniture / matériel auxquels les institutions fédérales peuvent faire appel sans devoir lancer un marché public ; - l'application Fedcom qui est un ERP et qui pourrait être utilisée pour la comptabilité et la gestion des achats moyennant paramétrage et licences ; - les formations proposées par l'IFA ; - pour les institutions qui organisent des examens, concours, le maintien des relations et du support de Selor étant donné qu'il est le spécialiste du recrutement de la fonction publique.	Réalisé	Voir également F29. -l'administration des salaires se fait déjà via Persopoint et l'administration des dossiers personnels sera également transférée ; -diverses formations se font via l'IFA ; -seule la publication des annonces de recrutement passe par Selor ; -au lieu de Fedcom, le programme BOB 50 est utilisé.

17

ANNEXE - REPONSES

170

	- etc.	Réalisé	
E11 Executive summary p.9	Mettre en place des dispositifs de documentation, de mesure et d'optimisation des processus en visant en premier lieu le respect des contraintes de sécurité, des délais (légaux) et la réduction de goulots d'étranglement.	Réalisé	-pour 2 des 3 processus fondamentaux des vade-mecum (genre de manuel d'audit) ont été élaborés reprenant non seulement une description détaillée des processus mais également un aide-mémoire pour les exécutants/nouveaux arrivants de l'organisation. À présent, ces vade-mecum sont davantage opérationnalisés dans les matrices RACI jointes aux descriptions de fonction ; -suite aux mesures contre le corona, toute une série de processus fondamentaux ont été ajustés tels que le traitement des plaintes, les entretiens digitaux 'obligatoires' dans les dossiers de plainte et l'utilisation d'une signature électronique, etc. Voir également F7. -en principe, toutes les données sont traitées de manière électronique et scannées ; -il y a un archivage électronique avec des droits d'accès spécifiques ; -le traitement des plaintes se déroule via AXI Case Management ; -tous les dossiers personnels sont digitalisés.
E12 Executive summary p.9	Étudier le potentiel d'automatisation et d'informatisation des processus, principalement au travers de systèmes de gestion électronique de dossiers (DMS) et d'archivage électronique de documents.	Réalisé	Voir également F17 et F18. -cet aspect faisait partie du plan global de bien-être ; -la cellule IT élabore un plan pluriannuel pour le remplacement et l'achat d'ordinateurs fixes, portables, imprimantes, GSM, etc. ; -tous les achats se font via le FOR-CMS.
E13 Executive summary p.10	Développer, pour chaque institution, un schéma directeur informatique, intégrant les risques liés à la sécurité, les besoins à venir et l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques.	Réalisé	Voir également F6.
E14 Executive summary p.10	Réévaluer la pertinence de la composition des commissions et des comités, là où cela représente un poids et/ou un coût considérable, et l'adéquation des	Non réalisé	-il ne relève pas de la compétence du Comité P de juger de la composition des Commissions et des Comités, étant donné que celle-ci fait souvent l'objet d'un choix délibéré.

18

ANNEXE - REPONSES

171

	délégations de pouvoir.	Réalisé	
E15 Executive summary p.10	Mettre en œuvre un système d'évaluation de tous les membres du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel et associer des mécanismes de gestion de carrière associés à celui-ci.	Réalisé	Voir également F3 et F14. -des entretiens préparatoires et d'évaluation ainsi que des notes y afférentes sont prévus ; -en outre, on évalue de manière intérimaire p.ex. à l'occasion des augmentations barémiques ; -les collaborateurs détachés conservent leurs droits à la promotion dont ils bénéficieraient dans leur service d'origine (ancrage statutaire) ; -comme le statut est en cours de révision, il sera également vérifié si lors de l'évaluation, il peut être tenu compte de la réalisation des objectifs ou si une gestion des carrières peut être élaborée.
E16 Executive summary p.10	Mettre en place un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité et appuyé par un plan de développement du personnel.	Non réalisé	Voir également F19. -c'est un choix délibéré du Comité permanent P de garder la structure organisationnelle/le modèle organisationnel aussi « plat(e) » que possible et de limiter le nombre de fonctions dirigeantes ; -le niveau de recrutement de la plupart des membres du SE est assez élevé (tout comme chez les autres contrôleurs nationaux et étrangers) ; -c'est un choix délibéré de travailler avec un mélange de personnel statutaire et détaché ; -de nouvelles compétences sont régulièrement recrutées ; -à partir d'un modèle de gestion des connaissances, il est choisi pour des équipes à composition variable dans lesquelles différentes compétences sont introduites via un ou plusieurs pilotes.
E17 Executive summary p.10	Mettre en place un plan de formation pour le personnel permettant aux institutions d'appréhender les	Réalisé	-le CPP a approuvé un plan de formation ; -ce plan de formation part des processus fondamentaux et du besoin de renforcement des connaissances autour de nouvelles

19

ANNEXE - REPONSES

172

		changements futurs et stimuler la construction des compétences en interne.		compétences qui surgissent telles que le RGPD, les lanceurs d'alerte, etc. ; -une gestion des connaissances est élaborée (Knowledge Management House) dans laquelle toute l'organisation est impliquée et des pilotes sont désignés.
E18	Executive summary p.10	Systématiser la mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs en lien principalement en lien avec le plan de personnel et la gestion des connaissances.	Réalisé	-il est prévu de cartographier et de capter les compétences qui quitteront l'organisation ; -cela se fait, notamment via un MEMO-out dans lequel les compétences des collaborateurs qui partent sont sondées et cartographiées pour ensuite les assurer ; -grâce à une marge de manœuvre budgétaire récemment créée, le Comité permanent P peut à nouveau remplacer les collaborateurs qui quittent l'organisation ; -une gestion des connaissances est élaborée (Knowledge Management House) dans laquelle toute l'organisation est impliquée et des pilotes sont désignés.
E19	Executive summary p.10	Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir plus facilement mutualiser certaines fonctions de support. Cf. A5, E3	En cours	Voir A5 et voir également E3 et F32.

20

ANNEXE - REPONSES

173

F. EY : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
F1	EY Comité P p.12 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. Cf. E2	Réalisé	Voir également A3, E2, E16 et F12. -l'administration a été complètement réorganisée et les différentes fonctions et responsabilités sont davantage élaborées et documentées ; -le projet de gestion des connaissances est en plein développement et rend les compétences présentes et les rôles des différents collaborateurs encore plus visibles ; -via des lettres d'informations internes et des forums de concertation interne, des informations complémentaires sont fournies.
F2	EY Comité P p.12 Compléter le document de description de fonction à l'aide d'une matrice RACI. Cela clarifiera les rôles et responsabilités des collaborateurs dans le fonctionnement global de l'organisation. Idéalement, il faudrait lier cela aux activités opérationnelles.	En cours	-pour les 3 processus fondamentaux au sein du Service d'enquêtes, l'élaboration de matrices RACI dans les profils de fonction a commencé.
F3	EY Comité P p.12, 20, 42, 43 Mettre en place un système d'évaluation individuels des collaborateurs lié à des KPI, des primes, un plan de carrière, etc. Cf. E15	Non réalisé	Voir également E15 et F15. -des entretiens préparatoires et d'évaluation ainsi que des notes y afférentes sont prévus ; -en outre, on évalue de manière intérimaire p.ex. à l'occasion des augmentations barémiques ; -les collaborateurs détachés conservent leurs droits à la promotion dont ils bénéficieraient dans leur service d'origine (ancrage statutaire).

21

ANNEXE - REPONSES

174

F4	EY Comité P p.19	Définir des KPI pour le traitement des plaintes et la livraison des enquêtes. Des données existent concernant 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 de KPI) pour mesurer les prestations des services. Ces KPI devraient idéalement être utilisés dans le rapport de prestations comme point de référence pour objectiver la mesure des prestations. Cf. E5	Réalisé	Voir également E5. -tant l'orientation des nouvelles plaintes que la clôture des plaintes traitées sont discutées et traitées par le CPP en réunion plénière ; -autre ce contrôle qualitatif sur le plan du contenu, à intervalles réguliers, il est procédé à un contrôle quantitatif par membre du personnel, notamment du nombre de dossiers traités et du délai de traitement ; -pour les plaintes, il existe des délais de réponse et de rappel prédéfinis ; -pour les enquêtes de contrôle, un calendrier est prévu dans le plan d'enquête ; -ce calendrier est suivi aux différents niveaux hiérarchiques ; -pour les enquêtes judiciaires, le calendrier est établi et suivi de concert avec le magistrat en charge du dossier.
F5	EY Comité P p.19	Normaliser les rapports de prestations. Chaque chef de service rapporte aujourd'hui à sa façon et il n'existe aucun système de gestion des prestations divergentes. 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.	Réalisé	-lors de la réorganisation de l'administration, entre le greffier dirigeant et les différents chefs de sections/coreposables, une fonction spécifique a été créée afin notamment d'uniformiser le fonctionnement interne et de standardiser les rapports de prestations.
F6	EY Comité P p.19	Déterminer, sur base d'une analyse de la charge de travail, si l'organe de contrôle et de décision (CPP) doit être composé de cinq membres.	Non réalisé	Voir également E14. -il ne relève pas de la compétence du Comité P de juger de la composition délibérément choisie du CPP ; -suite au processus décisionnel collégial délibérément choisi, les Comités P et R sont composés d'un nombre impair de membres ; -le Comité P est compétent pour de nombreux services de police

22

ANNEXE - REPONSES

175

		Cf. E14		et services spéciaux d'inspection distincts employant beaucoup de personnel ; -à l'exception des enquêtes judiciaires menées par le SE, la responsabilité finale du fonctionnement du Comité P incombe au CPP ; -à l'exception des enquêtes judiciaires, l'exécution de toutes les tâches et compétences est pilotée par le CPP, le cas échéant de concert avec le greffier et le DG du SE ; -le Comité P reçoit tous les ans presque 3000 plaintes qui doivent être traitées par le CPP en ce qui concerne leur orientation et clôture ainsi que la discussion des dossiers délicats ; -le Comité P mène diverses enquêtes de contrôle, pour chaque enquête un membre du CPP est désigné comme titulaire et toutes les phases de la méthodologie ainsi que les projets de rapport sont validés en réunion plénière ; -le Comité P est le point de contact en matière d'intégrité et ces dossiers sont discutés et traités par le CPP en réunion plénière ; -la présidente ou un membre du CPP siège en l'organe de recours en matière d'habilitations de sécurité, ce qui représente par matinée de session une charge de travail d'un jour complet à un jour et demi ; -l'impact du départ soudain d'un membre du CPP a clairement montré que la composition actuelle est à juste titre ; -il y a plus qu'assez de tâches et compétences à répartir entre les membres actuels du CPP ; -la loi organique a imposé un processus décisionnel spécifique avec des quorums, de sorte que des accords clairs sont faits parmi les membres du CPP pour pouvoir prendre des décisions valables à travers toute l'année.
F7	EY Comité P p.20, 22, 28, 43	Poursuivre l'automatisation des processus. Étendre les fonctionnalités du système informatique de gestion des cas,	En cours	Voir également E12. -autant de processus que possible ont déjà été automatisés ; -cela vaut également pour le traitement des plaintes ;

23

ANNEXE - REPONSES

176

		de façon à automatiser davantage le processus relatif aux plaintes (introduction d'un système de workflow) en vue de générer des quickwins au niveau de la charge de travail du Service des plaintes. Cf. E12		-toutes les plaintes ne sont cependant pas pareilles et souvent elles présentent leurs propres spécificités et elles requièrent une approche personnelle, ce qui rend davantage d'automatisation impossible.
F8	EY Comité P p.22, 43	Remplacer par des études de marché régulières la fonction de détection de la satisfaction de la population (relevant actuellement de la compétence du Comité P) concernant les services de police.	Non réalisé	-le Comité P a une fonction d'observatoire, qui est basée sur des sources tant internes qu'externes (ouvertes ou non) ; -comme sources internes, on peut citer les plaintes et dénonciations, les enquêtes de contrôle, les enquêtes et analyses, les dénonciations en matière d'intégrité, les informations anonymisées des enquêtes judiciaires ; -la question se pose de savoir si des études de marché régulières réalisées au sein de la population pour connaître son degré de satisfaction du bon fonctionnement des services de police pourra remplacer la fonction observatoire ; -étant donné l'ampleur du nombre de services contrôlés, une telle étude ne constituerait qu'un contrôle marginal minimal ; -la question se pose également de savoir si l'organisation de telles études requiert la mise à disposition de capacités supplémentaires ou de ressources supplémentaires si ces études étaient confiées à un sous-traitant ; -dans le cadre de l'élaboration des plans de sécurité, des études locales de la satisfaction de la police et un moniteur national de sécurité ont notamment été prévus, qui fournissent déjà des informations au Comité P; -le projet de modèle global de risques pour le CPP aborde également cet aspect.
F9	EY Comité P p.22, 43	Favoriser la polyvalence au sein du service des plaintes afin d'éviter tout retard dans le traitement des plaintes.	Réalisé	-lors de la réorganisation récente de l'administration, les sections traitement des plaintes et gestion des données ont été fusionnées afin de mieux pouvoir répondre aux manques

24

ANNEXE - REPONSES

177

		Favoriser également l'utilisation de modèles standard afin de répondre aux plaintes.		temporaires de capacité et de limiter ainsi au minimum tout retard ; -comme les modèles standard sont plus fréquemment utilisés, la polyvalence a été agrandie.
F10	EY Comité P p.23, 42, 43	Implémenter un système dédié à la gestion du temps (enregistrement du temps) en vue d'améliorer le fonctionnement du Service d'enquêtes. 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. Cf. E8	Non réalisé	Voir E5 et voir également E7, E8 et F4.
F11	EY Comité P p.23, 40, 43	Ré-évaluer le rôle du Comité P dans les enquêtes judiciaires dans le cadre de la gestion des budgets et de la capacité.	Non réalisé	Voir B2 et voir également B1 et D1.
F12	EY Comité P p.26	Documenter les processus d'appui (secrétariat, finances, personnel, logistique, ICT, documentation, prévention, traduction, études juridiques) en spécifiant les rôles et responsabilités de chaque poste.	En cours	Voir F1 et voir également A3, E2 et E16.
F13	EY Comité P p.26	Instaurer un reporting sur les prestations au sein des services d'appui (secrétariat, finances, personnel, logistique, ICT,	Non réalisé	Voir également E5, E7, E8 et F4. -la charge de travail n'est pas automatiquement mesurée ; -certains membres du personnel exercent des tâches très

25

ANNEXE - REPONSES

178

		documentation, prévention, traduction, études juridiques). Par exemple, en rapportant régulièrement sur le nombre d'analyses juridiques réalisées ou le nombre d'incidents IT mensuels résolus, etc. Cf. E8		variées ; -il est difficile de mesurer uniquement quantitativement sans tenir compte des aspects qualitatifs, étant donné que certaines missions sont sui generis ; -suite à la polyvalence, il y a un contrôle interne de fait sur qui fait quoi et de quelle manière ; -le principe de la polyvalence vaut également si certaines fonctions manquent temporairement de personnel ou ont du personnel en trop ; -la politique de la porte ouverte contribue à une répartition de la charge de la manière la plus équilibrée possible.
F14	EY Comité P p.26	Relier les objectifs de performance individuels des collaborateurs à un système d'évaluation. Cf. E15, F3	Non réalisé	Voir également E15 et F3. -le statut actuel prévoit déjà quelques liens avec un système d'évaluation ; -dans le nouveau statut, cela se passera en principe de manière plus axée sur les objectifs individuels.
F15	EY Comité P p.26	(Ré)Examiner la charge de travail et les prestations des rôles individuels au sein du service administratif. Sont principalement visés ici le personnel de secrétariat/administratif, les chauffeurs et le support informatique.	Réalisé	Voir F13.
F16	EY Comité P p.26, 43	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	Réalisé	Voir également D3 et F26. -à la demande du président de la Chambre et de la Commission de suivi parlementaire, on s'efforce à minimiser l'impact d'une enquête de contrôle sur le service concerné ; -le Comité P préfère se rendre sur place autant que faire se peut dans le cadre des enquêtes de contrôle pour pouvoir faire les choix nécessaires de visu et pour pouvoir procéder aux constatations ; -suite aux mesures contre le Covid-19, de nouveaux outils digitaux ont été testés, tels que les conférences vidéo et il sera

