

Spending review – Asile et Migration

Groupe de travail : SPF BOSA,
Fedasil, IBZ (OE), IBZ (CGRA), IBZ
(CCE), IF.

Executive Summary

Le Conseil des Ministres du 10 novembre 2021 a approuvé les sujets possibles de spending reviews pour 2023, notamment le thème Asile et Migration :

Complémentairement à l'audit qui sera lancé dans ce domaine, il peut être examiné dans quelle mesure il existe des données qui permettront de répondre aux questions suivantes :

- *Organisation administrative la plus efficace possible des services d'asile et de migration ;*
- *Modèle d'organisation le plus efficace pour les centres ouverts (grands ou petits centres, exploitation directe ou externalisation à des partenaires, places tampons, analyse des coûts et avantages, etc.).*

Le Conseil des Ministres du 18 octobre 2022 a confirmé la spending review sur l'Asile et la Migration comme sujet pour 2023.

Un groupe de travail mixte composé du SPF BOSA (B&EP), de l'Office des Etrangers, du Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides, du Conseil du Contentieux des Etrangers, de Fedasil, des services centraux du SPF Intérieur et de l'IF a été mis en place pour assurer l'exécution de la spending review.

Le présent rapport concerne la première partie de la spending review sur l'Asile et la Migration et se concentre sur l'organisation administrative la plus efficace possible des services d'asile et de migration, et plus particulièrement sur l'organisation des services de soutien.

La deuxième partie de la spending review porte sur l'organisation des centres ouverts et fait l'objet d'un rapport séparé.

AS IS

Afin de mettre en contexte son analyse, le groupe de travail a d'abord décrit le paysage de l'asile en Belgique et notamment : les rôles et responsabilités des différents acteurs, les bases légales et règlements applicables, la description de la chaîne de l'asile et les budgets fédéraux.

Le groupe de travail a également pris en compte les constats et recommandations de l'audit effectué par Capgemini Invent en 2022 sur les services d'asile et de migration, **dont la recommandation supplémentaire était une fusion de l'OE, du CGRA et de Fedasil en une seule entité, avec le CCE indépendant.**

Ensuite, le groupe de travail s'est penché sur l'organisation actuelle des services de soutien au sein des quatre instances de l'asile et pour les quatre services retenus : RH, ICT, Budget et comptabilité et Marchés publics.

L'analyse AS IS montre que des **synergies existent déjà pour tous les services de soutien au sein du SPF Intérieur**, c'est-à-dire entre le CGRA, le CCE et DVZ avec les services centraux du SPF Intérieur. En revanche, presque aucune synergie n'a été identifiée avec Fedasil.

1. HR

- Op vlak van HR wordt reeds een deel van de activiteiten centraal verzekerd door de stafdienst P&O van de FOD BIZA voor wat betreft DVZ, CGVS en RvV.
- Doordat er één personeelsenveloppe is voor de drie organisaties, is een transversaal beheer op vlak van personeelsplanning en -budgettering mogelijk.
- Waar mogelijk is er reeds een specifieke samenwerking tussen DVZ/RvV/CGVS, met name voor wat betreft mobiliteit en opleidingen.
- Voor wat betreft RvV dient te worden opgemerkt dat, om reden van onafhankelijkheid, het personeelsbeheer voor rechters en griffiers integraal verzekerd wordt op niveau van de RvV.
- Het personeel van Fedasil beschikt over een afzonderlijk statuut en er is een afzonderlijke personeelsenveloppe voor Fedasil. Alle processen en activiteiten worden momenteel volledig door Fedasil uitgevoerd.

2. ICT

- Binnenlandse Zaken heeft algemeen ICT beheer gecentraliseerd binnen de Algemene Directie Digitale Innovatie & Oplossingen (DIO). DVZ en CGVS maken deel uit van deze centralisatie. De RvV slechts in beperkte mate, en gelet op de onafhankelijkheid is verdere centralisatie voor de RvV niet wenselijk. Deze centralisatie is in transitie en heeft tot heden zijn meerwaarde nog niet bewezen.
- Daarnaast werken DVZ, CGVS en RvV samen in het programma eMigration. Met Fedasil werd een opstartmeeting georganiseerd om te bekijken hoe ze in het eMigration programma kunnen worden betrokken.

3. Budget

- DVZ, CGVS en RvV vallen budgettair gezien onder budgettaire sectie, m.n. de FOD Binnenlandse Zaken. Hierdoor is er meer samenwerking en flexibiliteit mogelijk qua budgetbeheer.
- Fedasil valt niet onder de FOD Binnenlandse Zaken waardoor er budgettair gezien weinig tot geen coördinatie is met de asiel - en migratie instanties die vallen onder de FOD Binnenlandse Zaken.

4. Marchés Publics

- DVZ, CGVS en RVW vallen administratief gezien onder de FOD Binnenlandse Zaken waardoor dit zijn voordelen heeft op vlak van samenwerking rond overheidsopdrachten (beperkt aantal gezamenlijke overheidsopdrachten voor IBZ, delen van expertise en best practices, contractbeheer,...). Hier valt echter nog veel meer voordelen uit te halen zoals afsluiten van veel meer raamcontracten voor IBZ.
- Naar aanleiding van de opvangcrisis bij Fedasil is er een samenwerking met IBZ om bepaalde overheidsopdrachten in de markt te zetten maar dit is van tijdelijke aard. Informeel vraag Fedasil ook advies en informatie aan IBZ maar er is geen structureel overleg tussen IBZ en Fedasil rond het aspect van overheidsopdrachten.

TO BE

Pour le TO BE, mission a été donnée au groupe de travail de se pencher sur les **trois options stratégiques identifiées par le gouvernement** concernant l'organisation des services de soutien de l'asile :

1. Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur
2. Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)
3. Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

D'une manière générale, le groupe de travail **souhaite attirer l'attention sur différents points** concernant l'analyse TO BE :

- Voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we hierna de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie;
- Les différentes options identifiées sont sujettes à interprétation malgré le travail effectué pour les définir et il n'est pas toujours évident d'identifier des avantages/opportunités et inconvénients/risques pour chacune dans ce contexte ;
- L'exercice de la spending review s'inscrit dans un timing limité et l'analyse des différentes options mériterait d'être approfondie dans une prochaine étape, notamment par des experts spécialisés, éventuellement des consultants externes ;
- Il a été demandé d'investiguer des options stratégiques concernant l'organisation des services de soutien asile mais ces options peuvent avoir un impact sur les autres directions du SPF Intérieur qui devrait également être pris en compte ;
- L'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE, du CGRA et de Fedasil vis-à-vis du SPF Intérieur doit être garantie, quelle que soit l'option choisie.

Concernant les trois options stratégiques, la position du groupe de travail peut se résumer de la manière suivante :

1. Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur

Le groupe de travail identifie des **opportunités** potentielles dans le cadre de l'option 1 (non limitatif) :

- Une intégration des services de soutien pourrait, en théorie, permettre certaines économies d'échelle mais uniquement pour des services généraux standard, et non pour les services spécifiques à chaque instance, ce qui ne répond pas à la définition d'intégration totale ;
- Une intégration des services de soutien pourrait, en théorie, permettre un niveau plus élevé de professionnalisme et une meilleure réponse aux normes de qualité, en facilitant l'échange entre les instances ;
- Une intégration des services de soutien pourrait, en théorie, créer plus d'espace pour l'innovation et la spécialisation grâce aux marges dégagées pour certaines autres tâches ;
- Une intégration des services de soutien pourrait permettre une meilleure redistribution des moyens entre les instances mais cette opportunité vaut principalement pour Fedasil puisque c'est déjà le cas pour les autres instances ;
- Une intégration des services de soutien pourrait permettre à Fedasil de renforcer plus rapidement ses services lors des crises, étant donné le caractère fluctuant de l'accueil ;
- Une intégration des services de soutien pourrait mener à une discussion concernant la statutarisation du personnel de Fedasil.

Cependant, ces opportunités peuvent également devenir un **risque** dans certains cas et chaque point soulevé mériterait une analyse approfondie pour identifier l'optimum (non limitatif) :

- Une intégration des services de soutien risque de complexifier la gouvernance et la gestion des priorités et risque de ralentir la prise de décision ;
- Une intégration des services de soutien risque d'engendrer des coûts supplémentaires pour une instance dans le cas où cela signifierait de devoir payer collectivement pour des choses dont celle-ci n'a pas besoin ;
- Les différences de cultures au sein des différentes instances peuvent présenter un risque en vue d'une intégration totale des services de soutien ;
- Une intégration des services de soutien n'est pas forcément synonyme de culture orientée service ;
- Une intégration des services de soutien peut rendre la répartition des moyens plus difficile entre les instances en cas de moyens totaux insuffisants et ne pas correspondre aux priorités de chacun ;

- Une intégration des services de soutien aura un impact majeur sur le personnel de Fedasil qui doit être analysé en profondeur.

Ensuite, **comme mentionné, les économies d'échelles potentielles ne pourraient probablement être réalisées que pour les processus génériques.** Pour les processus spécifiques, le SPF Intérieur et Fedasil sont d'accord pour dire que l'intégration de ces processus représente un risque majeur.

En outre, dans le cas d'une intégration des services de soutien de l'asile se pose la question de garantir l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE mais aussi du CGRA et de Fedasil par rapport au SPF Intérieur.