26

ANNEXE - REPONSES

179

	déplacements. Une alternative consisterait à organiser des réunions avec le parquet et les services de police, dans la mesure du possible, via Skype. Cf. D3		vérifié si de tels systèmes peuvent aussi être appliqués pour le traitement des plaintes et les enquêtes de contrôle ; -lors de l'exécution des enquêtes judiciaires, les personnes concernées doivent toujours être entendues en personne et, le cas échéant, une copie de l'audition doit leur être remise ; -la permanence pour les enquêtes judiciaires composée d'une équipe N et d'une équipe F nécessite l'utilisation de divers véhicules de service ; -si possible, le SE utilise également les transports publics pour exécuter ses missions. Voir également E13. -récemment, de nouveaux accords ont été faits avec AXI, ce qui fait que les tâches de support informatique sont mieux délimitées ; -le processus de gestion des incidents est étudié de divers points de vue, ce qui doit résulter en une meilleure répartition des tâches et des responsabilités.
F17	EY Comité P p.28	Réalisé	
	Mieux définir la fonction de support informatique au sein de l'organisation. Le processus de gestion des incidents doit être 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. Cf. E13		
F18	EY Comité P p.28, 43	En cours	Voir également E13. -le Comité P a déjà bien progressé dans le développement de pistes relatives à la numérisation ; -la méthode complètement différente de télétravail structurel dans le cadre des mesures imposées par le virus Covid-19 était un sérieux test de résistance, qui a été bien passé ; -de nouvelles formes de communication ont été testées et feront l'objet d'une évaluation plus approfondie ; -le but est d'identifier les éventuels problèmes survenus en termes d'efficacité et d'efficacité et, le cas échéant, d'y remédier.
F19	EY Comité P	Non réalisé	Voir E16.
	Créer à moyen terme et long terme		

27

ANNEXE - REPONSES

180

	p.32, 33	(principalement au sein du Service d'enquêtes), une structure pyramidale avec des niveaux de fonctions, afin de maîtriser les coûts salariaux. Il convient en outre d'inclure dans la piste de réflexion l'occupation cross-fonctionnelle du service de soutien et ce, en vue de créer des synergies internes visant à limiter le headcount administratif. Cf. E16		
F20	EY Comité P p.42	Évaluer vers une organisation en matrice avec des services d'appui cross-fonctionnels (secrétariat) et la stimulation de synergies entre les services.	En cours	-la réorganisation récente de l'administration et la polyvalence ; -la KMH générera de nouvelles synergies entre le SE et l'administration.
F21	EY Comité P p.21, 22, 43	Clarifier la communication sur le rôle du Comité P afin d'éclairer les citoyens sur le type de plaintes traitées par l'organisation. 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.	Réalisé	-le site internet du Comité P est actualisé en permanence de sorte que le citoyen sait clairement pour quels faits le Comité P est compétent (p.ex. actuellement les plaintes en matière des mesures Covid-19) ; -où cela s'avère nécessaire, il est indiqué que le Comité P n'est pas compétent mais bien d'autres institutions ; -si, par erreur, des plaintes sont déposées pour des faits qui ne relèvent pas de la sphère de compétences du Comité P, celles-ci sont transmises au service compétent ; -le Comité P a édité une nouvelle brochure où les missions et les tâches sont clairement formulées ; -l'actualisation d'un dépliant destiné au 'citoyen' est en cours.
F22	EY Comité P	Revoir le rôle de première ligne du Comité P. en matière de gestion des	Non réalisé	Voir également B1, B2, D1, F8 et F11. -l'analyse des plaintes entrantes est parfois fort différente de

28

ANNEXE - REPONSES

181

	p.22, 40, 43	plaintes. Une piste de réflexion est de confier le rôle de première ligne à une autre autorité telle que le service fédéral de médiation, le service de contrôle interne ou l'AIG (inspection générale).		l'analyse des clôtures ; -il s'avère dès lors être impossible de séparer ces deux aspects ; -le simple traitement des plaintes est déjà sous-traité vers d'autres services mais l'orientation est toujours de la compétence exclusive du CPP ; -le Comité P procède à un contrôle marginal du fonctionnement des différents SCI ; -le rôle à la fois de fonction de contrôle externe et de fonction d'observatoire ne peut être garanti si le Comité P ne conserve pas de vue d'ensemble et/ou de fonction d'hélicoptère ; -pour pouvoir assumer une fonction d'observatoire à part entière, il est également essentiel d'avoir une image complète de toutes les plaintes, pour laquelle une synergie avec l-police est indispensable.
F23	EY Comité P p.22, 24, 43	Créer des synergies avec d'autres institutions (par exemple, les médiateurs et le Comité R) sur un front office partagé en matière de gestion des plaintes. Cf. A4, C2, E1	Réalisé	Voir également A1, A2, A4, A5, A6, C2, D4, E1, E9, F24, F25, F26, F27 et F28. -sous réserve des remarques faites sous A6, il y a des contacts informels et formels avec le Comité R et les Médiateurs fédéraux.
F24	EY Comité P p.24	Envisager la création de synergies avec le comité R pour la comptabilité / facturation. Cf. A6, C2, E9	Non réalisé	Voir également A1, A2, A4, A5, A6, C2, D4, E1, E9, F23, F25, F26, F27 et F28. -sous réserve des remarques faites sous A6, il y a des contacts informels et formels avec le Comité R.
F25	EY Comité P p.24	Envisager la création de synergies avec le médiateur pour l'accueil. Cf. A6, C2, E9	Réalisé	Voir également A1, A2, A4, A5, A6, C2, D4, E1, E9, F23, F24, F26, F27 et F28. -sous réserve des remarques faites sous A6, l'accueil du Comité P a entre-temps été transféré vers le 48/7, rue de Louvain.
F26	EY Comité P	Envisager la création de synergies avec	Non réalisé	Voir également D3 et F16.

29

ANNEXE - REPONSES

182

p.24	le comité R pour les chauffeurs et le parc de véhicules. Cf. A6, C2, D3, E9		-l'aspect du parc automobile a été longuement discuté ; -les chauffeurs du Comité P ont entre-temps également été engagés dans d'autres fonctions de l'administration, parce qu'il est moins souvent fait appel à un chauffeur ; -le Comité P mène une politique délibérée de se rendre sur place autant que faire se peut ; -le Comité P contrôle de nombreux services répartis sur tout le territoire de la Belgique, de sorte qu'un véhicule de service est indispensable à l'exécution de nombreuses missions ; -il est impossible d'estimer au préalable l'engagement de véhicules de service ; -le parc automobile a déjà été réduit au strict minimum pour les propres besoins ; -par le passé, des synergies occasionnelles ont été créées par la mise à disposition d'un véhicule avec ou sans chauffeur au Comité R.
F27	EY Comité P p.24	Envisager la création de synergies avec la bibliothèque du Parlement pour la Bibliothèque. Cf. A6, C2, E9	Réalisé Voir également A1, A2, A4, A5, A6, C2, D4, E1 et E9. -entre-temps, la bibliothèque du Comité P a été transférée vers la bibliothèque du Parlement.
F28	EY Comité P p.25	Envisager la création de synergies avec la centrale d'achat de la Chambre / gouvernement fédéral pour les achats. Cf. A6, C2, D2, E9	Réalisé -en principe, tous les achats se font via le FOR-CMS ; -certains achats se font de concert avec l'économe de la Chambre ou avec d'autres institutions à dotation ; -tous les achats se font conformément à la loi sur les marchés publics ; -les petites dépenses ne dépassent jamais le montant octroyé à l'ordonnateur délégué ; -dans les autres cas extrêmement rares, le greffier prend contact avec d'autres institutions en vue de faire des achats en commun et à plus bas prix.
F29	EY Comité P p.28	Mener une réflexion qui inclut une coopération transversale avec les autres institutions collatérales. Un	Voir A6 et voir également E10.

30

ANNEXE - REPONSES

183

		investissement informatique offre en effet un meilleur rendement pour une grande organisation (population). À cet égard, il convient également d'évaluer la possibilité d'utiliser des licences pour l'application ERP du gouvernement fédéral (FEDCOM) pour l'exécution des achats et des opérations comptables. Cf. A6, C2, E9		
F30	EY Comité P p.42	Réfléchir à une collaboration ou intégration plus poussée avec l'Organe de contrôle de l'information policière. Cf. A4, C2	Réalisé	Voir B3 et voir également A1, A2, A3, A4 et C2.
F31	EY Comité P p.25, 43	Dans le cadre de collaborations transversales, envisager la création d'un service de soutien commun à toutes les institutions collatérales. 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. Cf. A6, C2, E9		Voir A6 et voir également A1, A2, A4, A5, C2, D4, E1, E9, F23, F24, F25, F26, F27 et F28.
F32	EY Comité P p.43	Harmoniser les statuts afin, entre autres, de renforcer la mobilité interinstitutionnelle ainsi que les perspectives de carrière.	En cours	Voir A5 et voir également A5, E3 et E19.

31

ANNEXE - REPONSES

184

	Cf. A5, E3			
--	------------	--	--	--

ANNEXE - REPONSES

185



Comité Permanent de Contrôle
des services de renseignements et de sécurité

A 165780



Monsieur Philippe ROLAND
Premier Président
Cour des Comptes
Rue de la Régence 2
B-1000 BRUXELLES

N° NOTICE ID/2020.036.013
NOTRE RÉF 2020.04.124/SL/js
VOTRE RÉF A6-3.717.972-L37
ANNEXE(S) 1

CONCERNE : Questionnaire - Comité permanent R

Bruxelles, le 24 avril 2020

Monsieur le Premier Président,

En réponse à votre lettre du 18 mars 2020 concernant l'enquête réalisée par la Cour des Comptes relative à la mise en œuvre des recommandations formulées conjointement avec EY, j'ai l'honneur de vous faire parvenir le questionnaire complété par le Comité permanent R.

Je vous en souhaite bonne réception et prie de croire, Monsieur le Premier Président, à l'assurance de ma haute considération.

Pour le Comité permanent R,

Serge LIPSZYC
Président

PRÉSENTATION

En 2017-2018, la Cour a réalisé conjointement avec EY un examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et de la Commission MRD-BIM.

Le rapport définitif contenant des recommandations a été adressé le 28 mars 2018 au président de la Chambre des représentants.

À la demande du président de la Chambre des représentants, la Cour des comptes dresse actuellement un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'audit de 2018.

À cette fin, le présent questionnaire vous est adressé. Au regard de chaque recommandation formulée, il est vous est demandé d'indiquer :

- Si la recommandation a été mise en œuvre, en utilisant l'une de ces trois mentions : « Réalisé », « En cours » ou « Non réalisé ».
- Un commentaire explicitant la mention indiquée :
 - o La date effective ou probable de la mise en œuvre (mention « Réalisé » ou « En cours »);
 - o Les initiatives qui ont été prises pour mettre en œuvre tout ou partie de cette recommandation;
 - o Les autres acteurs éventuellement concernés;
 - o L'évaluation (si possible) de l'impact de cette recommandation sur vos recettes et dépenses;
 - o Les raisons pour lesquelles la recommandation n'a pas été mise en œuvre (mention « Non réalisé »).

Des commentaires généraux peuvent être joints au questionnaire. Des documents explicatifs sont demandés pour les projets « réalisés » ou « en cours ».

Ce questionnaire doit être complété et transmis pour le jeudi 30 avril 2020 à M. Bernard Vande Casteele, premier auditeur-réviseur (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

En sa qualité de personne de contact, il se tient à votre disposition pour toute information ou précision.

D'avance, nous vous remercions pour votre collaboration.

L'équipe d'audit de la Cour des comptes



EXAMEN DES INSTITUTIONS À DOTATION – SUIVI 2020

Questionnaire adressé au président du
Comité Permanent de Contrôle des
Services de Renseignements

ANNEXE - REPONSES

187

Comité I / Comité R

A. Missions : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
A1 CC p. 4 p. 11	- Réfléchir à l'opportunité d'intégrer des entités telles que les institutions à dotation au pouvoir législatif, notamment en fonction des missions qui leur ont été confiées. - Examiner si les objectifs poursuivis (contrôle et protection juridique) ne peuvent pas être atteints d'une autre manière et avec un autre statut.	NON REALISE Hors du champ des compétences du Comité R	Le Comité R prend acte de cette recommandation. Il présume que cette recommandation est plutôt adressée au Parlement. A cet égard, le Comité R renvoie au nombre croissant d'institutions à dotations créées à l'initiative du pouvoir exécutif. En outre, le législateur les a institutionnalisées. Ainsi, nous relevons qu'au moment où le parlement entend susciter des synergies et des économies d'échelles, il crée la nouvelle structure pour l'Organe de contrôle de l'information policière (COC) au travers de la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Le COC est ainsi consacré, outre l'Autorité administrative créée par la même loi, alors qu'il aurait pu s'agir de la compétence naturelle du Comité P. Le Comité ne peut en conséquence que s'étonner du paradoxe de la démarche consistant à réaliser un état des lieux de la mise en œuvre de recommandations alors que, peu avant, il crée de nouvelles institutions. Relevons que la création de l'Autorité de protection des données par la loi du 3 décembre 2017 n'a pas vu les compétences être regroupées non plus. En effet, dorénavant, le Comité est devenu une des quatre DPA belges.

ANNEXE - REPONSES

188

				Le Comité R constitue par conséquent à ce jour un organe indépendant <i>sui generis</i> dont le rôle s'intègre à la fois dans le pouvoir législatif, le pouvoir exécutif et très subsidiairement le pouvoir judiciaire. Sans mandat explicite de la Chambre, au vu des considérations ci-avant rappelées et afin de ne pas mettre en péril la compréhension mutuelle entre les institutions, le Comité R n'a pas initié unilatéralement de réflexion sur une éventuelle redistribution de ses compétences, tenant compte des objectifs poursuivis et des missions légales spécifiques attribuées.
				Le Comité R prend acte de cette recommandation. A cet égard, il relève le signal contradictoire du législateur. En effet, alors qu'il édicte cette recommandation, au même moment, il fait choix, lors de cette même législature, de multiplier les structures dans le champ de la « sécurité ». D'une part, en ne regroupant pas la compétences du contrôle des banques de données policière en une seule structure. La structure naturelle qu'est le Comité P, mais en instituant une nouvelle structure indépendante compétente, dépendant du Parlement, qui est l'Organe de contrôle de l'information policière (COC). Le COC dépendait jusqu'alors des pouvoirs exécutif et judiciaire. Ajoutons également qu'à l'occasion de cette réforme, des compétences nouvelles ont été attribuées au Comité R et celui-ci est également appelé dorénavant à exercer des contrôles en
				NON REALISE - du des compétences du Comité R
				Regrouper les compétences octroyées à plusieurs institutions en des ensembles de tâches homogènes attribués de façon exclusive.
A2	CC p. 4			

5

ANNEXE - REPONSES

189

collaboration avec le COC, alors que dans un souci d'efficience, cette compétence ne devait-elle pas être confiée à un seul organe. Citons par exemple la redondance des compétences de contrôle à l'égard de BELPIU. D'autre part, en créant quatre Autorités de protection des données dans le cadre de la loi du 30 juillet 2018, alors qu'auparavant une seule Commission de la protection de la vie privée était compétente. Pour le surplus, la répartition des compétences s'avère homogène dans les grandes lignes. Néanmoins, le chevauchement de certaines compétences de contrôle nécessiterait la création d'un centre de dispatching des missions et des plaintes, de manière à attribuer le bon dossier à la bonne autorité de contrôle. Cela nécessiterait bien entendu une modification de la législation.			Le Comité R a développé une méthodologie de contrôle visant à analyser les risques et à s'investir là où ceux-ci sont les plus importants. Cette méthodologie impose aux services une participation active en vue de générer un système d'indicateurs de risques et un monitoring permanent. Le Comité R recommande systématiquement la mise en œuvre de services de contrôle interne performants ou, à défaut, de processus de contrôle interne, de manière à permettre de structurer une pyramide de contrôle. La loi ne l'impose cependant pas aux services contrôlés.
CC p. 4	Utiliser une vision plus claire des activités et des risques à couvrir aux différents niveaux de la pyramide de contrôle.	A3	EN COURS- La réflexion est menée depuis mai 2019.

6

ANNEXE - REPONSES

190

Le Comité R est membre fondateur de l' 'Intelligence Oversight Working Group' (collaboration entre sept organes contrôleurs européens) au sein duquel les concepts du contrôle interne sont examinés, notamment à la lumière du développement des données à caractère personnel et de la gestion des datas (en regard de la problématique de la collaboration internationale et de l'échange de données entre services de renseignement).			A4 CC p. 4	Renforcer la coopération par la création de « familles » d'institutions ayant en commun un même domaine politique comme, par exemple celui de la sécurité (Comité P, Comité R, COC et Commission MRD).	EN COURS	La coopération entre les institutions est un processus continu, généré soit par les possibilités légales, soit par des impositions légales. Le Comité R exerce en effet des compétences légales communes avec d'autres organes à dotation, tient des réunions communes avec ceux-ci, établit des protocoles, se concertent de manière formelle ou informelle afin de s'organiser pratiquement. Ce renforcement pourrait se réaliser aux niveaux des superstructures et/ou des collaborateurs dans le cadre de réformes substantielles. En ce qui concerne la taille ou le profil de la famille sécurité, nous pouvons évoquer différents scénari, dont le <i>leitmotiv</i> doit être la recherche d'une meilleure efficience par rapport aux structures actuelles. Le premier est celui de l'intégration de la Commission BIM/MRD au sein du Comité R. En effet, la Commission BIM/MRD deviendrait une chambre particulière par son contrôle <i>a priori</i> des méthodes	
--	--	--	---------------------------------	---	-----------------	--	--

7

ANNEXE - REPONSES

191

		particuliers. Le contrôle <i>a posteriori</i> serait effectué par le Comité autrement composé. • Ce scénario pourrait avoir son double, à savoir celui de l'intégration du COC au sein du Comité P et ce pour des motifs similaires. • Le deuxième scénario est lui encore plus conséquent. Il consiste en la fusion des deux Comités ainsi que de la Commission BIM/MRD et du COC en une seule entité, voire sous une seule coupole. Nous pensons qu'il serait opportun de phaser ces rapprochements sur la période d'une législature. En effet, sa réussite reposerait sur l'adhésion d'un plus grand nombre, le respect des collaborateurs et le développement d'un <i>change management</i> et d'une vision commune au sein de la Chambre et de toutes ses institutions. En ce qui concerne le personnel, on pourrait envisager la piste de suppression de postes. Ainsi, il est imaginable d'avoir un seul greffier, un seul directeur GRH-logistique, un seul comptable, un seul secrétariat social, des pools de chauffeurs, interprètes,... pour plusieurs structures. Il dépendrait d'un conseil de gestion constitué de(s) responsable(s) des différentes institutions,.... En outre, il est concevable de voir désigner le greffier aussi pour des mandats à terme, comme il est concevable de voir le greffier être sélectionné par les structures et non par la
--	--	---

8

ANNEXE - REPONSES

192

Chambre pour ses qualités de manager opérationnel et des ressources humaines.	D'autre part, les différentes institutions pourraient renforcer les détachements et/ou mises à disposition d'enquêteurs, comme des autres collaborateurs après avoir statutairement établi des ponts et harmonisé les échelles de traitement. Les fonctions de chauffeurs, comptables, traducteurs, ICT, ... sont des profils types. Actuellement, cela ne peut se faire que sur la base volontaire. En outre, l'exigence actuelle de la Cour des comptes d'effectuer une comptabilisation et une contrepartie financière de cette mise à disposition rend sa mise en œuvre irréaliste.	Mais le Comité R se doit de rappeler que de nombreuses réformes ont été engagées dans les dernières années au niveau de l'Etat sans suffisamment tenir compte des aspects humains, entraînant des séquelles. Les réformes comme celle de la police ou de la justice rappellent à quel point cette dimension est importante. En outre, les collaborateurs des institutions ne comprennent pas nécessairement la raison des différences de traitements avec leurs collègues du Parlement ou d'autres institutions comme celle de la Cour des Comptes qui semblent ne pas être visés par le même type de réforme.	Le Comité soutient donc la collaboration concrète entre ces institutions parallèles. Il souligne néanmoins la nécessité de disposer de partenaires ayant eux aussi une sensibilité accrue
--	--	---	--

ANNEXE - REPONSES

193

A5	CC p. 4	À terme, une révision et une harmonisation des statuts peuvent avoir des effets positifs sur la maîtrise des dépenses, notamment en favorisant une mobilité accrue du personnel.	à la sécurité de l'information en vue de maintenir la confiance établie de longue date avec les services en matière de renseignement.	Le Comité R abonde dans le sens de cette recommandation. Il convient toutefois de signaler qu'une réflexion a été menée avec un autre organe à dotation en vue de la mise à disposition d'un membre du personnel qui aurait été chargé d'une mission spécifique. Cette option a malheureusement été abandonnée, à défaut de base légale et statutaire. Lors de la présentation de son budget en 2019 devant la Commission du budget, le Comité R a invité la Chambre à prendre ces initiatives d'harmonisation et lui permettant ainsi de maîtriser ses dépenses. En outre, à l'harmonisation des statuts se pose, de la même manière, la question de la rigidité des cadres du personnel. En effet, le cadre du comité a été fixé il y a près de trente ans. Si le Comité a la compétence de fixer le contenu de son cadre du personnel, force est de constater que chaque modification est conditionnée par une adaptation du cadre budgétaire devant être approuvé par la Chambre. Nous devons constater qu'avec l'évolution des technologies, de la digitalisation, demain avec l'intelligence artificielle et bien d'autres révolutions technologiques, nous avons besoin de repenser la nature des métiers nécessaires à notre fonctionnement. Nous devons aussi réfléchir au statut social des collaborateurs où encore de voir si les institutions créent un pool pour certaines fonctions ou si elles ne doivent pas à
----	---------	---	--	---

10

ANNEXE - REPONSES

194

terme externaliser certaines opérations comme celle du budget, voir des chauffeurs,...	Dans ce cadre, le Comité R et la plupart des autres organes à dotation souhaitent qu'une réflexion globale soit menée par la Chambre des représentants en vue de l'adoption d'un statut du personnel administratif commun pour l'ensemble des institutions ou, à tout le moins un tronc commun statutaire permettant la mobilité, le détachement et la mise à disposition du personnel. Il devra également contenir des dispositions transitoires pour le personnel actuel.	Ces conditions sont les prémisses indispensables aux synergies et à la continuité des services.	Le Comité R souhaite participer à cet exercice de réflexion en vue notamment d'y faire connaître et reconnaître ses contraintes en matière de sécurité, dont la législation, d'une part en matière de classification et, d'autre part, en matière d'habilitation de sécurité. Celles-ci sont contraignantes, certes, mais ne réduisent néanmoins pas à néant toute forme de synergie si les autres organes s'investissent également dans ce domaine. Le Comité P a mené une réflexion en ce sens et souhaite étendre l'obligation de détention de l'habilitation de sécurité à tous ses collaborateurs.	En 2019 et 2020, les Comités R et P ont œuvré à la rédaction d'un nouveau statut du personnel administratif. Le texte est en projet et n'est pas encore totalement finalisé. Le texte de
---	--	--	--	---

11

ANNEXE - REPONSES

195

ce projet est basé sur le statut du personnel administratif de la Cour des comptes. Des questions juridiques se posent encore.		Le Comité R prend acte de cette recommandation. Comme précisé ci-dessus, le Comité R n'a pas initié de réflexion sur une éventuelle redistribution de ses compétences, tenant compte des objectifs poursuivis et des missions légales spécifiques attribuées. Le Comité R constate que dans des matières telles que la protection des données à caractère personnel, des concertations et protocoles entre institutions sont nécessaires afin notamment de pallier aux carences légales. Le Comité R constitue <i>de facto</i> un acteur dans l'exercice intégré des multiples compétences exercées par l'ensemble des institutions à dotation. Il souhaite, le cas échéant, être associé à la réflexion suscitée par la recommandation A6. Le Comité n'a pas d'objections fondamentales à la recherche de nouvelles formes de synergies (voir aussi A1). Toutefois, le Comité estime que les fonctions assignées doivent être exercées tout en assurant le maintien d'une expertise et d'une indépendance spécifiques et en maintenant le compartimentage des processus de travail et des informations spécifiques pour préserver la confidentialité. Un nombre limité de fonctions de soutien (logistique) peuvent certainement être adaptées dans un ensemble plus large (par exemple les marchés publics), d'autres fonctions	NON REALISE
A6	CC p. 5 L'instauration de synergies peut également s'opérer à plusieurs niveaux, par exemple : - intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotation d'échelle trop réduite ; - redessiner le paysage des institutions à dotation en les réaménageant, en les réunissant ou en adaptant leur portée ; - réduire le nombre d'institutions à dotation en les regroupant sous un autre statut.		

12

ANNEXE - REPONSES

196

(comme les traductions) sont plus difficiles, mais d'autres apparaissent peu probables (comme l'informatique) en raison des exigences de sécurité et de la spécificité. Le Comité estime que les propositions formulées au point A4 permettront une économie d'échelle mais à moyen et long terme. En effet, l'intégration telle que proposée ne supprimera pas les métiers « dépassés » et les collaborateurs statutaires qui ne trouvent plus nécessairement de place dans un organigramme adapté aux réalités. En outre, ces transformations doivent se préparer. Les collaborateurs ne peuvent vivre et rester dans l'incertitude. On sait à quel point des structures au niveau de l'Etat ont été supprimées sans tenir suffisamment compte de la dimension sociale et entraînant un effet contraire à celui recherché. Ces mécanismes nécessitent des décisions claires et des périodes transitoires, notamment eu égard aux droits acquis.				

13

ANNEXE - REPONSES

197

B. Missions : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
B1 CC p. 34	<i>Habilitations de sécurité :</i> Améliorer la qualité des processus sous-jacents et les rationaliser (en introduisant une procédure contradictoire en première instance, par exemple) permettraient de décharger l'Organe de recours du Comité R.	EN COURS	La Cour des comptes procède actuellement à un audit de l'Autorité nationale de sécurité. Le Comité R a été entendu, à sa demande, par les auditeurs de la Cour chargés de cet audit. Toutes les modifications des processus nécessitent une modification législative préalable. Concernant plus particulièrement la procédure du contradictoire en première instance, le Comité R a déjà émis également cette recommandation, rejetée par le pouvoir exécutif. En ce qui concerne la procédure contradictoire en première instance, le Comité relève une incompréhension dans le chef de la Cour des comptes. En effet, il ne s'agit pas d'un processus de première instance puis d'appel, mais bien d'une procédure administrative qui ne reconnaît pas actuellement le droit du demandeur d'être entendu au cours de cette phase. Le Comité a, depuis longtemps, relevé qu'il lui apparaissait sein et légitime pour le citoyen de pouvoir être entendu dans le cadre de sa demande administrative. Ce droit inexistant à l'heure actuelle n'interfère en rien sur le fait que la loi de 1998 a ouvert le droit à un recours auprès de

14

ANNEXE - REPONSES

198

la juridiction administrative qu'est l'Organe de recours à l'encontre de ces décisions des autorités de sécurité. Or, selon le Comité R, si l'audition préalable pourrait diminuer le nombre des recours, cela ne porte aucun préjudice à la procédure et le fait que le droit du citoyen ne peut être accordé que par la juridiction en cas de décision administrative défavorable. L'audit de la Cour des comptes cité ci-dessus permettra peut être de resoulever cette nécessité. Relevons que cette amélioration repose sur la modification des processus administratifs des différentes autorités de sécurité(ANS/SGRS/VSE/AFCN,...). Il reste à savoir si une telle modification est réalisable compte tenu du nombre de demandes. Idéalement, le suivi complet des processus de délivrance et d'enquêtes devrait être évalué à la fois dans le domaine juridique et en termes d'efficacité. À long terme, la numérisation complète de la chaîne doit être réalisée. Cela nécessite un système de communication et de base de données homologués. Le Comité R prend acte de cette recommandation. Il tient cependant à rappeler que l'article 61 bis de la loi contrôle du 18 juillet 1991 précise que le Président du Comité R est chargé de veiller à ce que l'exécution des missions de police judiciaire n'entrave pas l'exécution des enquêtes de					B2 CC p. 37 <i>Coordination avec le pouvoir judiciaire :</i> - Définir les missions de façon plus précise doit permettre de les recentrer sur les besoins spécifiques du pouvoir législatif. - Revoir les missions qui relèvent du pouvoir judiciaire ou du pouvoir exécutif NON REALISE
---	--	--	--	--	--

15

ANNEXE - REPONSES

199

		ou fournir une plus grande transparence budgétaire sur leur incidence en termes de dotations.		contrôle. A cette fin, il organise les concertations nécessaires avec les autorités judiciaires compétentes. Dans ce cadre, le Comité entend préserver la capacité de son Service d'Enquêtes pour les besoins spécifiques du pouvoir législatif, à savoir les audits et enquêtes de contrôles au sein des deux services de renseignements et de sécurité et de l'OCAM. Le pourcentage de temps ainsi consacré par le service d'enquête aux enquêtes judiciaires est, contrairement à celui du Comité P, dérisoire. Il s'élève à moins de 5 % de sa capacité. Pour le surplus, le Comité R renvoie également aux éléments de réponse fournis à la recommandation A1.
B3	CC p. 40	<i>Autorité de protection des données :</i> Envisager la création d'une autorité unique de protection des données fédérale.	NON REALISE - Hors du champ des compétences du Comité R	Comme il a déjà été précisé ci-dessus, le législateur a créé, contre toute logique opérationnelle, quatre Autorités de protection des données dans le cadre de la loi du 30 juillet 2018, alors qu'auparavant une seule Commission de la protection de la vie privée était compétente.
B4	CC p. 42	<i>Coordination entre le Comité P, le Comité R et les Médiateurs fédéraux :</i> Clarifier explicitement dans la législation la compétence de traitement des dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité par les Médiateurs fédéraux, le Comité P et le Comité R.	NON REALISE - Hors du champ des compétences du Comité R	Le Comité R n'a pas été sollicité pour donner son avis dans le cadre de ce projet. Le Comité R n'est pas compétente dans le cadre de la législation relative au traitement des dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité. Les plaintes en matière d'intégrité sont une compétence des Ombudsmans qui couvrent transversalement la

16

ANNEXE - REPONSES

200

			compétence des autres organes de contrôle. Dans la pratique, cela ne pose pas de problèmes à l'égard du Comité R. En effet, la cellule d'intégrité des ombudsmans a déjà renvoyé une plainte au Comité R.
			Dans un souci de cohérence, cette compétence particulière ne devrait-elle pas être confiée également au Comité R à l'égard des membres du personnel des services de renseignement ?
C. Budget : recommandations générales			

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
C1	Opérer une distinction entre une dotation de fonctionnement et une dotation de capital.	Réalisé	Depuis 1993, date de son démarrage effectif, le Comité R établit une distinction entre dépenses courantes et dépenses de capital dans tous ses documents budgétaires et comptables. En moyenne, pour la période 2013-2018, les dépenses de capital représentent 1,92 % du budget total et 1.82 % des dépenses réalisées. La terminologie « dotation » s'applique dans le jargon budgétaire aux moyens de fonctionnement alloués annuellement par le Parlement au Comité et inscrits comme tels au budget général des dépenses de l'Etat. La distinction entre dotation de fonctionnement et dotation de capital inscrites dans un budget global ne présente pas, à notre avis,

17

ANNEXE - REPONSES

201

			une valeur ajoutée significative étant donné que ces dépenses de capital ne visent que des biens meubles (mobilier, véhicules, matériel IT et divers) dont la différenciation avec les dépenses de capital n'est établie que de manière à établir une situation patrimoniale au sens comptable (inventaire). L'intégration des dépenses de capital pérennes (remplacement par usure ou par bris) dans les dépenses de fonctionnement ne présente pas de trop gros inconvénients sur le plan comptable mais ne constitue pas une plus-value en termes d'information financière qui nécessite un développement en ce sens.
C2	CC p. 5 CC p. 6 CC p. 11 CC p. 58	a) Trouver des accords sur des rationalisations ou mutualisations. L'impact de ces rationalisations ou mutualisations doit être envisagé de façon pluriannuelle et devrait faire l'objet d'une planification. En matière de synergies quant aux services de support ou opérationnels, associer ou mettre en commun des services de support ou opérationnels entre les institutions à dotation ou avec la Chambre des représentants. b) Intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions à dotation de trop petite échelle.	a) Réalisé / en cours A titre de préambule, le Comité R souligne que dans le cadre de l'approbation du budget 2020, la Chambre a conditionné la 'liquidation' de celui-ci à la réalisation de synergies significatives, notamment avec d'autres institutions à dotation. Le Comité R constate que la Cour Constitutionnelle, le Comité P et l'A.P.D. semblent avoir échappé à cette règle pour des raisons spécifiques. Or, si la perméabilité de l'organisation et du personnel est imposée à une institution alors que les autres maintiennent leur imperméabilité, aucun mélange homogène ne peut se réaliser. Il s'agit par conséquent, selon nous, d'une condition potestative. Il s'agit en effet de subordonner un résultat à l'arrivée d'un événement qu'il est au pouvoir d'une autre partie de faire arriver ou empêcher, alors qu'elles (c.à.d. les autres institutions à dotation) n'ont pas cette obligation. Une telle condition aurait

ANNEXE - REPONSES

202

	c) Mettre en place des 'centres de service partagés' pour les services de support comme la comptabilité, le support IT, les achats, les services de traduction, la gestion des espaces de réunion, les services d'imprimerie, etc.	dû également être imposée à tous les institutions si la volonté réelle était de rapprocher celles-ci. De surcroît, cette condition potestative est également mixte dans la mesure où elle dépend de la volonté d'une autre partie, mais qu'elle peut également dépendre d'une acte législatif et donc, d'une volonté politique de changement. En outre, indépendamment de cette condition et de la volonté des institutions d'y parvenir, il y a lieu de constater que les synergies devraient se développer essentiellement sur le poste de la masse salariale car il correspond à près de 85 % du budget annuel. Le Comité R n'a pas attendu pour rappeler à la Chambre lors de la présentation de son budget annuel 2019 et 2020 que nous étions confrontés au frein résultant de l'absence de statut du personnel unique. Nous constatons que la Chambre a son propre statut du personnel ainsi que chaque institution, en ce compris la Cour des comptes. Il n'est pas inutile de souligner que la majorité du personnel est engagé sous un régime statutaire, ce qui ne permet pas de coller à la réalité des institutions qui ont évolué depuis leur création sans voir adapter les profils de leurs cadres. La Chambre a en outre refusé d'ouvrir la réflexion sur le statut social futur du personnel des institutions. Nous ne doutons pas que nous pourrions faire mieux dans notre enveloppe, si toutefois nous en recevons les moyens.
--	---	---