In elk scenario dient er gewaakt te worden dat de onafhankelijkheid van de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen verzekerd blijft. In de audit van de asiel- en migratiediensten uitgevoerd door Capgemini in 2022 werd de aanbeveling geformuleerd om DVZ, CGVS en Fedasil te integreren tot één entiteit. Dit werd niet aanbevolen voor RvV. Uit de internationale benchmark, die tijdens de audit werd gerealiseerd, blijkt dat in geen enkel land de beroepsinstantie geïntegreerd is.

Enfin, l'intégration des services de soutien ne serait pas sans impact sur les autres services de Fedasil, de l'OE, du CGRA et du CCE. Bien que l'impact serait probablement différent chez les uns et les autres, toutes les instances d'asile sont d'accord sur le fait qu'il s'agit d'un point d'attention particulièrement important qui mériterait une analyse approfondie.

2. Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)

Par rapport aux risques identifiés pour l'option 1 (et l'option 3), le **maintien du statut quo proposé dans l'option 2 pourrait offrir un avantage** en ce qui concerne (non limitatif) :

- Le maintien de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement de Fedasil, du CCE et du CGRA par rapport au SPF Intérieur ;
- Le maintien d'une gouvernance plus simple que dans les autres scénarios et une gestion potentiellement plus facile des priorités, ce qui pourrait permettre une prise de décision parfois plus rapide et une meilleure flexibilité notamment de Fedasil par rapport aux fluctuations de l'accueil ;
- Le maintien de la spécificité pour les processus pour lesquels cela est nécessaire ;
- Le maintien d'une répartition adéquate des moyens entre les instances pour mieux correspondre aux priorités de chacun ;
- L'absence de coûts supplémentaires pour une instance pour des choses dont celle-ci n'a pas besoin ;
- Le maintien du statut spécifique pour le personnel de Fedasil ;

- L'absence d'impact pour les autres services de Fedasil, de l'OE, du CGRA et du CCE.

En revanche, **les opportunités identifiées ne seraient pas mise en place**, notamment les économies d'échelle potentielles pour les processus génériques et la gestion transversale des moyens et du personnel.

L'analyse AS IS a montré que certains processus sont déjà centralisés auprès du SPF Intérieur en ce qui concerne, l'OE, le CCE et le CGRA, ce qui a pour conséquence **que les risques identifiés pour l'option 2**, bien que valables pour ces instances dans une certaine mesure, **concernent principalement Fedasil**.

Les instances du SPF Intérieur ont également identifié **certaines pistes qui permettraient d'améliorer encore la situation dans le cadre de l'option 2**. Ces points permettraient davantage de collaboration entre les instances du SPF Intérieur et n'ont pas d'effet sur Fedasil.

3. Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

Les opportunités et les risques identifiés pour l'option 1 sont dans la plupart des cas valables pour l'option 3. Pour sa part, Fedasil ne distingue pas réellement de différence entre les scénarios 1 et 3.

Quelques opportunités spécifiques pour cette option sont (non limitatif) :

- Le maintien de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement de Fedasil, du CCE et du CGRA par rapport au SPF Intérieur et gestion potentiellement plus facile des priorités ;
- Le maintien de la spécificité pour les processus pour lesquels cela est nécessaire ;
- Le modèle du SSC peut être évolutif, de sorte que plus ou moins de tâches sont centralisées en fonction des besoins ;
- Le SSC doit être basé sur l'égalité des partenaires (client versus prestataire de services) afin que des accords qualitatifs et des SLA soient établis ;

Quelques risques spécifiques pour cette option sont (non limitatif):

- Moins de flexibilité, moins « agile »
- Le SSC pourrait ne pas délivrer le niveau de service adéquat ;
- Distance entre les collaborateurs du SSC et les collaborateurs sur le terrain ;
- Besoin de préciser le rôle du SSC pour certaines tâches, comme par exemple pour les marchés publics : rôle de conseil et coordination ou gestion totale du processus d'achat ?
- Qui détermine les priorités ?

- Quel impact sur le personnel ?
- Le SSC doit garantir l'autonomie du CCE.

Conclusion

En conclusion, le groupe de travail s'entend sur le fait qu'il n'est pas possible de trancher entre les trois options à ce stade.

Chaque scénario présente en théorie des opportunités et des risques mais chaque point identifié devrait être soumis à une analyse approfondie afin de discerner l'ensemble des impacts potentiels. En effet, en fonction du contexte, presque chaque avantage peut devenir un inconvénient et vice-versa et il est nécessaire d'établir l'optimum avant de se prononcer sur un scénario, quel qu'il soit.

L'exercice de la spending review s'inscrit dans un timing limité et c'est pourquoi, le groupe de travail souhaite proposer d'approfondir l'analyse des différentes options dans une prochaine étape, au sein d'un cadre méthodologique défini et avec l'aide d'experts spécialisés, éventuellement des consultants externes, en tenant compte des remarques suivantes :

- Effectuer une analyse d'impact pour chacune des options (ex : impact assessment, inventaire des risques, analyse coût-bénéfice, etc.) pour tous les processus de soutien et au moins les processus génériques ;
- Préciser les définitions de chacune des options envisagées ;
- Tenir compte des activités spécifiques aux organisations avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte du statut spécifique du personnel de Fedasil avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte de l'impact sur les autres services des différentes organisations avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE mais aussi du CGRA et de Fedasil par rapport au SPF Intérieur avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte des conclusions du groupe de travail chargé d'examiner les recommandations formulées suite à l'audit de Capgemini Invent en 2022 sur les services d'asile et de migration (attendues en novembre 2023) ;

Table of Contents

Executive Summary	2
Table of Contents	9
1. Introduction	12
1.1. Cadre et objectifs de la spending review	12
1.2. Scope	13
1.3. Rôles et responsabilités	14
1.3.1. Office des Etrangers (IBZ)	15
1.3.2. Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides (IBZ)	15
1.3.3. Conseil du Contentieux des Etrangers (IBZ)	16
1.3.4. Fedasil	17
1.4. Bases légales et règlements	19
1.4.1. Régime d'asile européen et "Paquet Asile"	19
1.4.1.1. Règlement Dublin (règlement UE 604/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013)	19
1.4.1.2. Directive "Qualification" 2011/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 2011	20
1.4.1.3. Directive "Accueil" 2013/33/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013	20
1.4.1.4. Directive Protection temporaire 2001/55/EC	21
1.4.2. Convention de Genève du 28 juillet 1951 relative au statut des réfugiés, telle que modifiée par le Protocole de New York du 31 janvier 1967	21
1.4.3. Loi du 15 décembre 1980 et l'arrêté royal du 8 octobre 1981, sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers	21
1.4.4. Arrêté royal du 11 juillet 2003 fixant la procédure devant le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides ainsi que son fonctionnement	21
1.4.5. Arrêté royal du 15 décembre 2019 portant exécution de l'article 57/6/1, § 3, alinéa 4, de la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers, établissant la liste des pays d'origine sûrs	22
1.4.6. Loi du 12 janvier 2007 sur l'accueil des demandeurs d'asile et d'autres catégories d'étrangers	22
1.5. Benchmark	22
2. Situation AS IS	24
2.1. Description de la chaîne de l'asile	24
2.1.1. Demande de protection internationale (OE)	25
2.1.2. Entretien et décision (CGRA)	28
2.1.3. Recours (CCE)	29

2.2.	Chiffres pour l'asile et la migration au niveau fédéral	30
2.2.1.	Dossiers	30
2.2.2.	Budgets	31
2.3.	Audit Capgemini Invent 2022	32
2.3.1.	Scope	32
2.3.2.	Constats et recommandations	33
2.3.3.	Conclusion	35
2.3.4.	Groupe de travail sur les recommandations de l'audit	35
2.4.	Organisation des services de soutien	36
2.4.1.	RH	36
2.4.2.	ICT	42
2.4.3.	Budget et comptabilité	46
2.4.4.	Marchés publics/procurement	49
2.5.	Conclusion du AS IS	53
2.5.1.	HR	53
2.5.2.	ICT	54
2.5.3.	Budget et comptabilité	54
2.5.4.	Marchés publics/procurement	55
3.	Options TO BE	56
3.1.	Définition des trois options stratégiques	56
3.2.	Remarques générales	57
3.3.	Option 1 : Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur	58
3.3.1.	Avantages / opportunités	58
3.3.1.1.	Communs	58
3.3.1.2.	Spécifiques IBZ	61
3.3.1.3.	Spécifiques Fedasil	61
3.3.2.	Inconvénients / Risques / Points d'attention	62
3.3.2.1.	Communs	62
3.3.2.2.	Spécifiques Fedasil	68
3.4.	Option 2 : Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)	69
3.4.1.	Avantages / opportunités	69
3.4.1.1.	Communs	69
3.4.1.2.	Piste d'amélioration de la situation actuelle identifiées par IBZ	70
3.4.2.	Inconvénients / Points d'attention / Risques	71
3.4.2.1.	Communs	71
3.5.	Option 3 : Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center	71
3.5.1.	Avantages/opportunités	71
3.5.1.1.	Communs	71
3.5.1.2.	Spécifiques Fedasil	73
3.5.2.	Inconvénients / points d'attention / Risques	73
3.5.2.1.	Communs	73

3.5.2.2.	Spécifiques IBZ	76
3.5.2.3.	Spécifiques Fedasil	76
4.	Conclusion	78

1. Introduction

1.1. Cadre et objectifs de la spending review

Le Conseil des Ministres du 10 novembre 2021 a approuvé les sujets possibles de spending reviews pour 2023, notamment le thème Asile et Migration :

Complémentairement à l'audit qui sera lancé dans ce domaine, il peut être examiné dans quelle mesure il existe des données qui permettront de répondre aux questions suivantes :

1. *Organisation administrative la plus efficace possible des services d'asile et de migration ;*
2. *Modèle d'organisation le plus efficace pour les centres ouverts (grands ou petits centres, exploitation directe ou externalisation à des partenaires, places tampons, analyse des coûts et avantages, etc.).*

Le Conseil des Ministres du 18 octobre 2022 a confirmé la spending review sur l'Asile et la Migration comme sujet pour 2023. Le rapport final validé doit être soumis au Conseil des Ministres pour le 30 juin 2023.