19

ANNEXE - REPONSES

203

Néanmoins, lorsqu'ils sont l'évidence ou souhaitables, ces accords sont formalisés et bénéficient même d'une planification formalisée. Le premier partenaire en ce domaine reste la Chambre des Représentants dont les institutions à dotation occupent les installations et pour lesquelles, ils participent financièrement au coût d'entretien du bâtiment (charges, entretiens techniques, impôts et taxes, redevances d'occupation pour certains services spécifiques (garage, etc.), fournitures spécifiques, imprimerie). D'autres mutualisations sont également mises en place dans certains domaines spécifiques (sécurité par ex.) avec d'autres organismes tels le Comité P ou Commission BIM (accès aux banques de données, sécurité, etc.). En matière de synergies, certaines obligations légales propres à chaque employeur sont mises en commun avec les autres occupants du bâtiment (Data Protection Officer, mesures de protection du travail, etc.). b) Petite échelle signifie probablement une quantité d'administration moindre mais certainement pas une diminution de la « charge fixe » administrative que représente la gestion d'une entité économique autonome : les contraintes administratives et sociales qui s'imposent à ce type d'institution ne se traduisent pas toujours par une diminution des actes administratifs qui pourraient être assumées par d'autres institutions. Cependant, une étude de cet aspect des choses avant la constitution des organismes en question			
---	--	--	--

20

ANNEXE - REPONSES

204

				permettrait d'amenuiser grandement la mise en place de fonctions d'appui mieux adaptées. c) La politique de mutualisation peut sur certains points s'avérer bénéfique en théorie mais devra impérativement se fonder sur certains prérequis fondamentaux tels que l'harmonisation des statuts, la hiérarchisation des chaînes de commandement et des instances d'autorité, des responsabilités en cas d'accident du travail, etc.
C3	CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52	Conclure des Service Level Agreements (SLA) avec les autorités publiques pour le compte desquelles des missions sont accomplies.		La notion de Service Level Agreement, notion claire dans le monde des affaires, peut s'avérer nettement moins appropriée en termes d'exercice de missions légales définies par le législateur sur des domaines bien souvent régaliens. Il importe sur ce point que tant dans les termes de la Loi organique du Comité que dans celles régissant les organismes qu'il contrôle, les contours des missions de chacun soit clairement définis sans ambiguïté aucune. Pour le surplus, il existe des instances (Commission d'accompagnement, Commissions diverses, groupes de travail multipartites, etc.) à même de demander les éclaircissements et informations supplémentaires pour rencontrer les objectifs dictés initialement par le législateur. D'autre part, la fixation d'objectifs quantitatifs dans le contexte d'activités du Comité (nombre d'enquêtes minimum par ex.) a peu de chances de coïncider avec un travail qualitatif que le Parlement est en droit d'attendre.
C4	CC p. 6 CC p. 11	a) Instaurer des règles précises et communes dans le cadre de la confection du budget des dépenses		a) D'un point de vue purement formel, des règles déterminant la confection des budgets existent au gré des rapports émis par la Commission de la Comptabilité

21

ANNEXE - REPONSES

205

CC. p.52 CC p. 58	pour permettre à la Commission de la comptabilité d'octroyer à chaque institution la dotation la plus proche des dépenses à réaliser. b) Prévoir des normes communes, dans les institutions octroyant des jetons de présence à leurs membres.	et des recommandations faites par la Cour des Comptes. En voici au hasard une liste non exhaustive : • Ordonnancement sur le poste N Dépenses imprévues (Rapport MOORS du 4 décembre 1995, session ordinaire 1995-1996 • Directive commune pour la gestion des voyages de services à l'étranger adoptée en Commission le 7 juin 2006 (Rapport LANO & GIET, 30 novembre 2006, DOC 51 2782/001) • harmonisation de la structure et de la présentation des comptes et des budgets des institutions bénéficiant d'une dotation Rapport P. LANO, 9 décembre 2005, DOC 51 2139/001) • utilisation et report des bonis budgétaires (plusieurs rapports) et exceptions prévue ; • etc. b) à notre connaissance, cet aspect des choses ainsi que différents aspects sociaux y afférents ont déjà été traités par le passé pour certaines institutions (Rapport LANO & GIET, 30 novembre 2006, DOC 51 2782/001, p.45) . Elles sont susceptibles de trouver un champ d'application en ce qui concerne les personnes amenées à siéger au sein de l'Organe de Recours. Il ressort de ce qui précède qu'un collationnement temporel et transversal actualisé des différentes décisions de principe prises au fil du temps pourrait constituer l'ébauche d'un guide
------------------------------	---	---

ANNEXE - REPONSES

206

C5	CC pp. 47-48	a) Instaurer des règles claires et homogènes encadrant toute modération budgétaire demandée aux institutions à dotation. b) Justifier toute dérogation à ces règles au regard des missions, nouvelles ou modifiées ou de projets visant à réduire les dépenses de fonctionnement des institutions.	administratif à l'usage des organes à dotation sur lequel une réglementation ou au mieux des lignes directrices claires pourraient être consignées que ce soit en matière d'élaboration budgétaire ou autre.	a) La Cour remarque avec justesse l'augmentation des moyens du Comité à partir de 2018 et cela en parfaite contradiction avec la politique de contraction de 2 % des dotations qui avait été décrétée lors de l'instauration du Gouvernement Michel. C'est oublier également que sans cette augmentation bienvenue, le Comité R subissait depuis 2013 un sous-financement chronique de ses charges d'exploitation qui n'étaient plus couvertes par la dotation reçue de l'Etat. Seul, le boni accumulé permettait de compenser le déficit financier mais avec une vitesse de contraction qui laissait présumer des difficultés de trésorerie à très court terme. Comme le souligne la Cour, des décisions de modération sont prises dans des contextes qui ne sont pas comparables et dans des situations financières qui peuvent parfois s'avérer délicates sauf à considérer que les crédits de fonctionnement approuvés annuellement par la Chambre sont inscrits intégralement au budget des dotations comme le prescrit l'article 57 de la loi du 18 juillet 1991 et que les bonis éventuels soient reversés à la Trésorerie. Cette possibilité a bien souvent été
-----------	---------------------	---	---	---

23

ANNEXE - REPONSES

207

envisagé (Rapport GIET du 17 mai 2011, DOC 53 .1440/001) voire décidé (DOC 51 2139/001, p. 5). Depuis son lancement en 1993, le Comité s'est vu confier plusieurs missions nouvelles qui dans certains aspects de leurs gestion quotidienne ou légale se sont avérées être de nouveaux métiers qui ont nécessité de nouvelles ressources humaines et matérielles. Ces dérogations font chaque fois l'objet d'une motivation détaillée lorsque le Comité R présente ses propositions budgétaires et qu'il a constaté qu'il ne peut plus assumer les tâches qui lui sont confiées <i>ceteris paribus</i>.			C6 CC p. 6
Bien que cette analyse soit l'apanage de la Chambre, il convient de rappeler que certaines tâches ont été dévolues au Comité R parce qu'il disposait du personnel et des infrastructures adaptées à la manipulation et au traitement d'informations et de documents classifiés au sens de la loi du 11 décembre 1998 et tout son périmètre d'activités se situe dans un milieu professionnel dont cette législation constitue l'A.D.N. Il faut donc trouver la raison d'être de voir le Comité R être devenu la structure opérationnelle de l'Organe de recours mais également Autorité de protection des données. Pour répondre plus spécifiquement à la recommandation, le Comité R souligne qu'avec la spécialisation des missions, il est opté actuellement pour une révision des cadres dont la part réservée à des membres du personnel de niveau universitaire sera plus importante et cela, au détriment de la part réservée à des emplois de support.		Examiner si la spécificité des missions que la Chambre confie à l'institution concernée justifie la création d'une institution indépendante, lorsque les dépenses d'overhead ou de support représentent une part significative de son budget. Cf. A1	

24

ANNEXE - REPONSES

208

--	--	--	--	--

D. Budget : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
D1 CC p. 85	Mutualiser l'entretien des locaux, actuellement assuré par une firme privée, avec d'autres institutions à dotation ou avec la Chambre, soit par le recours à un marché de services, soit par l'engagement d'un personnel partagé. Cf. A6, C2	REALISE	Le personnel de nettoyage est déjà lié à un marché public conclu par la Chambre avec différents lots dont l'un pour celui de Comité R. Le Comité ne voit pas comment le système actuel peut être amélioré, certainement pas en termes de coûts. Le rendement actuel est très élevé (dans la mesure où la charge de travail est très élevée pour ces employés) et ne peut être atteint par du personnel propre (partagé).

25

ANNEXE - REPONSES

209

E. EY : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
E1	Renforcer et systématiser des accords de collaboration, à savoir formaliser les partenariats et les synergies avec les autres institutions (de manière globale ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) ou les autres organes de l'État sur les missions communes et complémentaires permettant de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les compétences à disposition. Ceci concerne principalement : - les plaintes et demandes d'informations générales ; - les contrôles en matière de police ; - les audits de système ; - l'organisation des examens (entre le CSJ et des Commissions réunies de nomination du notariat) ; - le processus de gestion des litiges géré par l'Organe de recours (Comité Executive summary p.8	EN COURS- II s'agit d'un processus continu de recherche et développement	Divers protocoles d'accord ont été conclus : ✓ Nous relevons avec la Chambre des représentants la signature d'un protocole concernant la suppression de notre bibliothèque et la gestion unique par la bibliothèque de la Chambre de nos ouvrages et de la consultation des banques de données. ✓ Ensuite, un protocole d'accord avec les trois autres autorités de protection de données qui devait être signé en mars 2020 mais postposé en raison de l'épidémie de coronavirus. Il porte notamment sur la gestion des plaintes, la répartition des compétences entre institutions et enfin tend à pallier les carences légales. ✓ En matière de protection des données, le Comité R a signé également un protocole avec l'Autorité de protections de données en vue de la mise à disposition d'un DPO commun. ✓ Il existe également un protocole spécifique avec le COC concernant le contrôle conjoint des banques de données communes.

26

ANNEXE - REPONSES

210

	R) - la protection des données personnelles (GDPR) ; - etc. Cf. C2		✓ Enfin, il existe un protocole au sein de la Plate-forme des droits Humains qui réunit toutes les institutions impliquées dans les droits de l'homme. ✓ Concernant l'Organe de recours, il s'agit de rappeler tout d'abord qu'il s'agit d'une juridiction administrative dont le Comité R assure, par le détachement de son personnel, l'entière responsabilité des tâches du greffe ainsi que la présidence et sa gestion au quotidien. Le président de l'Organe de recours et ses suppléants rédigent seuls les décisions à raison de deux audiences par mois (soit entre 250 et 300 décisions avant dire droit au fond et définitives, par an). Ensuite, nous renvoyons à la question A1 et aux éléments de réponse fournis. Actuellement, les collaborateurs ICT du Comité R développent le projet d'un nouveau site internet pour la juridiction administrative.
E2 Executive summary p.8	Traduire les rôles et responsabilités dans des organigrammes fonctionnels clairs et maintenus à jour par institution.	EN COURS - Selon notre plan de gestion	Le Comité dispose d'un organigramme clair dans lequel les fonctions des services sont bien décrites. Le plan de gestion 2019-2022 du Comité R a prévu ce point (Cfr. Annexe 1). Outre la détermination des ressources humaines en termes de capacité actualisée, un objectif opérationnel spécifique vise notamment la mise en place de groupes de travail « métiers ».

27

ANNEXE - REPONSES

211

E3 Executive summary p.8	Initier une révision des cadres organiques afin de les réactualiser en fonction des besoins identifiés. Cf. A5, E19	EN COURS – Selon notre plan de gestion	Les rôles et les affectations du personnel du Comité et des services sont connus et la plupart ont été fixés depuis des années. Ils évoluent néanmoins et nécessitent d'être actualisés. Le plan de gestion 2019-2022 du Comité R a prévu ce point (Cfr. Annexe 1). Le Comité a élargi son cadre (deux juristes et une secrétaire). En ce qui concerne la secrétaire de niveau 2+, il a été préféré une universitaire pour poursuivre le redéploiement du cadre dans la perspective des objectifs du plan de gestion 2019-2022. Un des deux juristes est entré en fonction. La procédure de sélection pour les deux autres fonctions est en cours. Le cadre du Service d'Enquêtes a également été élargi, un enquêteur ICT a été détaché d'un SPF. Toutefois, la commission du budget de la Chambre a refusé en 2019 l'adaptation du cadre consistant en la suppression d'un poste de chauffeur pour le remplacer par un niveau universitaire. Voir plan de gestion 2019-2022 du Comité R (Cfr. Annexe 1). Au-delà de la rédaction dudit plan de gestion, le Comité R est confronté à l'exécution de l'ensemble des objectifs. Il convient aujourd'hui d'exécuter le plan en faisant des choix, eu égard aux investissements respectifs des différents membres du personnel.
E4 Executive summary p.8	Développer les outils et les méthodes associées d'élaboration de plans pluriannuels stratégiques permettant d'établir les priorités et les objectifs à se fixer à moyen et long-terme et d'apporter une perspective stratégique	REALISE	

28

ANNEXE - REPONSES

212

E5	et proactive dans la gestion des institutions. Executive summary p.8	Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau des services et des individus et faisant l'objet d'un suivi au travers de tableaux de bord.	EN COURS	Voir point précédent. Outre le plan de gestion 2019-2022, le Comité R s'est engagé à fournir à la Commission de suivi un tableau de bord (cockpit) périodique de ses activités. Le service Documentation-Juridique et le Service d'Enquêtes disposent de tableaux de suivi des objectifs, missions, des chargés de dossiers et des timings de réalisation.
E6	Executive summary p.8	Pour les institutions concernées, établir 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.	REALISE	Le Comité R met en œuvre une méthodologie : En interne : - D'une part du processus d'enquêtes veillant à la coordination entre les différents services et le Comité et plus particulièrement entre le Service d'Enquêtes et le Service documentation-juridique ; - D'autre part les processus décisionnels du Comité soit au niveau stratégique soit avec ses différents services. En externe : - D'une part, un processus de réunions régulières de suivi avec les responsables des services de renseignements et de sécurité ; - D'autre part, un processus de vision à moyen et long terme des enquêtes à destination de la Chambre.

29

ANNEXE - REPONSES

213

Cette méthodologie permet de prendre en considération tant les risques internes qu'externes qui pèsent soit sur le Comité R, soit sur les services de renseignement. L'application de cette méthodologie devrait, à moyen et long terme, permettre de dégager une réelle analyse de risque formelle. Le Comité R souhaite néanmoins souligner que la pluralité des missions et des acteurs, dont certains donneurs d'ordre, ne permet pas d'établir de manière certaine et définitive un plan d'audit.			
L'ensemble des missions du Comité sont accomplies par une équipe composée de 27 personnes. Outre les 3 membres du Comité et du greffier, l'équipe compte 6 collaborateurs de niveau 1 et 6 enquêteurs pour accomplir ses différentes missions légales. La capacité est assez stable en raison du recrutement statutaire et de la mobilité réduite. En raison de la faible taille de l'institution et de la durée du recrutement (prolongée par l'obtention d'une autorisation pouvant prendre jusqu'à 6 mois), cela peut parfois et temporairement conduire à des situations critiques. Heureusement, le Comité peut compter sur la flexibilité (spontanément ou sur demande) de la plupart des collaborateurs, lesquels sont en mesure de prendre en charge d'autres postes.	NON REALISE	Traduire ces plans en des plans de capacité et de gestion des ressources visant la mise à disposition efficace et efficiente des ressources et des compétences en place et à avoir une vue objective des charges de travail et des capacités à déployer sur chaque activité.	Executive summary p.8
Le Comité R a procédé par le passé à plusieurs phases de calcul des capacités, en se basant notamment sur le recueil des temps consacrés par le personnel aux différentes tâches	REALISE	Mettre en place un outil de gestion du temps pour alimenter l'analyse objective de la performance des	Executive summary p.8

30

ANNEXE - REPONSES

214

	activités menées au sein des différentes institutions.		dévolues. Ces exercices ont notamment pu mettre en exergue l'investissement très important dans le Greffe de l'Organe de recours. Pour le surplus, le Service d'Enquêtes dispose d'un agenda partagé dans lequel les enquêteurs encodent leur programme de travail. Une mesure de temps (conviviale sinon partiellement automatisée) doit être intégrée dans les processus de travail numérisés. Il a été sollicité du service ICT de tester des outils informatiques en vue de mesurer les capacités en fonction des besoins du Comité.
E9	Executive summary p.9	EN COURS	Voir les réponses apportées à la recommandation A5.