Le Comité de Monitoring, qui sert de comité de pilotage pour toutes les spending reviews, est responsable du suivi de l'exécution des spending reviews. Le comité de pilotage a validé la description des tâches pour la spending review Asile et Migration le 23 juin 2023 :

1. Organisation administrative la plus efficace possible des services d'asile et de migration :
 - Description de la situation AS IS au niveau de l'organisation de l'Asile et de la Migration et notamment :
 - Conclusions de l'audit de Capgemini ;
 - Description des acteurs et des règlements ;
 - Description de la chaîne de l'asile ;
 - Benchmark budgétaire ;
 - Descriptions des éventuelles synergies existantes ;
 - Autre...
2. Complémentairement au groupe de travail sur l'audit qui se focalise sur l'aspect management et structure organisationnelle globale, développer 3 options stratégiques pour l'organisation des services de soutien (IT, HR, Procurement, Budget,...) :
 - Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur
 - Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)
 - Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

2. Modèle d'organisation le plus efficace pour les centres ouverts (grands ou petits centres, exploitation directe ou externalisation à des partenaires, places tampons, analyse des coûts et avantages, etc.) en intégrant les travaux du groupe de travail en cours.

Le groupe de travail mixte qui assure l'exécution concrète de la spending review est composé du SPF BOSA (DG B&EP), de l'Office des Etrangers, du Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides, du Conseil du Contentieux des Etrangers, de Fedasil, des services centraux du SPF Intérieur et de l'IF.

Le chapitre 1 reprend une introduction aux acteurs de l'asile en Belgique, aux règlements et au scope de la spending review.

Le chapitre 2 dresse l'état actuel de la chaîne de l'asile (AS IS), des budgets fédéraux, présente les conclusions de l'audit de Capgemini et décrit l'organisation des services de soutien au sein des administrations de l'Asile, afin de dégager des propositions d'amélioration.

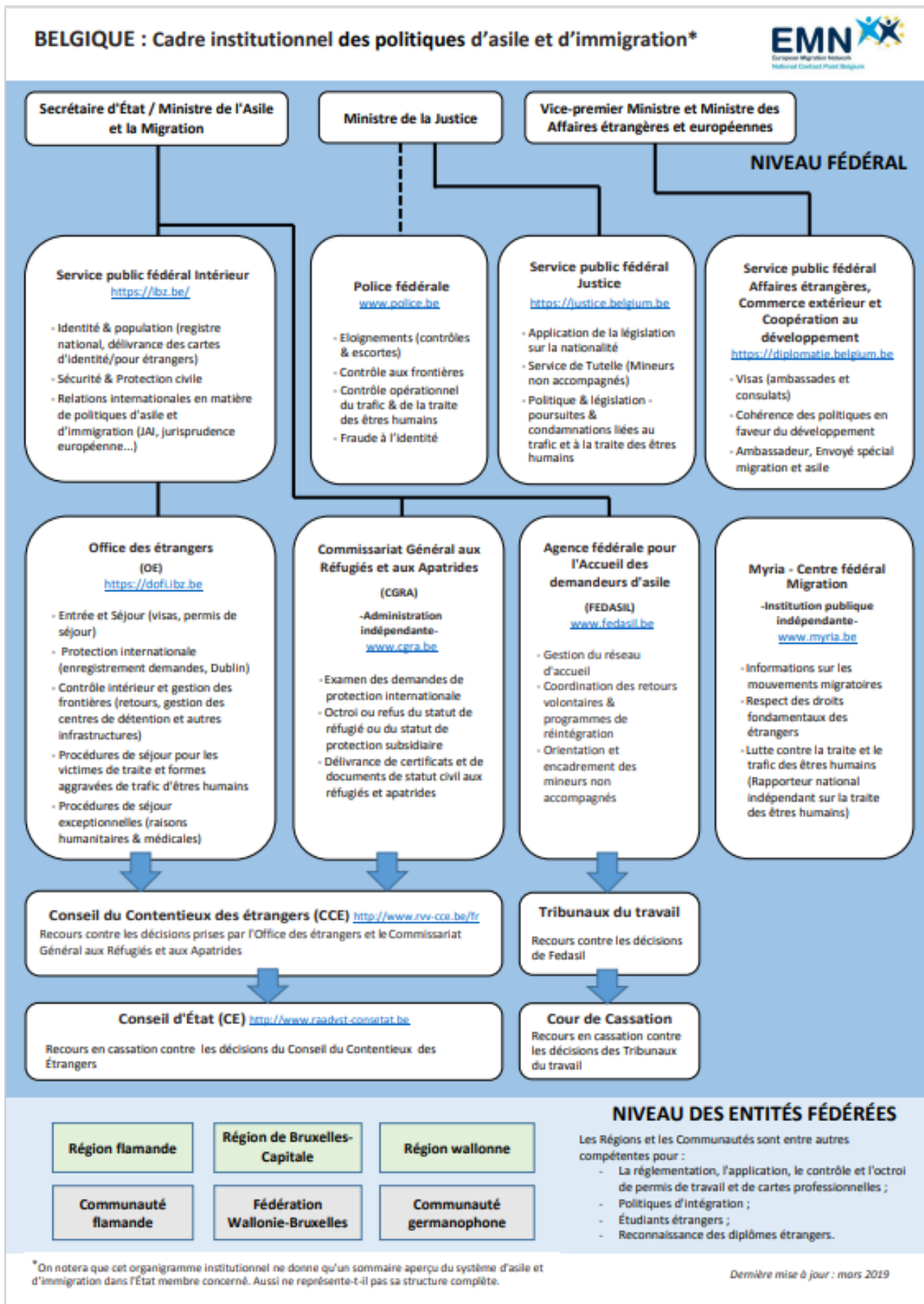
Le chapitre 3 présente des options stratégiques pour accroître l'efficacité et l'efficacités des services d'asile et de migration.

1.2. Scope

Le présent rapport concerne la première partie de la spending review sur l'Asile et se concentre donc sur l'organisation administrative la plus efficace possible des services d'asile et de migration.

La deuxième partie de la spending review porte sur l'organisation des centres ouverts et fait l'objet d'un rapport séparé.

1.3. Rôles et responsabilités



1.3.1. Office des Etrangers (IBZ)¹

Organisation publique fédérale, l'Office des Etrangers (OE) est en charge de l'application de la loi du 15 décembre 1980 et de l'arrêté royal du 8 octobre 1981, sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers. Dans le cadre de ses missions, il veille aussi au respect de diverses autres réglementations européennes ou internationales.

L'OE intervient, entre autre, pour la délivrance des visas, pour les séjours de courtes ou de longues durées. Il est responsable pour l'enregistrement des demandes de protection internationale introduites en Belgique, ou à la frontière. L'OE combat la traite et le trafic des êtres humains. Il lutte contre l'immigration illégale et assure le retour ou l'éloignement forcé des personnes en séjour irrégulier.

L'OE agit en concertation avec d'autres instances et partenaires, notamment le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides, Fedasil, les administrations communales, le Service Public Fédéral Affaires étrangères, en ce compris les postes diplomatiques et consulaires, les services de police, le Service Public Fédéral Justice, et l'Organisation Internationale pour les Migrations.

L'OE est la plus grande direction générale du Service Public Fédéral Intérieur (SPF Intérieur), avec environ 2000 collaborateurs, répartis entre les services centraux à Bruxelles, six centres de détention administrative (centres fermés) et 28 lieux d'hébergement (alternative à la détention pour familles). La DG compte les départements suivants :

- Directeur général
- Accès et Séjour
- Séjour exceptionnel
- Protection internationale
- Interceptions et Suivi Ordre de Quitter le Territoire
- Alternatives à la détention
- Coopération internationale
- Fraude / Ordre public
- Centres
- Suivi et appui
- Logistique

1.3.2. Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides (IBZ)²

Le CGRA est une administration fédérale indépendante qui a pour raison d'offrir une protection aux personnes qui courent un risque de persécution ou d'atteintes graves en cas de retour dans leur pays.

¹ <https://dofi.ibz.be/fr/propos>

² <https://www.cgra.be/fr/au-sujet-du-cgra>

L'arrêté royal du 11 juillet 2003 fixe la procédure devant le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides ainsi que son fonctionnement.