31

ANNEXE - REPONSES

215

		- IT (partiellement pour assurer la prise en main des institutions des aspects confidentiels de la sécurisation des données) - traduction et interprétariat. Cf. A6, C2		
E10	Executive summary P.9	Analyser les possibilités de faire lever sur les outils et les capacités présentes dans le SPF Bosa. En effet, les synergies avec le SPF Bosa (ou l'utilisation de leurs outils) peuvent entraîner des gains d'efficacité. Ces outils sont par exemple : - Persopoint (secrétariat social) ; - les catalogues de fourniture / matériel auxquels les institutions fédérales peuvent faire appel sans devoir lancer un marché public ; - l'application Fedcom qui est un ERP et qui pourrait être utilisée pour la comptabilité et la gestion des achats moyennant paramétrage et licences ; - les formations proposées par l'IFA ; - pour les institutions qui organisent des examens, concours, le maintien des relations et du support de Selor étant donné qu'il est le spécialiste du	EN COURS	Le Comité R utilise d'ores et déjà certains outils et capacités présentes dans le SPF Bosa : - les catalogues de fourniture / matériel auxquels les institutions fédérales peuvent faire appel sans devoir lancer un marché public ; - les formations proposées par l'IFA, mais également par l'IFJ/IGO ; à cet égard, le Comité R dispense également des formations à l'IFJ/IGO sur la base d'un protocole de collaboration ; Concernant Persopoint, le Comité R a souhaité que la gestion de son personnel soit effectivement sous-traité sur cet aspect par le SPF Bosa. Néanmoins, cet projet a été temporisé dans la mesure où d'autres organes, dont le Comité P, ont migré vers Persopoint. Nous souhaitons préalablement disposer d'une évaluation de cette migration avant de solliciter la nôtre. Le Comité R fait remarquer que le Selor a refusé au CSJ/HRJ des collaborations en matière de recrutement en arguant du

32

ANNEXE - REPONSES

216

	recrutement de la fonction publique. - etc.		fait qu'il ne s'agissait pas d'un SPF. Il en a résulté pour le Comité R l'obligation d'effectuer lui-même la sélection de son nouveau personnel.
E11	Executive summary p.9	Mettre en place des dispositifs de documentation, de mesure et d'optimisation des processus en visant en premier lieu le respect des contraintes de sécurité, des délais (légaux) et la réduction de goulots d'étranglement.	Le Comité R a sollicité un budget d'investissement à cet effet en 2020. Il en résulte des démarches avec la société SMALS en vue de mettre en place une digitalisation des processus de travail, une meilleure gestion de la documentation et la mise à disposition de plate-formes de traitement des dossiers partagées (share point). Cette digitalisation porte sur les processus de travail au sein du Comité R et de ses services, mais également les processus de travail de l'Organe de recours.
E12	Executive summary p.9	Étudier le potentiel d'automatisation et d'informatisation des processus, principalement au travers de systèmes de gestion électronique de dossiers (DMS) et d'archivage électronique de documents.	Le Comité R a sollicité un budget d'investissement à cet effet en 2020. Il en résulte des démarches avec la société SMALS en vue de mettre en place une digitalisation des processus de travail. Cette digitalisation porte sur les processus de travail au sein du Comité R et de ses services, mais également les processus de travail de l'Organe de recours. Le Comité R travaille à la modification de la loi relative à l'Organe de recours afin de permettre l'envoi digital de documents, en ce compris l'introduction par le site internet du recours. Sur le plan technique, le Comité R a entrepris des démarches auprès du Ministre de la Justice afin de bénéficier de l'appui permettant de mettre en place une application similaire à l'e-deposit.

33

ANNEXE - REPONSES

217

E13	Executive summary p.10	Développer, pour chaque institution, un schéma directeur informatique, intégrant les risques liés à la sécurité, les besoins à venir et l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques.	REALISE	Un grand nombre de dossiers sont actuellement archivés de manière électronique. Le Comité R dispose d'un plan pluriannuel d'investissements et de dépenses informatiques. Il y a un groupe de travail IT composé de représentants de tous les services.
E14	Executive summary p.10	Réévaluer la pertinence de la composition des commissions et des comités, là où cela représente un poids et/ou un coût considérable, et l'adéquation des délégations de pouvoir.	NON REALISE	Le Comité R ne s'est pas penché sur cette question. Pour rappel, la composition du Comité a déjà été réduite de cinq à trois conseillers. Pour le surplus, le Comité R renvoie aux réponses formulées supra (Recommandation A1 à A6).
E15	Executive summary p.10	Mettre en œuvre un système d'évaluation de tous les membres du personnel qui permette d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel et associer des mécanismes de gestion de carrière associés à celui-ci.	EN COURS dans le cadre du projet de nouveau statut	En 2019 et 2020, les Comité R et P ont œuvré à la rédaction d'un nouveau statut du personnel administratif. Le texte est en projet et n'est pas encore totalement finalisé. En ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation du personnel, il est opté pour un système similaire à celui mis en vigueur pour le personnel administratif de la Cour des comptes. Il est opté également, outre le système d'évaluation, pour une valorisation pécuniaire des formations suivies par le personnel. Ce système est calqué sur le modèle des CALOG de la police intégrée. Il participe à l'amélioration continue des compétences individuelles et, <i>de facto</i> , à la qualité globale des institutions.

34

ANNEXE - REPONSES

218

E16	Executive summary p.10	Mettre en place un modèle organisationnel des compétences basé sur le principe de la pyramide de séniorité et appuyé par un plan de développement du personnel.	NON REALISE	
E17	Executive summary p.10	Mettre en place un plan de formation pour le personnel permettant aux institutions d'appréhender les changements futurs et stimuler la construction des compétences en interne.	EN COURS	Le plan de gestion 2019-2022 prévoit un objectif opérationnel visant l'élaboration d'un plan de formation pour l'ensemble des membres du personnel de manière à permettre un perfectionnement individuel comme un développement collectif des compétences professionnelles profitables aux services et à la continuité de ceux-ci.
E18	Executive summary p.10	Systématiser la mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs en lien principalement en lien avec le plan de personnel et la gestion des connaissances.	REALISE	Toutefois, la commission du budget de la Chambre a refusé en 2019 l'adaptation du cadre consistant en la suppression d'un poste de chauffeur pour le remplacer par un niveau universitaire.
E19	Executive summary p.10	Mener une réflexion avec les autres institutions à dotation et le Parlement quant aux possibilités de révision des cadres organiques et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir plus facilement	EN COURS	Voir réponse à la question E9.

35

ANNEXE - REPONSES

220

F. EY : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
F1	EY Comité R p. 25	EN COURS	Un groupe de travail spécifique a été mis en place et se réunit très régulièrement pour évaluer les procédures actuelles de l'Organe de recours. L'ensemble de la structure du Comité R, à l'exclusion du Service d'Enquêtes, participe à la gestion du Greffe, à l'organisation des audiences, à l'analyse juridique des dossiers et, in fine, à la rédaction des décisions. Cette charge de travail est imbriquée dans celle du Comité R et il est complexe de distinguer la charge de chaque activité distincte. En ce qui concerne les heures, le Comité renvoie aux explications données ci-dessus. Concernant le budget, la Chambre ne distingue pas le budget du Comité R et celui de l'Organe de recours.
F2	EY Comité R p. 25	REALISE	Gérer de manière plus proactive les processus à travers : - des outils de gestion du temps - l'identification de process owners. Cf. E8, E11 Voir les réponses fournies à la recommandation E8.

37

ANNEXE - REPONSES

221

F3	EY Comité R p. 25	Décrire les collaborations interdépartementales en vue d'identifier : - les goulots d'étranglement ; - la sur-/sous-capacité ; - les principales parties impliquées en termes de contribution.	REALISE	Voir les réponses fournies à la recommandation E6.
F4	EY Comité R p. 25	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. Cf. E11	REALISE	Voir les réponses fournies à la recommandation E8. Lors des enquêtes de contrôle, les services audités sont informés des techniques d'audit utilisées, lesquelles ont préalablement été validées par le Comité R.
F5	EY Comité R p. 25	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. Cf. C2, E1	NON REALISE	Voir la réponse formulée pour la recommandation B1. En ce qui concerne la procédure contradictoire en première instance, le Comité relève une incompréhension dans le chef de la Cour des comptes. En effet, il ne s'agit pas d'un processus de première instance puis d'appel, mais bien d'une procédure administrative qui ne reconnaît pas actuellement le droit du demandeur d'être entendu au courant de cette phase. Le Comité a, depuis longtemps, relevé qu'il lui apparaissait sein et légitime pour le citoyen de pouvoir être entendu dans le cadre de sa demande administrative. Ce droit inexistant à l'heure actuelle n'interfère en rien sur le fait que la loi de 1998 a ouvert le droit à un recours auprès de la juridiction administrative qu'est l'Organe de recours à l'encontre de ces décisions des autorités de sécurité.

38

ANNEXE - REPONSES

222

Croire que l'audition préalable modifierait les recours, c'est simplement ignorer la procédure et le fait que le droit du citoyen ne peut être accordé que par la juridiction en cas de décision administrative défavorable. En ce qui concerne la collaboration avec le Comité P pour les enquêtes de contrôle conjointes, la collaboration entre les Services d'enquêtes permet d'effectuer des enquêtes en suivant un process convenu en fonction des nécessités de l'enquête. L'approbation des rapports d'enquête par les Comités respectifs et ensuite en réunion commune nécessite de multiples phases de coordination et de consensus qu'il est difficile de simplifier. Nonobstant ce processus dilatoire, la collaboration entre les deux Comités reste permanente.			
Voir les réponses formulées pour la recommandation A1 à A6 et E1.	NON REALISE	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. Cf. A6, C2, E9	EY Comité R p. 25

39

ANNEXE - REPONSES

223

F7	EY Comité R p. 25	Réaliser une analyse spécifique de la capacité actuelle du service Documentation & Affaires juridiques et des missions qui lui sont confiées.	REALISE	En recrutant deux juristes (et peut-être un niveau 1 plus tard), DOCIUR devrait être en mesure de disposer de la capacité nécessaire pour effectuer les tâches assignées en 2020.
F8	EY Comité R p. 25	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 principales et normatives à cet égard.	NON REALISE	Pour rappel, lors de la construction du bâtiment FORUM, la volonté des parlementaires a été de concentrer et de réunir au sein du même immeuble l'ensemble des organes à dotation de la Chambre des représentants. Des investissements importants en termes de sécurité ont été consentis pour l'installation du Comité R. Un hébergement commun porterait atteinte au principe d'indépendance du Comité R. En outre, un choix devrait être opéré entre la Sûreté de l'État et le SGRS, à moins que le Comité R soit logé pour moitié chez l'un et pour moitié chez l'autre. Cette question de l'hébergement ne répond pas non plus à la question du contrôle de l'OCAM et, depuis 2019, à l'exercice des compétences d'Autorité de protection des données dans le secteur du renseignement, mais également dans le cadre de l'ensemble des institutions et entreprises disposant de données à caractère personnel dans le cadre de la loi du 11 décembre 1998 relative à la classification, aux habilitations, attestations et avis de sécurité.
F9	EY Comité R p. 25	Renforcer la collaboration avec d'autres organes collatéraux et la Chambre en matière d'achats, bâtiment, formations...	EN COURS	Voir les réponses formulées pour les recommandations E1 à E19.

40

ANNEXE - REPONSES

224

	Cf. A6, C2, E9			
F10	EY Comité R p. 25	Assurer 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.	EN COURS	Voir les réponses formulées pour la recommandation E12.
F11	EY Comité R p. 25	Relancer l'élaboration du plan d'investissement informatique à moyen-long terme. Cf. E13	EN COURS	Voir les réponses formulées pour la recommandation E12.
F12	EY Comité R p. 25	Élaborer un plan de transmission des connaissances. Cf. E18	NON REALISE	Un tel plan est difficilement réalisable au vu des délais impartis pour les procédures de recrutement. Une procédure complète prend près de 12 mois (de la décision de recrutement à la délivrance de l'habilitation de sécurité). En outre, le membre du personnel qui part ou prend sa pension laisse sa place au nouveau membre du personnel sans qu'une possibilité de reprise-remise soit offerte. Une telle option nécessite de pouvoir financer deux collaborateurs pour la même fonction pendant plusieurs semaines ou mois. Le Comité R envisage d'envoyer en formation les membres du personnel proches de l'âge de la pension en vue de disposer des outils nécessaires à cette transmission des compétences.
F13	EY Comité R p. 25	Viser formellement un équilibre au niveau de l'effectif : d'une part les membres du personnel plus jeunes et	EN COURS	Le plan de gestion 2019-2022 du Comité R a prévu ce point (Cfr. Annexe 1). Outre la détermination des ressources humaines en termes de capacité actualisée, un objectif

41

ANNEXE - REPONSES

225

		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.		opérationnel spécifique vise notamment la mise en place de groupes de travail « métiers ».
F14	EY Comité R p. 25	Clarifier l'objectivité du processus d'évaluation en fixant des paramètres et benchmarks. Cf. E15	EN COURS	Voir la réponse formulée pour la réponse E15.
F15	EY Comité R p. 26	Mettre en place un processus d'évaluation formel pour les détachés du Service d'enquêtes. Cf. E15	EN COURS	Le Comité R a récemment lancé un projet de révision du statut des enquêteurs détachés.
F16	EY Comité R p. 26	Réaliser une analyse de la prime d'attractivité attribuée aux membres du Service d'enquêtes.	EN COURS	Le Comité R a décidé récemment de lancer une réflexion sur le statut des enquêteurs détachés. Le détachement est-il encore la solution en 2020, après plus de 25 ans de fonctionnement ? Le statut de ces enquêteurs est-il un outil de gestion du personnel adapté aux nécessités du Comité R ? Ne doit-on pas envisager une modification du système de rémunération ? Le passage vers une situation statutaire, à l'instar de certains enquêteurs du Comité P doit-il être envisagé ?
F17	EY Comité R p. 26	Harmoniser les statuts en vue, entre autres, de renforcer la mobilité	EN COURS	Voir les réponses fournies pour la recommandation E 9.

42

ANNEXE - REPONSES

226

43

	interinstitutionnelle ainsi que les perspectives de carrière.		
	Cf. A5, E3, E19		

Commentaires généraux	
1	Le Comité permanent R reste à disposition de la Cour des comptes en vue de pouvoir apporter tous les éclaircissements complémentaires à la présente note. Certaines recommandations sont manifestement destinées au pouvoir législatif lui-même et non aux organes à dotation.
2	Les législations successives ont mis en avant la nécessité de mettre en place des processus de contrôle dans les matières qui relèvent du renseignement et de la sécurité. Cette inflation a été réalisée en ayant comme objectif de protéger les droits des citoyens. Il convient de souligner, d'une part, que le contrôle ne peut être effectif que si l'organe chargé de celui-ci dispose des moyens suffisants pour ce faire et, d'autre part, qu'un processus de contrôle externe doit nécessairement se baser sur des processus de contrôle interne aux services. Si la première exigence est à ce jour encore assurée, la seconde n'est pas rencontrée. Le Comité R a par conséquent un rôle de plus en plus important dans le suivi exécutif des services, ce qui rompt fondamentalement avec sa vocation de base.
3	Le Comité R tient à la disposition de la Cour des comptes tous les documents que celle-ci souhaiterait consulter.
4	
5	
6	
7	

ANNEXE - REPONSES

228

45

Annexes	
Plan de gestion 2019-2022 du Comité permanent R	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



Vast Comité I Beheerplan 2019-2022

Het Vast Comité I wil een performante en kwalitatieve organisatie ontwikkelen die verankerd is in de Belgische inlichtingengemeenschap en zowel gericht is op de bescherming van de rechten die de Grondwet en de wet aan personen verlenen als op de coördinatie en de doelmatigheid van de diensten waarop het toezicht houdt.

Het Vast Comité I stelt hieronder zijn beheerplan voor 2019-2022 voor. Het is het resultaat van een gezamenlijke reflectie door alle delen van de instelling. Het legt de visie en de gedragslijnen vast voor het werk van het Vast Comité I voor de volgende drie jaren.

Het bestaat uit:

- een 'mission statement'¹, waarin de institutionele rol van het Comité, het doel van zijn opdrachten en de waarden die het wil uitdragen, worden bepaald;
- een overzicht van de strategische doelstellingen en de operationele doelstellingen;
- een SWOT-analyse waarin de interne (sterke en zwakke punten) en externe katalysatoren (bedreigingen, kansen) worden geïdentificeerd.

¹ Strategisch seminar Comité I, Brussel, mei 2019.



Comité permanent R Plan de gestion 2019-2022

Le Comité permanent R souhaite développer une organisation performante et de qualité, ancrée au sein de la communauté du renseignement belge et axée sur la protection des droits que la Constitution et la loi confèrent aux personnes ainsi que sur la coordination et l'efficacité des services relevant de son contrôle.

Le Comité permanent R présente ci-dessous son plan de gestion 2019-2022. Celui-ci est le fruit d'une réflexion de l'ensemble des composantes de l'institution. Il fixe la vision et les lignes de conduite du travail du Comité permanent R pour les trois prochaines années.