Le commissaire général examine d'abord si le demandeur d'asile peut être reconnu comme réfugié. Si ce n'est pas le cas, il examine si le demandeur peut recevoir le statut de protection subsidiaire. Le CGRA étudie chaque demande de protection internationale de manière individuelle, objective et impartiale, selon les règles internationales, européennes et belges.

Le CGRA délivre également des documents d'état civil aux réfugiés et aux apatrides reconnus.

En tant qu'instance d'asile centrale et indépendante, le CGRA a des contacts quotidiens avec un large éventail de partenaires, nationaux, européens et internationaux. Il s'agit d'organismes publics ou privés, d'ONG, d'institutions et d'organisations internationales.

1.3.3. Conseil du Contentieux des Etrangers (IBZ)³

Le Conseil du Contentieux des Etrangers est une juridiction administrative indépendante créée par la loi du 15 septembre 2006 réformant le Conseil d'Etat.

Le Conseil peut être saisi de recours contre les décisions du Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides, contre les décisions de l'Office des Etrangers et contre toutes les autres décisions individuelles prises en application de la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers (Loi sur les étrangers).

Conformément à l'article 39/2 de la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers, les tâches du Conseil sont les suivantes :

- Offrir une protection juridique effective contre l'intervention de l'Etat en matière de contentieux des étrangers. Le Conseil est seul compétent à statuer sur :
 - o les recours contre les décisions du Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides relatives à la qualité de réfugié ou à la protection subsidiaire (plein contentieux) ;
 - o les recours contre les décisions individuelles prises en application des lois sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers (annulation).
- Assurer une jurisprudence de haute qualité.
- Traiter les recours dans les délais légaux.
- Promouvoir l'unité de la jurisprudence.
- Prévenir l'arriéré juridictionnel et résorber le 'passif historique'.
- Mettre la jurisprudence à la disposition du public (cf. article 39/65 de la loi du 15 décembre 1980).

³ <https://www.rvw-cce.be/fr>

Le Conseil est composé de services horizontaux et de services verticaux :

- Services verticaux : les onze chambres ;
- Services horizontaux : le greffe et les services généraux.

Le premier président exerce le mandat de chef de corps et est chargé de la direction du Conseil.

1.3.4. Fedasil⁴

L'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) est une instance d'utilité publique (parastatal de type A) créée par la loi-programme du 19 juillet 2001 et opérationnelle depuis mai 2002.

Fedasil est responsable pour l'accueil des demandeurs de protection internationale et d'autres groupes cibles, et garantit la qualité et la conformité au sein des diverses modalités d'accueil. L'Agence prépare ses résidents à la vie après l'accueil, assure la coordination des différents programmes de retour volontaire et met en œuvre les engagements pris dans le cadre de programmes internationaux tels que la réinstallation et la relocalisation.

Fedasil compte plus de 2.600 travailleurs, répartis dans une trentaine de centres d'accueil, le siège central, le centre d'arrivée et les bureaux régionaux.

Fedasil dispose de deux régions d'accueil (Nord et Sud) chargées du suivi de toutes les structures d'accueil et du soutien des exécutants d'une même zone géographique (ILA, centres fédéraux et Croix-Rouge, logements du Ciré, partenaires privés, etc.).

Le Comité de direction de Fedasil se compose de 4 directeurs qui exercent une fonction de management (le directeur général, le directeur Stratégie & Organisation, le directeur des services Opérationnels et le directeur des Services généraux), et du directeur Communication avec avis consultatif.

La mission de Fedasil se traduit par plusieurs activités :

- Octroyer une aide matérielle (le gîte et le couvert, ainsi qu'un accompagnement) aux demandeurs de protection (asile) et aux autres étrangers ayant droit à l'accueil ;
- Organiser avec les partenaires concernés un accueil de qualité, avec une attention particulière aux groupes cibles vulnérables et aux personnes qui ont des besoins spécifiques ;
- Garantir un réseau d'accueil flexible, adaptée à la demande, via la gestion de places d'accueil de réserve ('places tampon') ;

⁴ <https://www.fedasil.be/fr/propos-de-fedasil>

- Observer et orienter les mineurs étrangers non accompagnés (les 'Mena') ;
- Informer les résidents sur leurs droits et obligations, et les préparer à une vie autonome après l'accueil, en Belgique ou dans leur pays d'origine ;
- Informer les migrants qui se trouvent en dehors du réseau d'accueil régulier ;
- Encourager la participation des demandeurs d'asile à la société belge, notamment en les accompagnant dans leur mise à l'emploi ;
- Soutenir les initiatives qui favorisent l'intégration locale des centres d'accueil ;
- Assister les autorités politiques dans la conception, la préparation et l'exécution de la politique d'accueil ;
- Exécuter les engagements européens pour la relocalisation de demandeurs d'asile et la réinstallation de réfugiés ;
- Coordonner le programme de retour volontaire depuis la Belgique, avec les partenaires de retour ;

Fedasil organise directement une partie des places d'accueil (les centres fédéraux ouverts) et confie également, via des conventions, l'organisation de l'accueil à des tiers :

- La Croix-Rouge de Belgique (Croix-Rouge francophone et Rode Kruis) accueille depuis 1989 des demandeurs de protection internationale dans des centres collectifs en Wallonie, à Bruxelles et en Flandre ;
- Le Ciré (Coordination et initiatives pour réfugiés et étrangers) est une ONG qui regroupe différentes associations. Depuis 1999, le Ciré est partenaire de Fedasil et accueille des demandeurs de protection internationale dans des logements privés répartis dans l'ensemble du pays ;
- Des CPAS organisent des initiatives locales d'accueil (ILA). Il s'agit généralement d'habitations privées meublées. Leur coordination s'effectue via l'Union des Villes et des Communes de Wallonie (UVCW), Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten (VVSG) et l'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale (Brulocalis) ;
- Les Mutualités socialistes gèrent un centre d'accueil à Erezée depuis 2008 ;
- Le Samu social, organisation d'aide aux sans-abris à Bruxelles, gère depuis 2015 un centre à Neder-over-Heembeek et depuis 2021 un centre à Etterbeek ;
- Caritas International gère, depuis 2015, un centre d'accueil à Scherpenheuvel et, depuis 2020, un centre à Ransart ;
- Depuis 2016, les Communautés (francophone et flamande) gèrent des centres d'accueil pour Mena ;
- Des sociétés privées (G4S care, Svasta et Umami) gèrent aussi des centres d'accueil suite à un appel d'offres urgent lancé par Fedasil. Ces centres sont prévus pour une durée de 12 mois (avec une prolongation possible de 6 mois).

1.4. Bases légales et règlements

1.4.1. Régime d'asile européen et "Paquet Asile" ^{5 6}

L'un des buts fondamentaux du régime d'asile européen commun est de faire en sorte que le traitement de la demande de protection internationale et les conditions d'accueil soient similaires pour tout ressortissant d'un pays tiers, quel que soit l'État membre où il introduit sa demande. Pour y parvenir, l'UE travaille depuis 1999 à l'harmonisation du régime d'asile européen par une approche à deux niveaux : la législation européenne et la coopération pratique.

De 1999 à 2004, une série de normes minimales ont été définies pour les principales composantes du processus d'asile, avec pour objectif une harmonisation des normes pour la protection et l'accueil dans l'ensemble de l'UE. Il s'agit de ce que l'on appelle le « paquet asile » : règlements Dublin et Eurodac⁷, directives Procédure d'asile, Qualification et Accueil, ainsi que la directive Protection temporaire.

Dans une deuxième phase, entre 2009 et 2013, un pas supplémentaire a été franchi et les États membres n'ont plus visé des normes minimales, mais des normes communes.

Afin de mieux coordonner toutes les activités de coopération pratique, un Bureau européen d'appui en matière d'asile (BEAA, en anglais : EASO) a vu le jour en 2010. Cette agence européenne, dont le siège est établi à Malte, aide les États membres à mettre en pratique la législation de l'UE, propose un soutien aux pays qui sont soumis à un afflux massif de demandeurs d'asile et renforce la collaboration opérationnelle entre les instances d'asile nationales.

En mai 2015, la Commission européenne a lancé une approche globale (Agenda pour les migrations) en vue d'une meilleure gestion des migrations. Cet agenda contient un ensemble de mesures en matière d'asile, y compris de nouvelles propositions législatives, mais pour le moment aucun accord n'a encore été trouvé à cet égard.

1.4.1.1. Règlement Dublin (règlement UE 604/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013)⁸

Le but du Règlement Dublin III est de déterminer l'État européen – un seul – responsable d'examiner la demande d'asile d'une personne exilée arrivée sur le sol européen.

A l'origine, en 1990, il s'agissait d'une convention signée à Dublin entre plusieurs États, dont la Belgique. La logique et les critères de répartition sont ensuite devenus juridiquement contraignants

⁵ <https://www.cgra.be/fr/au-sujet-du-cgra>

⁶ <https://www.cgra.be/fr/content/contribuer-un-regime-dasile-europeen-1>

⁷ Base de données d'empreintes digitales des demandeurs d'asile

⁸ <https://www.cire.be/outil-pedagogique/le-reglement-dublin-quest-ce-que-cest-et-comment-ca-marche/>

quand ils ont été inscrits dans un Règlement européen en 2003 ("Dublin II"), lui-même révisé en 2013 ("Dublin III").

L'objectif de ce mécanisme interétatique est de contrôler et de limiter les mouvements à l'intérieur du territoire de l'UE, puisqu'une fois que les personnes y sont entrées, il n'y a en principe plus de contrôle aux frontières internes et elles peuvent donc circuler d'un pays à l'autre.

L'ambition est donc double:

- s'assurer que les demandes d'asile soient examinées par un pays et éviter que des demandeurs d'asile se retrouvent "sous orbite", renvoyés d'un État à l'autre sans que leur demande d'asile ne soit jamais traitée, et
- empêcher que les demandeurs d'asile puissent choisir le pays où ils demandent l'asile et ainsi éviter qu'ils puissent demander plusieurs fois l'asile dans des pays différents alors que leur demande d'asile aurait déjà été rejetée (lutter contre le "shopping de l'asile.")

1.4.1.2. Directive "Qualification" 2011/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 2011

La directive 2011/95/UE concernant les normes relatives aux conditions que doivent remplir les ressortissants des pays tiers ou les apatrides pour pouvoir bénéficier d'une protection internationale, à un statut uniforme pour les réfugiés ou les personnes pouvant bénéficier de la protection subsidiaire, et au contenu de cette protection.⁹

Le texte garantit également un niveau minimal d'avantages et de droits aux deux catégories de bénéficiaires de la protection internationale dans l'ensemble de l'UE. Les États membres qui le souhaitent peuvent prévoir des règles plus favorables pour les bénéficiaires de la protection internationale.¹⁰

1.4.1.3. Directive "Accueil" 2013/33/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013¹¹

La première Directive «accueil», adoptée par le Conseil de l'Union européenne le 27 janvier 2003, fixe des normes minimales pour l'accueil des demandeurs d'asile dans les pays membres de l'Union européenne. L'objectif d'une telle directive est d'aboutir à un régime d'accueil simplifié et cohérent et qui respecte les droits fondamentaux. Cette directive assure que les conditions d'accueil garantissent un niveau de vie digne et comparable au sein de l'ensemble des États membres, indépendamment du lieu où une demande d'asile est introduite.

⁹ <https://www.cgra.be/fr/au-sujet-du-cgra>

¹⁰ <https://emnbelgium.be/fr/nouvelles/la-nouvelle-directive-dasile-qualification>

¹¹ <https://www.cire.be/wp-content/uploads/2015/08/20150622-directive-accueil.pdf>

L'objectif de la nouvelle Directive « accueil » 2013/33/UE du 26 juin 2013 est notamment de préciser davantage les normes d'accueil afin qu'elles puissent être intégrées de manière harmonieuse dans les systèmes juridiques nationaux.

1.4.1.4. Directive Protection temporaire 2001/55/EC¹²

La protection temporaire est définie à l'article 2(a) de la Directive 2001/55/EC. Cette directive prévoit des normes minimales pour l'octroi d'une protection temporaire en cas d'afflux massif de personnes déplacées et à des mesures tendant à assurer un équilibre entre les efforts consentis par les États membres pour accueillir ces personnes et supporter les conséquences de cet accueil.

1.4.2. Convention de Genève du 28 juillet 1951 relative au statut des réfugiés, telle que modifiée par le Protocole de New York du 31 janvier 1967¹³

Ratifiée par 145 États parties, la Convention de Genève définit le terme «réfugié» et énonce les droits des personnes déracinées, ainsi que les obligations juridiques des États pour assurer leur protection.

Le principe fondamental est le non-refoulement, selon lequel un réfugié ne devrait pas être renvoyé dans un pays où sa vie ou sa liberté sont gravement menacées. Ceci est désormais considéré comme une règle du droit international coutumier.

1.4.3. Loi du 15 décembre 1980 et l'arrêté royal du 8 octobre 1981, sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers

Au niveau belge, les textes de référence sont la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers et l'arrêté royal du 8 octobre 1981 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers. Depuis leur entrée en vigueur, ces textes ont été modifiés à plusieurs reprises.¹⁴ La « Loi sur les étrangers » contient des dispositions sur le statut de réfugié ainsi que sur la protection subsidiaire.

1.4.4. Arrêté royal du 11 juillet 2003 fixant la procédure devant le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides ainsi que son fonctionnement

L'arrêté royal du 11 juillet 2003 fixe la procédure devant le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides ainsi que son fonctionnement.

¹² <https://dofi.ibz.be/fr/figures/protection-temporaire>

¹³ <https://www.unhcr.org/fr/en-bref/qui-nous-sommes/la-convention-de-1951-relative-au-statut-des-refugies>

¹⁴ <https://dofi.ibz.be/fr/propos/legislation>

1.4.5. Arrêté royal du 15 décembre 2019 portant exécution de l'article 57/6/1, § 3, alinéa 4, de la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers, établissant la liste des pays d'origine sûrs¹⁵

L'objet de l'arrêté précité est d'établir la liste de pays sûrs visée à l'article 57/6/1, § 3 de la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès au territoire, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers, inséré par la loi du 19 janvier 2012 et modifié par la loi du 21 novembre 2017.

La loi prévoit une procédure accélérée, assortie de délais plus brefs pour le traitement des demandes de protection internationale de personnes originaires de pays désignés comme pays d'origine sûrs. Un examen individuel effectif reste indispensable, mais la présomption prévaut que, dans le chef du demandeur de protection internationale, il n'existe pas de crainte de persécution, ni de risque réel d'atteinte grave, étant donné qu'il vient d'un pays d'origine sûr.

1.4.6. Loi du 12 janvier 2007 sur l'accueil des demandeurs d'asile et d'autres catégories d'étrangers¹⁶

Constitue la référence en matière de l'accueil, en Belgique, des demandeurs de protection internationale et de certaines autres catégories d'étrangers.

Cette loi transpose en droit belge les directives 2003/9/CE et 2013/33/EU de l'Union européenne. Ces directives fixent des normes minimales sur les conditions d'accueil des demandeurs afin de leur assurer une vie digne et à harmoniser celles-ci dans les différents Etats membres.

La loi du 12 janvier 2007, plus communément appelée "loi accueil", prévoit une aide matérielle pour les demandeurs de protection internationale et certaines autres catégories d'étrangers. Cette aide matérielle comprend l'hébergement, les repas, l'habillement, l'accompagnement médical, social et psychologique, l'octroi d'une allocation journalière ainsi que l'accès à l'aide juridique, à des services tels que l'interprétariat et à des formations.










1.5. Benchmark¹⁷

Dans son audit des services d'asile et de migration, Capgemini Invent a effectué un benchmark de l'organisation liée à l'asile et à la migration avec d'autres pays européens.

¹⁵ <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2019/12/15/2020010017/justel>

¹⁶ <https://www.fedasil.be/fr/asile-en-belgique/cadre-legal>

¹⁷ *Audit des services d'asile et de migration pour le compte du SPF des Affaires Intérieures, Capgemini Invent, Juin 2022*

	Identification et Enregistrement	Décision	Accueil	Recours
	OE	CGRA	FEDASIL	CCE
	Migration Agency			Migration Court
	Koninklijke Marechaussee	IND	COA	ABRvS
	SPADA	OFPPA	OFII	CNDA
	BAMF		Federal States & Anker Center	Independent Administrative court
	Home Office			First Tier Tribunal (Immigration and Asylum Chamber)
	Ufficio immigrazione, Questura	Commissioni Territoriali per il Riconoscimento della Protezione Internazionale	SAI	Tribunale Civile e Corte di Cassazione
	OAR, Oficina de Extranjeros, CIE, Police station.	CIAR & (OAR)	Cruz Roja, SAIER, CEAR, ACCEM	Audiencia Nacional
	Contrôle frontalier ou police	Maahanmuuttovirasto Migrationsverket		Administrative Court

[Figure 44: Benchmark de l'organisation liée à l'asile et la migration avec d'autres pays européens]

Sur les neuf pays (dont la Belgique), quatre ont la même structure que la Belgique, à savoir : Pays-Bas, France, Italie et Espagne. En Suède et au Royaume-Uni, il existe une autorité unique pour l'ensemble de la chaîne d'asile, à l'exception de l'organisation qui s'occupe de la gestion des recours. En Finlande, l'identification et l'enregistrement sont effectués par le contrôle des frontières ou la police, ensuite une autorité distincte prend la décision et fournit l'accueil, et enfin une autorité indépendante s'occupe de la gestion des recours. En Allemagne, une seule autorité est chargée de l'identification et de l'enregistrement, la prise de décision, et l'accueil et la gestion des recours sont réalisés par deux entités séparées.

Ainsi, la chaîne de l'asile est organisée de différentes manières en Europe. Il est donc difficile de tirer des conclusions sur base de cette analyse comparative. Cependant, on peut clairement conclure qu'il est important que la gestion des recours soit indépendante des autres autorités de la chaîne d'asile. Il est donc important de pouvoir continuer de garantir l'indépendance du CCE en Belgique.