Il est composé de :

- Un « mission statement »¹, permettant de définir le rôle institutionnel du Comité, la finalité de ses missions et les valeurs qu'il entend promouvoir ;
- Un relevé des « objectifs stratégiques » et des « objectifs opérationnels » ;
- Un diagnostic « SWOT », identifiant des catalyseurs internes (forces, faiblesses) et externes (menaces, opportunités).

¹ Séminaire stratégique Comité R, Bruxelles, mai 2019.

ANNEXE - REPONSES

229



Mission statement

Het Vast Comité I is een permanente en functioneel onafhankelijke overheidsdienst. Het oefent toezichtopdrachten uit met betrekking tot de legaliteit, doelmatigheid en coördinatie van de werking van de diensten binnen het Belgische inlichtingendomein en ziet toe op de bescherming van persoonsgegevens, zowel ten behoeve van de drie machten als voor de burgers.

De finaliteit van zijn opdrachten ligt in het vrijwaren van de fundamentele rechten en vrijheden, alsook in het bijdragen tot een goede werking van de instellingen binnen het domein van inlichtingen en veiligheid, instellingen die van strategisch belang zijn voor de democratische rechtsstaat.

Het Comité wil daartoe op een waakzame, objectieve, actieve en deskundige wijze fungeren als:

- behoever van de geldende normen en beschermer van de burgers;
- waarnemer en actor van de inlichtingenfunctie;
- adviesverlenend en beleidsondersteunend instrument.

Met het oog op het versterken van het vertrouwen van de burger hanteert het Comité daarbij de volgende kernwaarden:

- beschikbaarheid, integriteit en objectiviteit;
- respect voor alle betrokken actoren;
- professionele uitmuntendheid;
- maatschappelijke verantwoordelijkheidszin.



Mission statement

Le Comité permanent R est un service public permanent et indépendant dans son fonctionnement. Il exerce des missions de contrôle dans le domaine du renseignement belge portant en particulier sur la légalité, l'efficacité et la coordination des services, et la protection des données à caractère personnel tant pour les trois pouvoirs que pour le citoyen.

La finalité de ces missions réside dans la sauvegarde des droits et libertés fondamentaux ainsi que dans la contribution au bon fonctionnement d'institutions actives dans le domaine du renseignement et de la sécurité, lesquels sont d'une importance stratégique pour l'état de droit démocratique.

Le Comité entend à cette fin fonctionner de manière vigilante, objective, active et experte, comme :

- gardien des normes en vigueur et protecteur du citoyen ;
- observateur et acteur de la fonction de renseignement ;
- instrument d'avis et d'appui à la gestion/politique.

Afin de renforcer la confiance du citoyen, les principales valeurs qui guident le Comité sont:

- la disponibilité, l'intégrité et objectivité ;
- le respect pour tous les acteurs concernés ;
- l'excellence professionnelle ;
- le sens des responsabilités à l'égard de la société.

ANNEXE - REPONSES

230

ANNEXE - REPONSES

231



Dans les limites de la confidentialité requise, le Comité rend compte de manière transparente.



Met inachtneming van de vereiste vertrouwelijkheid legt het Comité op transparante wijze verantwoording af.

3



De strategische doelstellingen

Het Vast Comité I is:

- ✓ de permanente toezichthouder op de VSSE en de ADIV. Het houdt ook samen met het Comité P toezicht op het OCAD en de ondersteunende diensten;
- ✓ de Gegevensbeschermingsautoriteit in de inlichtingen- en veiligheidsector;
- ✓ de voorzitter en griffie van het Beroepsorgaan, het administratieve rechtcollege voor veiligheidsmachtigingen, -attesten en -adviezen;
- ✓ de Belgische partner voor de internationale samenwerking van toezichtorganen.

Om de 'mission statement' te concretiseren en een stappenplan voor de organisatie mogelijk te maken, moeten er strategische en operationele doelstellingen worden bepaald. Het Vast Comité I is zich bewust van de noodzaak van een gestructureerde werkwijze voor elk van de hierboven beschreven taken.

Het heeft op basis van een SWOT-analyse (zie bijlage) vier strategische doelstellingen vastgelegd die worden vertaald in operationele doelstellingen.



Les objectifs stratégiques

Le Comité permanent R est :

- ✓ le contrôleur permanent de la VSSE et du SGRS. Il exerce aussi, avec le Comité P, le contrôle de l'OCAM et de ses services d'appui ;
- ✓ l'Autorité de protection des données dans le secteur du renseignement et de la sécurité ;
- ✓ la Présidence et le Greffe de l'Organe de recours, juridiction administrative en matière d'habilitation, attestation et avis de sécurité ;
- ✓ le partenaire belge en matière de collaboration internationale des organes de contrôles.

Pour concrétiser le « mission statement » et permettre de planifier une feuille de route de l'organisation, des objectifs stratégiques et opérationnels doivent être définis. Le Comité permanent R est en effet conscient de la nécessité de disposer d'une méthodologie structurée pour chacune des tâches visées ci-dessus.

Sur la base notamment d'une analyse SWOT (voir Annexe au présent), le Comité permanent R a fixé quatre objectifs stratégiques, lesquels sont eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels.

ANNEXE - REPONSES

232



De strategische doelstellingen zijn de volgende:

- ✓ een toezichtmethode **ONTWIKKELEN** en een permanente opvolging garanderen van de vaststellingen, besluiten en aanbevelingen met betrekking tot de prioriteiten en thema's voor de jaren 2019 tot 2022;
- ✓ deskundigheid en tools **ONTWIKKELEN** in het kader van de uitvoering van de nieuwe opdrachten van het Vast Comité I als **Gegevensbeschermingsautoriteit**;
- ✓ de werking van het **Beroepsgaan OPTIMALISEREN** door de administratieve procedure te vereenvoudigen en te digitaliseren om zo de toegankelijkheid voor de rechtsonderhorigen te verbeteren en daarbij de functie van het rechtspreken te garanderen;
- ✓ het kader en de **interne organisatie** van het Vast Comité I **OPTIMALISEREN** om op een professionele wijze de wettelijke opdrachten te kunnen uitvoeren en de doelstellingen te kunnen nastreven.

Die vier strategische doelstellingen worden vertaald in 30 specifieke of minder specifieke **operationele doelstellingen**, waarbij de minder specifieke doelstellingen gepreciseerd moeten worden binnen ad-hoc-werkgroepen.

5



Les objectifs stratégiques sont déclinés comme suit :

- ✓ **DEVELOPPER** une méthodologie de contrôle et assurer un suivi permanent des constats, conclusions et recommandations portant sur les priorités et les thèmes 2019 à 2022 ;
- ✓ **DEVELOPPER** une expertise et des outils dans le cadre de l'exercice des nouvelles missions du Comité permanent R en qualité d'**Autorité de protection des données** ;
- ✓ **OPTIMALISER** le fonctionnement de l'**Organe de recours** en simplifiant et digitalisant le processus administratif, facilitant l'accessibilité du justiciable, tout en garantissant la fonction de juger;
- ✓ **OPTIMALISER** le cadre et l'**organisation interne** du Comité permanent R en vue de répondre de manière professionnelle aux missions légales et objectifs.

Ces quatre objectifs stratégiques sont déclinés au travers de **30 objectifs opérationnels**, précis ou moins précis, ces derniers devant être affinés, le cas échéant, au sein de groupes de travail *ad hoc*.

233

ANNEXE - REPONSES



De operationele doelstellingen (1)

1 Om een methodologie voor het toezicht te ONTWIKKELEN verbindt het Vast Comité I zich ertoe:

- a) een beheerplan **OP TE STELLEN** voor de onderzoeken om de middelen van de diensten te optimaliseren, een coördinatie te garanderen bij de redactie van verslagen en adviezen en te zorgen dat de termijnen worden gerespecteerd (meer bepaald voor het jaarlijkse activiteitenverslag);
- b) de communicatie, de samenwerking en de gedeelde expertise binnen de onderzoekscellen te **VERBETEREN** (Raadsheren – onderzoekers – juridisch experts - administratieve medewerkers - IT-medewerkers enz.);
- c) een toezichtmodel te **ONTWIKKELEN** voor de inlichtingenmethoden om een beter toezicht te **GARANDEREN** op de wettelijkheid van de gewone, specifieke en uitzonderlijke inlichtingenmethoden van de inlichtingendiensten en dat toezicht te optimaliseren door het proces te digitaliseren;
- d) een permanent contact te **GARANDEREN** met het Parlement, de bevoegde ministers en de diensten om de relevante informatie te kunnen verzamelen met betrekking tot de uitvoering van de aanbevelingen;
- e) de aanbevelingen zodanig **OP TE STELLEN** dat ze realistisch zijn en gericht op concrete doelen (SMART) en een plan **UIT TE WERKEN** om de uitgevaardigde aanbevelingen op te volgen;
- f) de internationale, bilaterale of multilaterale betrekkingen te **BEHEREN** met de andere toezichtorganen van de inlichtingensector;
- g) een beleid en strategie ten opzichte van de media te **FORMALISEREN**.

6



Les objectifs opérationnels (1)

1 Afin de DEVELOPPER une méthodologie de contrôle, le Comité permanent R s'engage à :

- a) **REDIGER** un plan de gestion des enquêtes afin d'optimiser les ressources des services, d'assurer une coordination dans la rédaction des rapports et avis, et de veiller au respect des délais (notamment en vue du rapport annuel d'activité) ;
- b) **RENFORCER** la communication, la collaboration et l'expertise partagée au sein de cellules d'enquête (Conseillers – Enquêteurs – Experts juristes, administratifs, ICT,...);
- c) **DEVELOPPER** un modèle de contrôle des méthodes de renseignements en vue d'ASSURER un meilleur contrôle de légalité des méthodes ordinaires « + », spécifiques et exceptionnelles des services de renseignement et optimiser ce contrôle au travers d'une digitalisation du processus ;
- d) **ASSURER** un contact permanent avec le Parlement, les Ministres compétents et avec les services, de manière à pouvoir collecter les informations pertinentes relatives à la réalisation des recommandations ;
- e) **REDIGER** des recommandations de manière à ce que celles-ci soient réalistes et orientées vers des objectifs concrets (SMART) et **ELABORER** un plan de suivi des recommandations édictées ;
- f) **GERER** les relations internationales, bilatérales ou multilatérales, avec les autres organes de contrôle du secteur du renseignement;
- g) **FORMALISER** une politique et une stratégie à l'égard des médias.

234

ANNEXE - REPONSES



De operationele doelstellingen (2)

2 Om tools te ontwikkelen in het kader van zijn opdrachten als Gegevensbeschermingsautoriteit verbindt het Vast Comité zich ertoe:

- a) specifieke onderzoeksprocedures **OP TE STELLEN** wat betreft de bescherming van persoonsgegevens (meer bepaald de klachten van particulieren);
- b) de website te **OPTIMALISEREN** rekening houdend met de bevoegdheid als gegevensbeschermingsautoriteit;
- c) een administratieve beheersprocedure **OP TE STELLEN** voor de vragen van particulieren;
- d) een beheersprocedure **OP TE STELLEN** voor aangiften van **INBREUKEN** tegen de beveiliging van persoonsgegevens;
- e) een beheersprocedure **OP TE STELLEN** voor het beheer en de aangiften van gegevensbanken;
- f) **SAMEN TE WERKEN** met de andere Gegevensbeschermingsautoriteiten (samenwerkingsakkoorden, juridische adviezen, protocollen, vergaderingen enz.);
- g) de nodige technische competenties **IN TE ZETTEN** voor de uitoefening van het toezicht als Gegevensbeschermingsautoriteit en een opleidingsplan **UIT TE WERKEN** (te integreren in strategische doelstelling nr. 4);
- h) **DE EVALUATIE VOOR TE BEREIDEN** van de implementatie van het toezicht op het geheel van de actoren waarop de wet van toepassing is (beheer van de documenten, de archieven, het secretariaat enz.).



Les objectifs opérationnels (2)

2 Afin de développer des outils dans le cadre de ses missions d'Autorité de protection des données, le Comité permanent R s'engage à :

- a) **REDIGER** des procédures d'enquête spécifiques en matière de protection des données à caractère personnel (notamment les plaintes des particuliers).
- b) **OPTIMALISER** le site internet eu égard à la compétence DPA ;
- c) **REDIGER** une procédure de gestion administrative des demandes des particuliers ;
- d) **REDIGER** une procédure de gestion des déclarations **DATA BREACH** ;
- e) **REDIGER** une procédure de gestion des DB, des déclarations de DB ;
- f) **COOPERER** avec les autres DPA (accords de coopération, avis juridiques, protocoles, réunions, etc.) ;
- g) **METTRE EN OEUVRE** les compétences techniques nécessaires à l'exercice du contrôle DPA et **ELABORER** un plan de formation (à intégrer dans le l'objectif stratégique 4) ;
- h) **PREPARER L'EVALUATION** la mise en œuvre du contrôle à l'égard de l'ensemble des acteurs visés par la loi (gestion des documents, archives, secrétariat, etc.) ;

ANNEXE - REPONSES

235



De operationele doelstellingen (3)

3 Om de werking van het Beroepsorgaan te **OPTIMALISEREN** door de administratieve procedure te vereenvoudigen en te digitaliseren en daarbij de functie van het rechtspreken te garanderen, verbindt het Vast Comité I zich ertoe:

- a) de organisatie van de griffie van het administratieve rechtscollege te **ANALYSEREN** om de taken te **OPTIMALISEREN**;
- b) de volledige procedure te **DIGITALISEREN** en de elektronische indiening van verzoeken en doorgifte van documenten mogelijk te maken;
- c) aanpassingen van de wetgeving **VOOR TE STELLEN** om de procedure conform te maken met de vereisten van een moderne overheidsdienst en met de internationale normen;
- d) een gedeeltelijke openbaarmaking te **OVERWEGEN** van (geanonimiseerde) beslissingen die zowel voor de overheden als voor de burgers een jurisprudentieel belang vertonen.



Les objectifs opérationnels (3)

3 Afin d'**OPTIMALISER** le fonctionnement de l'Organe de recours en simplifiant et digitalisant le processus administratif, tout en garantissant la fonction de juger, le Comité permanent R s'engage à :

- a) **ANALYSER** l'organisation du greffe de la juridiction administrative afin d'**OPTIMALISER** les tâches ;
- b) **DIGITALISER** toute la procédure et permettre le dépôt des requêtes ainsi que la transmission de documents par voie électronique ;
- c) **PROPOSER** des adaptations législatives afin de rendre la procédure conforme aux exigences d'un service public moderne et aux normes internationales ;
- d) **ENVISAGER** un processus de publicité de décisions anonymisées et présentant un intérêt jurisprudentiel tant pour les autorités que pour le citoyen.

ANNEXE - REPONSES

236



De operationele doelstellingen (4)

4 Om het kader en de interne organisatie te **OPTIMALISEREN** om op een professionele wijze de wettelijke opdrachten te kunnen uitvoeren en de doelstellingen te kunnen nastreven, verbindt het Vast Comité I zich ertoe:

- de human resources te **BEPALEN** in functie van de actuele capaciteit om de rekrutering te **GARANDEREN** van medewerkers die nieuwe competenties moeten meebrengen en/of om de continuïteit te verzekeren van de diensten die te maken krijgen met vertrekkende werknemers;
- de 'beroepen'-werkgroepen **IN WERKING STELLEN**, inclusief de opvolging en implementatie van de voorstellen/beslissingen;
- BEVEILIGDE** en **NIET-BEVEILIGDE** informaticaplatformen te **ONTWIKKELEN** en de website te **MODERNISEREN** met het oog op een optimale digitalisatie en zodat alle documenten eenvoudig kunnen worden geopend, geraadpleegd, verwerkt, gedeeld en gearhiveerd;
- de interne communicatie te **OPTIMALISEREN** voor alle medewerkers zodat iedereen beschikt over alle voor zijn functie relevante informatie en deze kan kaderen in het geheel van de opdrachten van de instelling;
- een planning, beheer en opvolging te **GARANDEREN** van de vergaderingen van het Vast Comité I om die te integreren in een coherent beheerplan (vergadermethode **RECOVER** en **REDIVER-PLENIERE**);



Les objectifs opérationnels (4)

4 Afin d'**OPTIMALISER** le cadre et l'organisation interne en vue de reprendre de manière professionnelle aux missions légales et objectifs, le Comité permanent R s'engage à :

- DETERMINER** les ressources humaines en termes de capacité « actualisée » en vue d'**ASSURER** le recrutement de collaborateurs chargés d'assurer les nouvelles compétences et/ou de veiller à la continuité des services impactés par les départs ;
- METTRE EN OEUVRE** des groupes de travail « métiers » en ce compris assurer le suivi et la mise en œuvre des propositions/décisions ;
- DEVELOPPER** les plates-formes informatiques **SECURE** et **NON SECURE**, ainsi que **MODERNISER** le site internet, en visant une digitalisation optimale et permettant un accès, une consultation, un traitement, un partage et un archivage aisés de tous les documents ;
- OPTIMALISER** une communication interne à l'attention de tous les collaborateurs permettant à chacun de disposer de toutes les informations utiles à son métier et de le contextualiser dans l'ensemble des missions de l'institution;
- ASSURER** une planification, une gestion et un suivi des réunions du Comité permanent R de manière à les intégrer dans un plan de gestion cohérent (méthodologie des réunions **RECOVER** et **REDIVER-PLENIERE**);

ANNEXE - REPONSES

237



- f) In samenwerking met het Vast Comité P een waardencharter en een statuut voor het administratief personeel **UIT TE WERKEN** om te beschikken over een moderne juridische tool voor het beheer van de human resources die rekening houdt met het competentieprofiel, het niveau en de verantwoordelijkheden van elk van de medewerkers;
- g) de synergieën met de andere dotatierechtigde organen te **EVALUEREN** en **FORMALISEREN**;
- h) een nieuw huishoudelijk reglement **OP TE STELLEN**;
- i) het secretariaat, de griffie, de receptie en de bibliotheek te **REORGANISEREN** en desgevallend alle niet-essentiële taken te schrappen;
- j) de infrastructuur zo te **OPTIMALISEREN** dat de communicatie wordt bevorderd, het onthaal van nieuwe medewerkers mogelijk wordt gemaakt, een milieubeleid wordt ontwikkeld, de beveiliging en vertrouwelijkheid van niet publiek toegankelijke kantoren wordt gegarandeerd en de samenhangigheid wordt bevorderd;
- k) een opleidingsplan **UIT TE WERKEN** voor alle personeelsleden zodat iedereen zich individueel kan bijscholen en voor de diensten en de continuïteit ervan nuttige professionele competenties collectief kunnen worden ontwikkeld.