2. Situation AS IS

2.1. Description de la chaîne de l'asile^{18 19}

En résumé, la chaîne d'asile est organisée comme suit : l'Office des Etrangers (OE) enregistre la demande à l'arrivée et vérifie éventuellement l'État membre responsable de la demande, le Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides (CGRA) prend la décision relative à la demande de protection internationale, le Conseil du Contentieux des étrangers (CCE) traite les recours éventuels, après quoi l'OE assure le suivi de l'expulsion en délivrant, le cas échéant, une signature avec l'ordre de quitter le territoire. Tout au long du processus, Fedasil fournit un accueil si cela est applicable et nécessaire.

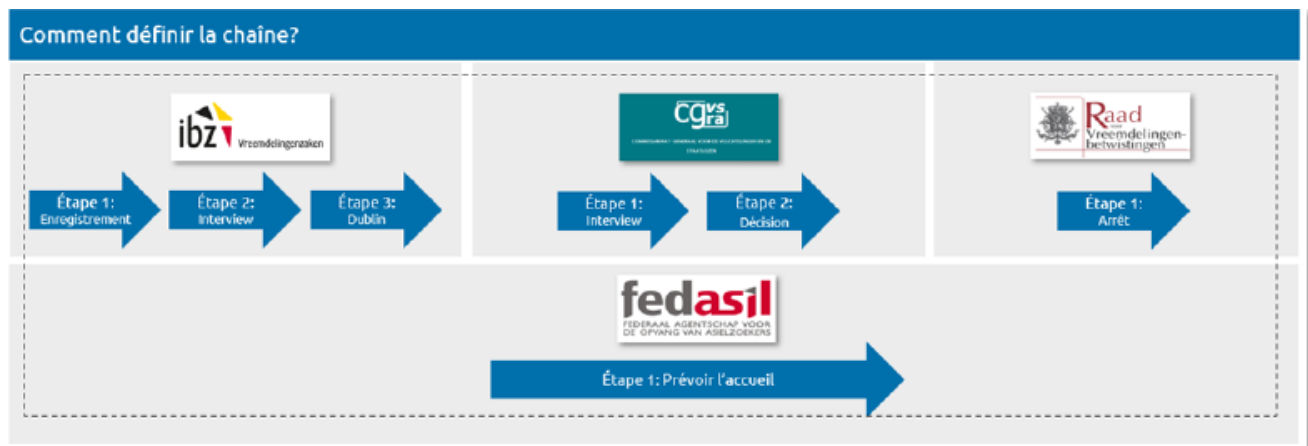
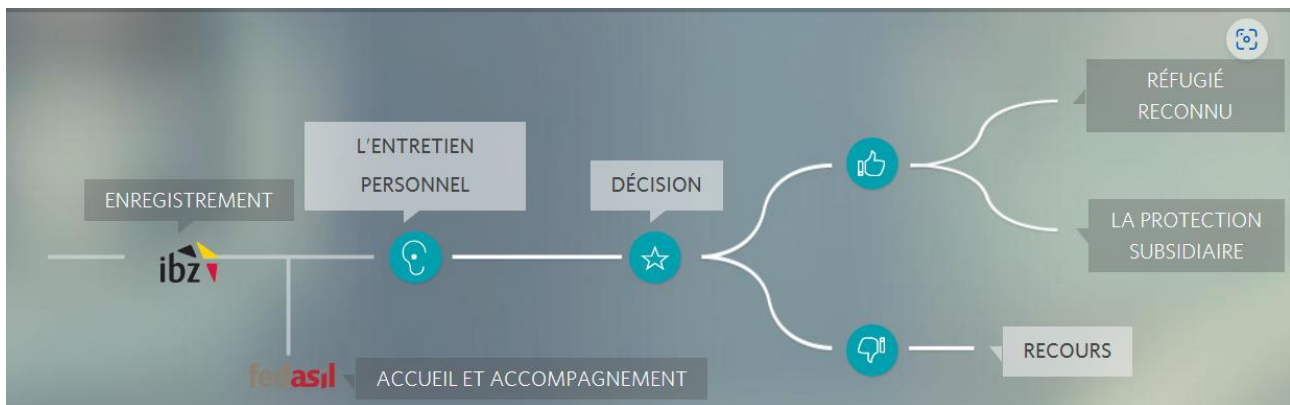


Figure 15: Représentation simplifiée de la procédure d'asile pour indiquer la portée de l'approche en chaîne

¹⁸ <https://www.cgra.be/fr>

¹⁹ *Audit des services d'asile et de migration pour le compte du SPF des Affaires Intérieures, Capgemini Invent, Juin 2022*

2.1.1. Demande de protection internationale (OE)

Une demande de protection internationale peut être faite à deux endroits différents : à l'intérieur du pays (au centre d'enregistrement – « Petit-Château ») et dans un centre de détention à la frontière ou par l'intermédiaire des Maisons FITT.

Si la demande a été introduite à l'intérieur du pays, quatre procédures différentes peuvent s'en suivre. Une "procédure de base", qui fait référence aux demandes introduites au centre d'arrivée – Petit- Château et dont la Belgique est responsable. A cela s'ajoutent les trois autres procédures : les personnes enfermées en prison, les MENA's et les demandes pour lesquelles une enquête en accord avec le Règlement Dublin est nécessaire.

À la frontière, il y a trois procédures différentes. Une procédure de base, telle que décrite ci-dessus. En outre, les candidatures peuvent également être déposées ici par un MENA déclare et le Règlement Dublin peut également s'appliquer ici.

Cette présentation de la chaîne d'asile est une représentation simplifiée de la chaîne et ne constitue certainement pas une énumération exhaustive de tous les cas qui peuvent se présenter. Cette représentation permet de mieux comprendre le processus et d'analyser la chaîne.

LA CHAÎNE DE L'ASILE

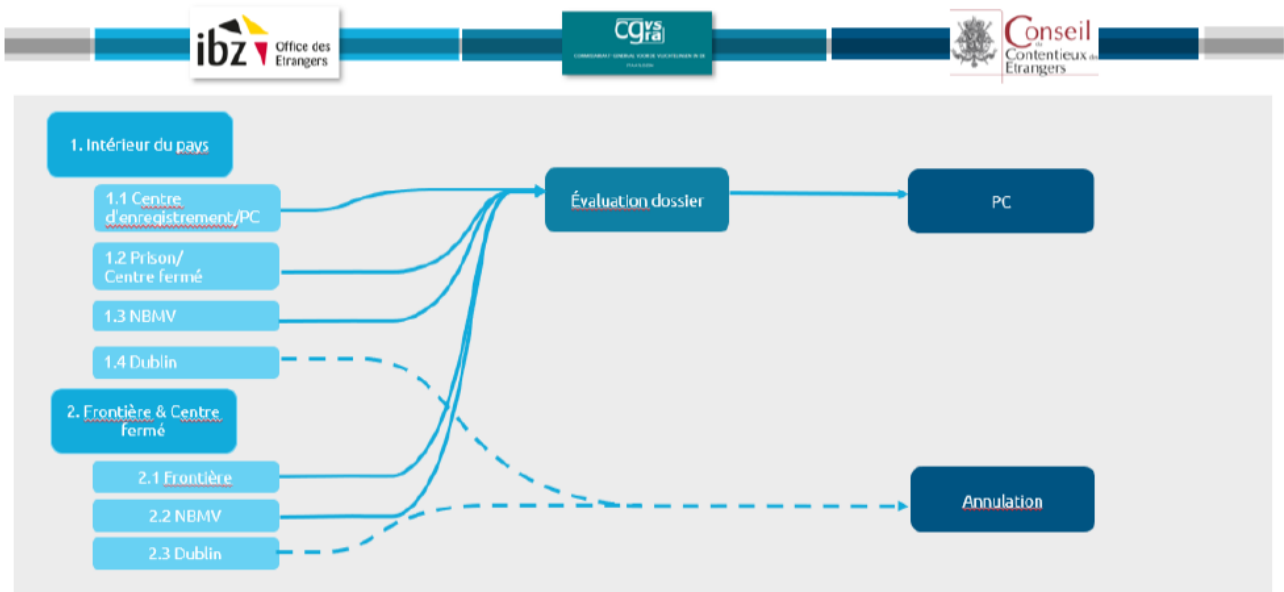


Figure 2: Représentation simplifiée et non exhaustive de la chaîne d'asile

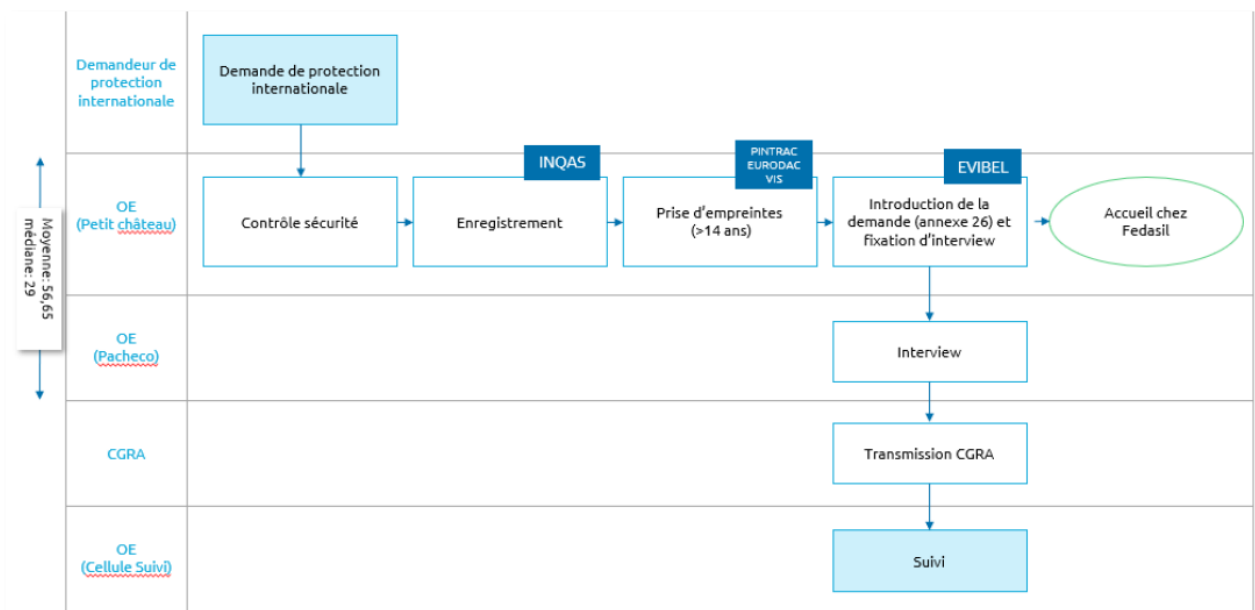


Figure 3: Procédure DPI : intérieur du pays

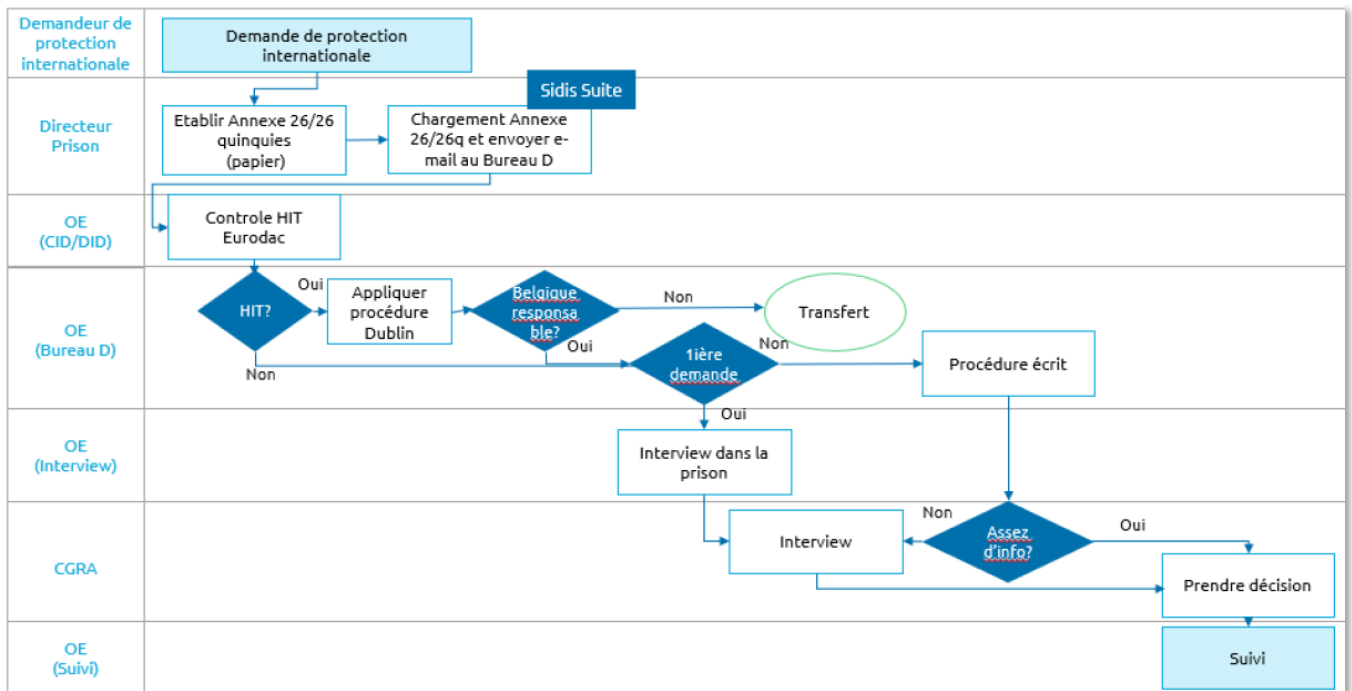


Figure 4: Procédure DPI dans les prisons

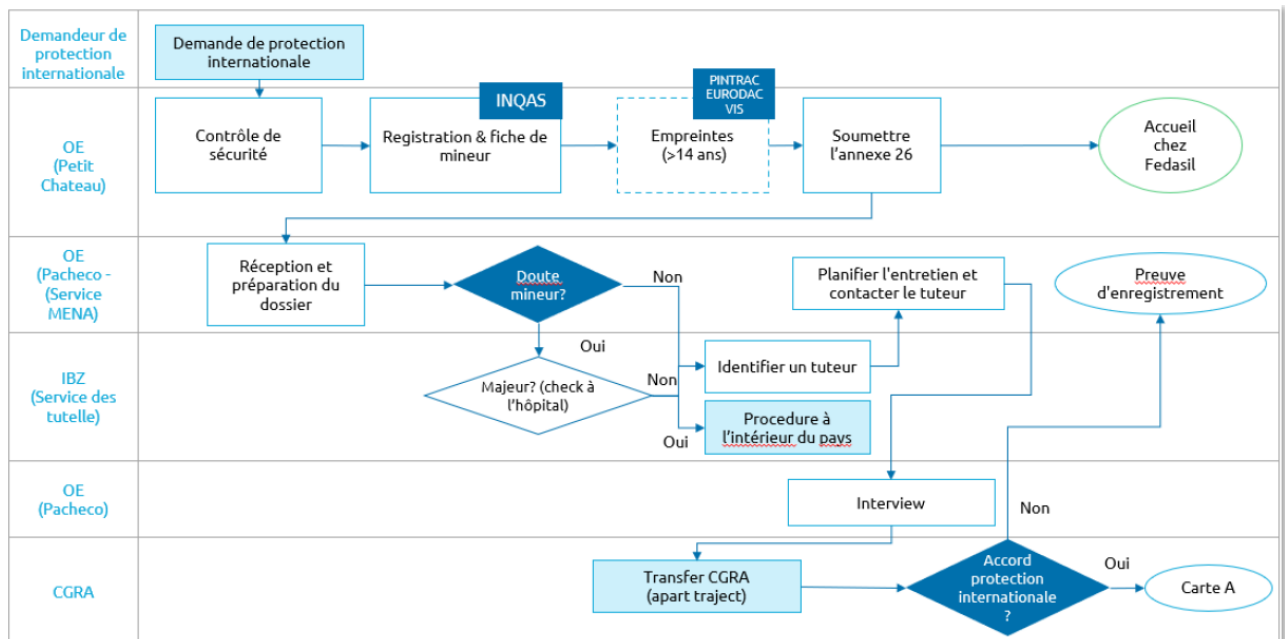


Figure 5: Procédure DPI pour MENA

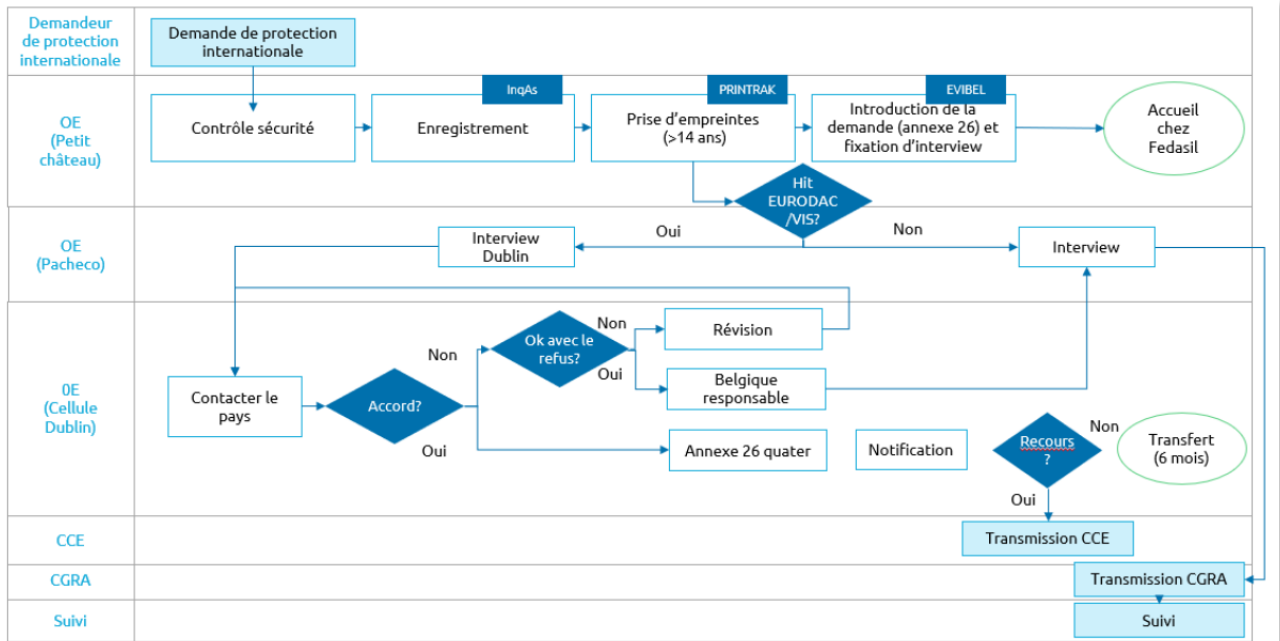


Figure 7: Procédure DPI Dublin

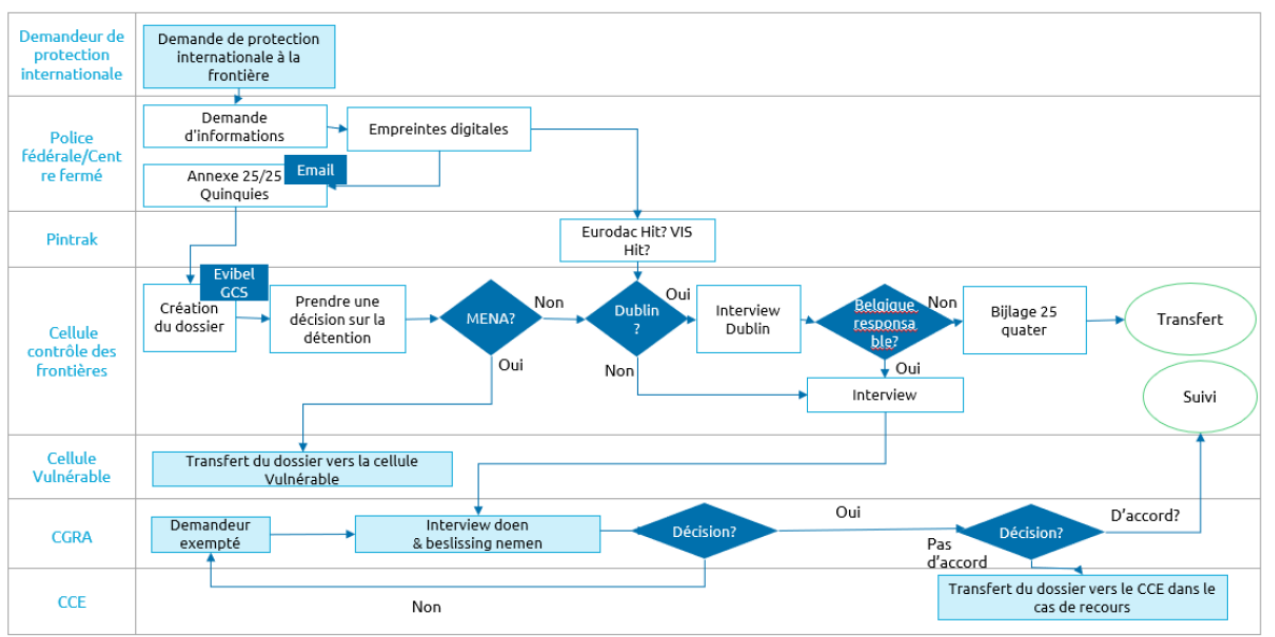


Figure 9: Procédure DPI à la frontière/centre fermé

2.1.2. Entretien et décision (CGRA)

Après l'entretien à l'OE, le dossier est transféré au CGRA, où il est traité en plusieurs étapes. Dès réception, le dossier fait l'objet d'un premier tri, suivi d'un dispatching et d'une attribution semi-automatique via ACTIO. Le dossier est ensuite préparé, s'en suit un entretien avec un officier de protection. Le