- f) **ELABORER**, en concertation avec le Comité permanent P, une charte des valeurs et un statut du personnel administratif en vue de disposer d'un outil juridique moderne de gestion des ressources humaines tenant compte du profil de compétences, du niveau et des responsabilités de chacun des collaborateurs;
- g) **EVALUER** et **FORMALISER** les synergies avec les autres organes à dotation ;
- h) **REDIGER** un nouveau règlement d'ordre intérieur ;
- i) **REORGANISER** le secrétariat -- le greffe -- l'accueil, la bibliothèque, en supprimant, le cas échéant, les fonctionnalités non essentielles ;
- j) **OPTIMALISER** les infrastructures de manière à favoriser la communication, permettre l'accueil des nouveaux collaborateurs, développer une politique environnementale, assurer la sécurité et la confidentialité des bureaux non accessibles au public et favoriser la convivialité ;
- k) **ELABORER** un plan de formation pour l'ensemble des membres du personnel de manière à permettre un perfectionnement individuel comme un développement collectif des compétences professionnelles profitables aux services et à la continuité de ceux-ci.





Bijlage Beheerplan 2019-2022

SWOT-analyse* / Analyse SWOT*

Annexe au Plan de gestion 2019-2022

STRENGTHS

Individuele kwaliteit / Qualité individuelle
 Hoge mate van professionaliteit / Haut degré de professionnalisme
 Structuur die flexibiliteit toelaat / Structure autorisant la flexibilité
 Will tot verandering / Volonté de changement

WEAKNESSES

ICT-beheer (software) / Gestion ICT (software)
 Afwezigheid van een gemeenschappelijk gedragen visie /
 Absence d'une vision commune
 Steekvlampolitiek / Emocratie
 Aanwezigheid van sterke persoonlijkheden /
 Présence de personnalités fortes
 Niet alle kerntaken worden even zorgvuldig uitgevoerd /
 Toutes les tâches de base ne sont pas exécutées avec autant de soin

THREATS

Gebrek aan visie en doelstellingen / Manque de vision et d'objectifs
 Leeftijdspiramide / Pyramide des âges
 Demotivatatie en frustratie / Démotivation et frustration
Imperial overstretch
 Rol van het Comité / Rôle du Comité

OPPORTUNITIES

Digitalisering van de dossiers / Digitalisation des dossiers
 Nieuwe dynamiek en ontwikkeling van een visie /
 Nouvelle dynamique et développement d'une vision
 Ontwikkeling van een gestructureerde methodologie voor alle taken /
 Développement d'une méthodologie structurée pour chaque tâche
 Vertrek en aanwerving van personeelsleden /
 Départs et recrutements de membres du personnel
 Opleidingsmogelijkheden / Possibilités de formation

* De SWOT-analyse of -matrix is een tool voor strategisch management waarmee men de mogelijke opties kan bepalen in een strategische businessunit. Het doel is om de doelstellingen van een bedrijf of project te bepalen en de gunstige en ongunstige interne en externe factoren te bepalen voor de verwezenlijking van die doelstellingen. SWOT is een beproefde tool voor strategische analyse.

* L'analyse ou matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. SWOT a été décrit comme l'outil éprouvé de l'analyse stratégique.

ANNEXE - REPONSES

240

PRÉSENTATION

En 2017-2018, la Cour a réalisé conjointement avec EY un examen des institutions bénéficiant d'une dotation installées au Forum et de la Commission MRD-BIM.

Le rapport définitif contenant des recommandations a été adressé le 28 mars 2018 au président de la Chambre des représentants.

À la demande du président de la Chambre des représentants, la Cour des comptes dresse actuellement un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'audit de 2018.

À cette fin, le présent questionnaire vous est adressé. Au regard de chaque recommandation formulée, il est vous est demandé d'indiquer :

- Si la recommandation a été mise en œuvre, en utilisant l'une de ces trois mentions : « Réalisé », « En cours » ou « Non réalisé ».
- Un commentaire explicitant la mention indiquée :
 - La date effective ou probable de la mise en œuvre (mention « Réalisé » ou « En cours ») ;
 - Les initiatives qui ont été prises pour mettre en œuvre tout ou partie de cette recommandation ;
 - Les autres acteurs éventuellement concernés ;
 - L'évaluation (si possible) de l'impact de cette recommandation sur vos recettes et dépenses ;
 - Les raisons pour lesquelles la recommandation n'a pas été mise en œuvre (mention « Non réalisé »).

Des commentaires généraux peuvent être joints au questionnaire. Des documents explicatifs sont demandés pour les projets « réalisés » ou « en cours ».

Ce questionnaire doit être complété et transmis pour le jeudi 30 avril 2020 à M. Bernard Vande Castele, premier auditeur-réviseur (02/551.82.95 - VandecasteeleB@ccrek.be).

En sa qualité de personne de contact, il se tient à votre disposition pour toute information ou précision.

D'avance, nous vous remercions pour votre collaboration.

L'équipe d'audit de la Cour des comptes



Rekenhof
Cour des comptes

EXAMEN DES INSTITUTIONS À DOTATION – SUIVI 2020

Questionnaire adressé aux Médiateurs
fédéraux

A. Missions : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
A1 CC p. 4 CC p. 11	- Réfléchir à l'opportunité d'intégrer des entités telles que les institutions à dotation au pouvoir législatif, notamment en fonction des missions qui leur ont été confiées. - Examiner si les objectifs poursuivis (contrôle et protection juridique) ne peuvent pas être atteints d'une autre manière et avec un autre statut.		En ce qui concerne les Médiateurs fédéraux (MF), le choix de rattacher le médiateur institutionnel au pouvoir législatif répond aux standards et recommandations internationales en la matière.
A2 CC p. 4	Regrouper les compétences octroyées à plusieurs institutions en des ensembles de tâches homogènes attribués de façon exclusive.		La décision de confier, de façon exclusive ou concurrente, le contrôle de certains départements de l'administration fédérale (services de pension) ou certains domaines politiques (égalité des chances, sauvegarde des droits des étrangers, surveillance pénitentiaire, etc.) à des institutions à mandat thématiques, qu'il s'agisse d'institutions à dotation ou d'autres acteurs, a été arrêtée par le législateur. C'est à lui seul qu'il appartient d'évaluer la pertinence de choix. Les médiateurs sont disponibles pour soutenir ou accompagner la réflexion à ce sujet, notamment sur base d'une analyse comparée des modèles adoptés dans d'autres démocraties similaires.

ANNEXE - REPONSES

242

A3	CC p. 4	Utiliser une vision plus claire des activités et des risques à couvrir aux différents niveaux de la pyramide de contrôle.	Les activités du MF s'inscrivent dans le contrôle et le renforcement du bon fonctionnement des services publics fédéraux, la protection des citoyens contre l'arbitraire administratif et la lutte contre les atteintes à l'intégrité. Le MF intervient au stade de l'audit externe dans la chaîne de contrôle des risques de dysfonctionnements administratifs, d'atteintes aux droits des usagers des services publics et de représailles des lanceurs d'alerte.
A4	CC p. 4	Renforcer la coopération par la création de « familles » d'institutions ayant en commun la professionnalisation des métiers de la justice (Conseil supérieur de la justice, Commissions de nomination réunies pour le notariat). Il serait aussi envisageable de regrouper, d'une part, les compétences de nature plutôt juridictionnelle (compétences décisionnelles) et, d'autre part, celles s'assimilant davantage à de l'audit (avis non contraignants).	En tant qu'institution généraliste, le MF ne s'inscrit pas dans une famille d'institutions réunies autour d'un domaine politique. Un regroupement autour de la nature des compétences exercées (audit et avis non contraignants) ne permet pas d'envisager une rationalisation du paysage des institutions mais plutôt la recherche de synergies, principalement pour les fonctions d'appui et la GRH.
A5	CC p. 4	À terme, une révision et une harmonisation des statuts peuvent avoir des effets positifs sur la maîtrise des dépenses, notamment en favorisant une mobilité accrue du personnel.	Les Médiateurs fédéraux plaident de longue date pour un rapprochement des statuts entre les institutions exerçant des compétences similaires. Cela nécessite toutefois une intervention du législateur. L'administrateur du MF s'est porté candidat pour participer au groupe de travail sur la question Cf.F8
A6	CC p. 5	L'instauration de synergies peut également s'opérer à plusieurs niveaux, par exemple : - intégrer dans un ensemble plus vaste les fonctions d'appui des institutions à dotations d'échelle trop réduite ; - redessiner le paysage des institutions à dotations en les réaménageant, en les réunissant ou en adaptant leur portée ;	Voir supra et partie B sur les recommandations spécifiques

	- réduire le nombre d'institutions à dotation en les regroupant, sous un autre statut.	
--	--	--

ANNEXE - REPONSES

244

B. Missions : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
B1 CC p. 34	Faire assurer le service de première ligne par l'administration fédérale elle-même et développer à cet égard un point de contact unique pour décharger les Médiateurs fédéraux des tâches d'information qui ne lui ont pas été assignées légalement.	Non réalisé	Nous ne voyons pas comment le Médiateur fédéral peut réaliser lui-même cette recommandation, à moins de renouveler sa propre recommandation de 2007 (RG 07/01). Cette recommandation était la suivante : créer un centre d'information qui fournit une information de base, qui oriente et transmet efficacement les demandes d'information. Ce centre d'information peut prendre la forme d'une ligne d'information (gratuite) de l'autorité fédérale. Actuellement, la fourniture centralisée d'informations au niveau fédéral se limite à la mise à disposition d'un portail fédéral. Ce portail fédéral fournit certes une mine d'informations mais cette n'est pas soutenu par un service qui répond également efficacement aux questions des citoyens ou les transmet aux services concernés. Par exemple, le portail ne propose qu'une seule option de contact direct, à savoir le numéro de téléphone et l'adresse e-mail du helpdesk - technique - de Fedict. Il n'y a pas de numéro d'information (gratuit), de lettre ou d'adresse e-mail spécifique pour demander des informations. Le résultat d'une recherche sur le site dépend donc de la capacité du citoyen à surfer et de sa familiarité avec Internet. Les citoyens qui n'ont pas accès à Internet sont laissés pour compte.
B2 CC p. 35	Signer un protocole d'accord par les SPF Affaires étrangères et Intérieur avec les Médiateurs fédéraux.	Réalise/En cours	Protocole d'accord avec le SPF AE signé le 15/01/2019. Contacts en cours avec le SPF Intérieur : dernier contact le 19/07/2019 mais pas encore de protocole d'accord signé. Nous collaborons néanmoins déjà avec le coordinateur des plaintes (hors protocole) pour les compétences relatives à la Direction Institutions et Population.

ANNEXE - REPONSES

245

B3	CC p. 35	Adapter la mission sur les atteintes à l'intégrité.	Réalisé	La loi du 8/05/2019 a modifié la loi du 15/09/2013 (et est entrée en vigueur le 17/06/2019). Cette modification a notamment réglé le problème de la formulation trop large de la définition d'une atteinte à l'intégrité et a clarifié les compétences en cas de signalements concernant les services de police. La loi du 8/05/2019 a apporté les modifications principales suivantes : - Formulation plus précise d'une atteinte à l'intégrité : l'irrégularité ou l'infraction doit constituer une menace ou une atteinte à l'intérêt général - Attribution des compétences de la loi du 15/09/2013 au Comité P en cas de signalements d'atteintes à l'intégrité au sein des services de police - Possibilité pour les anciens fonctionnaires ayant quitté le service depuis moins de deux ans de faire appel à la procédure de signalement - Période de protection allongée à trois ans (au lieu de deux ans) - Protection étendue aux personnes de confiance intégrité, points de contacts désignés au sein des administrations pour recevoir les signalements - Introduction de mesures correctrices ou compensatoires pour pallier les effets négatifs des représailles - Possibilité d'affectation temporaire d'un fonctionnaire, à sa demande, à un autre service ou à une autre administration fédérale. Ceci dépend du législateur. Notons la mise en place du CCSP et la création de l'Institut fédéral pour la promotion et la protection des droits de l'homme (loi du 12 mai 2019) dont les compétences (au niveau des autorités administratives fédérales) sont potentiellement redondantes avec celles du Médiateur fédéral en matière de conditions de détention et de protection des droits de l'homme respectivement.
B4	CC p. 36	Éviter de multiplier les organismes dont les compétences sont partiellement redondantes avec les compétences des Médiateurs fédéraux.	Non réalisé	
B5	CC p. 37	Éviter la multiplication d'autres ombudsmans sectoriels ou d'organismes à compétences	Non réalisé	Ceci dépend du législateur. Il existe un certain nombre d'acteurs dont les compétences thématiques se chevauchent ou sont redondantes avec celles des ombudsmans, fédéraux ou régionaux. Les médiateurs sont

ANNEXE - REPONSES

246

	thématiques redondantes ou complémentaires avec les ombudsmans existants.		disponibles pour accompagner la réflexion à ce sujet, en concertation avec leurs homologues régionaux, en s'appuyant sur l'analyse comparée des modèles adoptés dans des démocraties similaires, les recommandations des organisations internationales et les travaux de l'Institut international de l'ombudsman.
B6	CC p. 41	Envisager l'intégration du Conseil central de surveillance pénitentiaire réformé à une institution à dotation existante.	Non réalisé Le Législateur a choisi de ne pas intégrer le CCSP réformé dans une institution existante et d'en faire une nouvelle institution à dotation de la Chambre (lois du 25 décembre 2016 et du 11 juillet 2018). Le MF a offert d'emblée son soutien au nouveau CCSP pour faciliter son installation et le transfert des plaintes des détenus vers ce nouvel organe et les Commissions de surveillance qui en dépendent. Des chevauchements ou imprécisions subsistent toutefois dans le domaine du contrôle de l'administration pénitentiaire sur lesquelles le CCSP et le MF entendent soumettre des propositions au législateur.
B7	CC p. 41	Examiner si le législateur souhaitait que les Médiateurs fédéraux se focalisent sur des audits de système.	Réalisé Les audits de système réalisés par le MF s'inscrivent dans sa mission prévue à l'article 1 ^{er} de la loi du 22 mars 1995 d'examiner le fonctionnement des autorités administratives fédérales, de formuler des recommandations sur base de ses constats et d'en faire rapport au Parlement. Ces audits et se distinguent clairement des audits externes d'autres institutions par l'objectif qu'ils poursuivent : examiner le fonctionnement des autorités administratives dans leurs relations avec les usagers, afin de renforcer le droit des citoyens à la bonne administration tel qu'il est consacré à l'article 41 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE. Le choix des thèmes d'audits s'appuie sur l'analyse des risques qui découlent des plaintes reçues par le MF. Ces enquêtes font partie intégrante de la mission d'un médiateur institutionnel selon les standards et les recommandations internationales en la matière.
B8	CC p. 42	Clarifier explicitement dans la législation la compétence de traitement des dénonciations des atteintes suspectées à l'intégrité par les Médiateurs fédéraux, le Comité P et le Comité R.	Partiellement réalisé Les compétences de traitement des atteintes à l'intégrité au sein de services de police ont été attribuées explicitement au Comité P par la loi du 8 mai 2019. La clarification n'a pas encore eu lieu en ce qui concerne le traitement des atteintes à l'intégrité dans les services de renseignements. Le MF et le Comité R partagent l'avis que la cohérence commande de

247

ANNEXE - REPONSES

					transférer ces compétences au Comité R mais ce choix revient au législateur.
--	--	--	--	--	--

ANNEXE - REPONSES

248

C. Budget : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
C1 CC p. 5 CC p. 11 CC p. 58	Opérer une distinction entre une dotation de fonctionnement et une dotation de capital .	Non réalisé	Cette initiative ne relève pas de notre compétence.
C2 CC p. 5 CC p. 6 CC p. 11 CC p. 58	a) Trouver des accords sur des rationalisations ou mutualisations. L'impact de ces rationalisations ou mutualisations doit être envisagé de façon pluriannuelle et devrait faire l'objet d'une planification. En matière de synergies quant aux services de support ou opérationnels, associer ou mettre en commun des services de support ou opérationnels entre les institutions à dotation ou avec la Chambre des représentants. b) Intégrer dans un plus grand ensemble les fonctions d'appui des institutions à dotation de trop petite échelle. c) Mettre en place des 'centres de service partagés' pour les services de support comme la comptabilité, le support IT, les achats, les	Partiellement réalisé	Réalisé à notre niveau dans la mesure du possible, faute de cadre général. Notre comptable est mise à disposition tant de la Commission de nomination pour le Notariat, que du Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire ainsi que de notre programme comptable. Le Comité P a sollicité la mise à disposition d'un de nos profils IT mais après analyse de la charge de travail, cette mise à disposition n'a pu aboutir. Notre expert IT a néanmoins participé à la procédure de sélection en tant qu'expert pour le nouveau profil recherché par le Comité P (échange d'expertise). Nous faisons exclusivement appel à l'imprimerie de la Chambre pour nos impressions (Rapport annuel, rapports d'enquête, plaquettes, etc.). Le MF est disposé à approfondir la réflexion sur la possibilité de mutualiser des fonctions d'appui avec d'autres institutions mais insiste sur la nécessité que cela se réalise dans un cadre général et moyennant une planification et les investissements nécessaires, seule manière de générer

ANNEXE - REPONSES

	services de traduction, la gestion des espaces de réunion, les services d'imprimerie, etc.		à long terme des économies et des gains d'efficacité tout en préservant les missions de chaque institution. Cf. D2
C3	CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52	Conclure des Service Level Agreements (SLA) avec les autorités publiques pour le compte desquelles des missions sont accomplies.	En cours
C4	CC p. 6 CC p. 11 CC p. 52 CC p. 58	a) Instaurer des règles précises et communes dans le cadre de la confection du budget des dépenses pour permettre à la Commission de la comptabilité d'octroyer à chaque institution la dotation la plus proche des dépenses à réaliser. b) Prévoir des normes communes, dans les institutions octroyant des jetons de présence à leurs membres.	Un protocole de collaboration est en voie de finalisation avec le CCSP pour accompagner le transfert de compétences pour le traitement des plaintes des détenus du transfert d'expertise et de connaissances et palier aux imperfections de la législation sur la répartition des compétences en attendant les clarifications qui seront demandées au législateur. Cette initiative ne relève pas de notre compétence
C5	CC pp. 47-48	a) Instaurer des règles claires et homogènes encadrant toute modération budgétaire demandée aux institutions à dotation. b) Justifier toute dérogation à ces règles au regard des missions, nouvelles ou modifiées ou de projets visant à réduire les dépenses de fonctionnement des institutions.	Cette initiative ne relève pas de notre compétence
C6	CC p. 6	Examiner si la spécificité des missions que la Chambre confie à l'institution concernée justifie la création d'une institution indépendante, lorsque les dépenses d'overhead ou de support représentent une part significative de son budget.	Pas d'application La part des dépenses consacrées par le MF aux activités de support par rapport aux activités de métier est relativement faible (Cf. E&Y)

ANNEXE - REPONSES

250

	Cf. A1		
--	--------	--	--

D. Budget : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
D1 CC p. 108	Envisager la problématique de la GRH dans le cadre d'une mutualisation avec d'autres institutions à dotation. Cette réflexion était à mener en lien avec la réforme de PersoPoint, auquel les Médiateurs fédéraux avaient recours pour payer leurs salaires, qui leur imposait de choisir entre le rapatriement en interne de cette fonction et l'externalisation de la gestion des dossiers du personnel auprès de PersoPoint. Cf. A6	En cours	L'onboarding vers PersoPoint était initialement prévu pour le 01/07/2020. Il a été postposé au 01/10/2020. Impact budgétaire en 2021 : augmentation des dépenses de 14,301,29€ (17.146,86€ (futur) - 2.845,57€ (actuel)) La mutualisation des fonctions (0.3 ETP) libérées n'est néanmoins envisageable qu'à partir de ce transfert effectif et pour autant que les connaissances puissent être acquises et les processus RH harmonisés. L'analyse juridique de nos spécificités au niveau de PersoPoint ne se fera que courant juin 2020. Lorsque nous avons invoqué la spécificité de notre statut par rapport à celui de l'autorité administrative fédérale, PersoPoint nous a répondu que l'analyse était actuellement en cours pour la Cour des Comptes et le Conseil d'Etat et qu'on pourra sans doute également bénéficier de cette analyse (sic). Cf. Annexe D1
D2 CC p. 108	Identifier des possibilités de synergies dans les domaines de la traduction, de l'ICT et de la comptabilité. Cf. A6, C2	Réalisé	Comptabilité : mise à disposition de notre comptable à 1/10 ^{ème} temps auprès de la Commission de nomination pour le notariat et auprès du Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire (selon un taux/horaire et 1/10 ^{ème} temps max.) depuis 01/08/2019. Recettes 2019 : 6.218,90€ (CNN) et 2.284,24€ (CCSP)

ANNEXE - REPONSES

251

			Economies pour CNN et CCSP ICT : intégration du programme comptable du Conseil Central de Surveillance Pénitentiaire dans le nôtre (économie d'échelle avec facturation avantageuse pour le CCSP) – accord du 08/08/2019. Economie pour le CCSP. Traduction : accord de principe avec l'Autorité de protection des données de pouvoir faire appel à eux pour des travaux de traduction. Leur capacité en personnel ne leur a néanmoins pas permis de donner suite aux demandes introduites jusqu'à présent. Pas d'impact sur les dépenses car pas de capacité lors de nos demandes en 2019/2020. Logistique : mise à disposition de nos locaux d'accueil pour le COC depuis mars 2019 et le Comité P depuis décembre 2019 (accueil des plaignants) Cf. Annexe D2 (protocole comité et mise à disposition de personnel CCSP)
--	--	--	--

ANNEXE - REPONSES

252

E. EY : recommandations générales

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
E1	Renforcer et systématiser des accords de collaboration, à savoir formaliser les partenariats et les synergies avec les autres institutions (de manière globale ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) ou les autres organes de l'État sur les missions communes et complémentaires permettant de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que les compétences à disposition. Ceci concerne principalement :	Réalisé	Cf. C2, C3, D2
Executive summary p.8	- les plaintes et demandes d'informations générales ; - les contrôles en matière de police ; - les audits de système ; - l'organisation des examens (entre le CSI et des Commissions réunies de nomination		Il n'y a pas d'approche systématique ou de cadre structurel. Cela dépend des initiatives que prennent les institutions elles-mêmes. Le Médiateur fédéral a pris les initiatives qu'il pouvait prendre en bonne administration.

ANNEXE - REPONSES

253

	du notariat) ; - le processus de gestion des litiges géré par l'Organe de recours (Comité R) ; - la protection des données personnelles (GDPR) ; - etc. Cf. C2		
E2	Executive summary p.8	Traduire les rôles et responsabilités dans des organigrammes fonctionnels clairs et maintenus à jour par institution.	Réalisé
		Le trajet de changement initié en 2018 a été implémenté à partir de mai 2019 au sein de l'institution et a redéfini les rôles et responsabilités au sein des équipes (renvoi au RA 2019, partie III, pages 111 à 114) Cf. http://www.mediateurfederal.be/sites/default/files/rapport_annuel_2019_mediateur_federal.pdf	Code de champ modifié
E3	Executive summary p.8	Initier une révision des cadres organiques afin de les réactualiser en fonction des besoins identifiés. Cf. A5, E19	En cours
		La réévaluation des besoins ne pourra se faire qu'après évaluation du trajet de changement. Estimation de délai : courant 2021 (après évaluation 2020 – si évaluation possible après impact COVID-19).	
E4	Executive summary p.8	Développer les outils et les méthodes associées d'élaboration de plans pluriannuels stratégiques permettant d'établir les priorités et les objectifs à se fixer à moyen et long-terme et d'apporter une perspective stratégique et proactive dans la gestion des institutions.	Réalisé
		A notre niveau, l'analyse stratégique a eu lieu en 2018 et son implémentation accompagnée et effective a débuté mi-2019 (renvoi au rapport annuel 2018, partie III, point 6, page 126) Cf. http://www.mediateurfederal.be/sites/default/files/rapport_annuel_2018_mediateur_federal.pdf Cf. E2	Code de champ modifié

ANNEXE - REPONSES

254

E5	Executive summary p.8	Mettre en place une gestion par objectifs qui sera ensuite déclinée au niveau des services et des individus et faisant l'objet d'un suivi au travers de tableaux de bord.	Réalisé	Communication des objectifs d'équipe 2020 au sein de l'institution, le 24/02/2020.
E6	Executive summary p.8	Pour les institutions concernées, établir 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.	Réalisé	Cf. E4
E7	Executive summary p.8	Traduire ces plans en des plans de capacité et de gestion des ressources visant la mise à disposition efficace et efficiente des ressources et des compétences en place et à avoir une vue objective des charges de travail et des capacités à déployer sur chaque activité.	En cours	Cf. E3
E8	Executive summary p.8	Mettre en place un outil de gestion du temps pour alimenter l'analyse objective de la performance des activités menées au sein des différentes institutions.	Réalisé	Cf. E4, E5 L'implémentation de notre plan stratégique et la communication des objectifs d'équipe permettent d'affiner le suivi des indicateurs-clé, dont les délais de traitement.

ANNEXE - REPONSES

255

E9	Executive summary p.9	Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions et le Parlement sur les possibilités de mutualisation des services de support (globalement ou à l'échelle d'un groupe d'institutions) en intégrant à cette réflexion les contraintes (objectives) propres à chaque institution (notamment les contraintes en matière de sécurité). Cette mutualisation des services doit permettre une meilleure utilisation des ressources en place, assurer la continuité des services, combler un manque de compétence, etc., et peut concerner les domaines suivants : - comptabilité et finances ; - IT (partiellement pour assurer la prise en main des institutions des aspects confidentiels de la sécurisation des données) ; - traduction et interprétariat. Cf. A6, C2	Non réalisé La réflexion a été entamée entre les institutions à dotation hébergées au Forum à ce stade. La poursuite des discussions devrait se faire avec les services du parlement pour fixer un cadre général et structurel et on peut se demander s'il ne serait pas utile d'associer toutes les institutions à dotation à ce groupe de travail.
E10	Executive summary p.9	En cours/réalisé	Cf.D1

ANNEXE - REPONSES

256

	SPF Bosa. En effet, les synergies avec le SPF Bosa (ou l'utilisation de leurs outils) peuvent entraîner des gains d'efficacité. Ces outils sont par exemple : - Persopoint (secrétariat social) ; - les catalogues de fourniture / matériel auxquels les Institutions fédérales peuvent faire appel sans devoir lancer un marché public ; - l'application Fedcom qui est un ERP et qui pourrait être utilisée pour la comptabilité et la gestion des achats moyennant paramétrage et licences ; - les formations proposées par l'IFA ; - pour les institutions qui organisent des examens, concours, le maintien des relations et du support de Selor étant donné qu'il est le spécialiste du recrutement de la fonction publique. - etc.	Nous faisons appel aux catalogues (marchés publics) du SPF BOSA mais aussi de Smals (pour le volet IT principalement). Nous suivons les programmes de formation de l'IFA et y participons régulièrement et faisons également appel à Selor pour nous soutenir dans nos procédures de sélection ou de recrutement.
E11 Executive summary p.9	Réalisé	Cf. E5 Dans le cadre du trajet de changement et de la structuration des processus par rôles, nous avons créé le rôle « Optimisation des processus » qui répertorie les goulots d'étranglement et les retards/boucles sans fin dans le processus quotidien, répertorie les propositions d'amélioration

ANNEXE - REPONSES

257

	premier lieu le respect des contraintes de sécurité, des délais (légaux) et la réduction de goulots d'étranglement.		ou d'adaptation du processus de suivi et interagit avec le Référent Optimisation des processus pour procéder aux ajustements pertinents.
E12	Executive summary p.9	Réalisé	Nous avons déjà un système de gestion électronique de nos dossiers et d'archivage électronique. Renvoier notre système ne pourra qu'occasionner des coûts supplémentaires (investissement, jour/homme de formations,...) en ce qui nous concerne. Le critère déterminant dans ce choix n'est néanmoins pas purement budgétaire mais plutôt lié à l'efficacité du système et à l'adéquation avec nos besoins.
E13	Executive summary p.10	En cours	En cours à notre niveau. Notre infrastructure informatique arrive en fin de vie (échéance fin 2020 ou 2021)
E14	Executive summary p.10		Non applicable pour notre institution.
E15	Executive summary p.10	Exécuté	Notre statut prévoit une évaluation cyclique qui a un impact sur la carrière (+ renvoi au point E5)

ANNEXE - REPONSES

	permettre d'évaluer l'atteinte des objectifs dans un souci d'amélioration et de développement des compétences du personnel et associer des mécanismes de gestion de carrière associés à celui-ci.		
E16	Executive summary p.10	En cours	Cf.E2 Le modèle mis en place est un modèle participatif basé sur des « rôles » définis et qui vise à exploiter les compétences présentes au sein des équipes, à les développer et à les échanger auprès des autres collaborateurs moins expérimentés mais qui y ont manifesté de l'intérêt.
E17	Executive summary p.10	En cours	Cf.F7
E18	Executive summary p.10	Exécuté	Les départs prévisibles sont anticipés et un programme de transfert des connaissances (senior/junior) est prévu, soit via une réorganisation interne soit via l'anticipation du remplacement et la formation par le senior.
E19	Executive summary p.10	En cours	Dernière réunion interne entre institutions à dotations : 28/11/2019 Cf.F8

ANNEXE - REPONSES

	possibilités de révision des cadres organisationnels et d'harmonisation des statuts du personnel administratif pour permettre une meilleure mobilité entre les institutions, améliorer les possibilités et les perspectives de carrière et pouvoir plus facilement mutualiser certaines fonctions de support. Cf. A5, E3	
--	---	--

F. EY : recommandations spécifiques

Référence	Recommandation	Statut	Commentaire
F1 EY Médiateur p. 21, 27, 28	Initier une révision du cadre organique afin de le réactualiser en fonction des besoins actuels de l'institution et de pérenniser certaines fonctions. Cf. A5, E3, E19	Non réalisé	Cf. E3
F2 EY Médiateur p. 15, 27, 28	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. Cf. E4, E5, E7	Réalisé	Cf. E4 et E5
F3 EY Médiateur p. 27, 28	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. Cf. E1	Réalisé/en cours	La plupart des autorités fédérales ont adhéré au protocole d'accord pour le traitement des plaintes. Les derniers en date sont les Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique (mai 2018) et le SPF Affaires étrangères (janvier 2019). Démarches en cours pour le SPF Intérieur.

ANNEXE - REPONSES

261

F4	EY Médiateur p. 27, 28	Mener une réflexion avec l'ensemble des institutions à doter 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). Cf. A6, C2, E9	En cours	Le Médiateur fédéral met à disposition ses locaux d'accueil des visiteurs (plaignants) au COC (depuis mars 2019) et au Comité P (depuis le 1 ^{er} décembre 2019) Notre DPO est mise à disposition par l'Autorité de protection des données à temps partiel Ces mutualisations se font de manière collaborative, selon des accords prédéfinis (durée, fixation des disponibilités, etc.) Cf. C2, D2
F5	EY Médiateur p. 23, 27, 28	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 ». Cf E7, E8		Cf. E2 à E5
F6	EY Médiateur p. 28	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). Cf. E18	En cours	Le projet « partage des connaissances » est en cours de lancement (avril 2020) Nous avons également mis en place un plan de transfert des connaissances senior/junior en cas de départ d'un membre du personnel Cf. E18
F7	EY Médiateur p. 22, 27, 28	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	En cours	Le plan de formation était lié au trajet de changement et à la mise en place d'objectifs d'équipe. Finalisation de son élaboration en 2020.

ANNEXE - REPONSES

F8		cadre des formations (avec la Cour des Comptes pour les techniques d'audit par exemple). Cf. E17		
EY Médiateur p. 27, 28		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. Cf. A5, E3, E19	En cours	L'administrateur s'est porté candidat pour participer à ce groupe de travail lors de la réunion sur les synergies du 28/11/2019

Commentaires généraux

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

ANNEXE - REPONSES

Annexes	
1	Annexe D1
2	Annexes D2 (3)
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	