même officier de protection prend une décision, qui est à nouveau supervisée par le superviseur. Un contrôle éventuel est effectué par le chef de la section géographique avant que le Commissaire général ne donne sa validation. Si la décision finale est positive, la protection

internationale est octroyée au demandeur. En l'absence de décision finale positive, le demandeur peut introduire un recours et le dossier est transféré au CCE. S'il n'y a pas de recours, la personne doit quitter le territoire (de manière volontaire ou forcée).

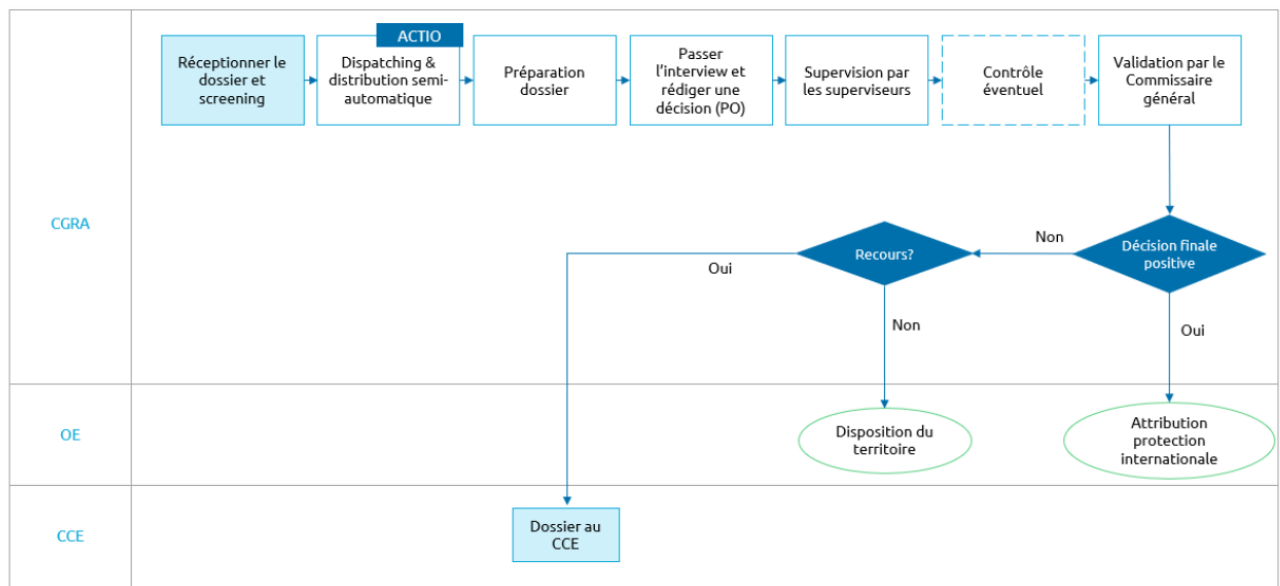


Figure 10: Procédure du CGRA

2.1.3. Recours (CCE)

Lorsqu'un recours est introduit, le dossier est transféré au Conseil du Contentieux des Etrangers (CCE). Il existe deux procédures différentes : 1) Plein Contentieux et 2) Annulation et Suspension.

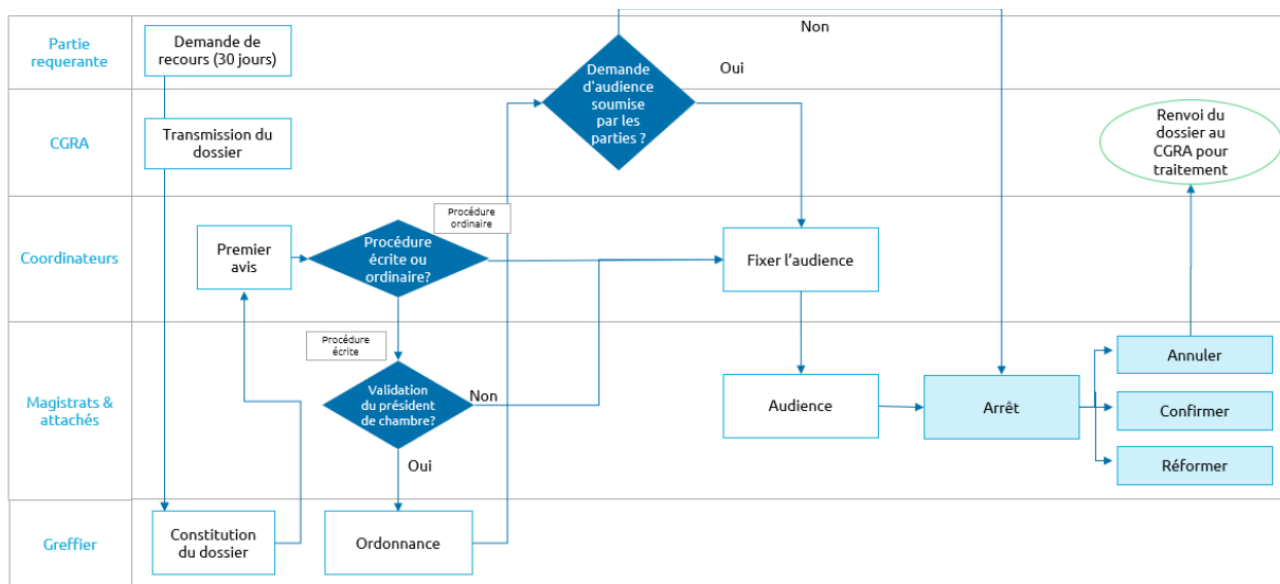


Figure 11: Procédure CCE – PC

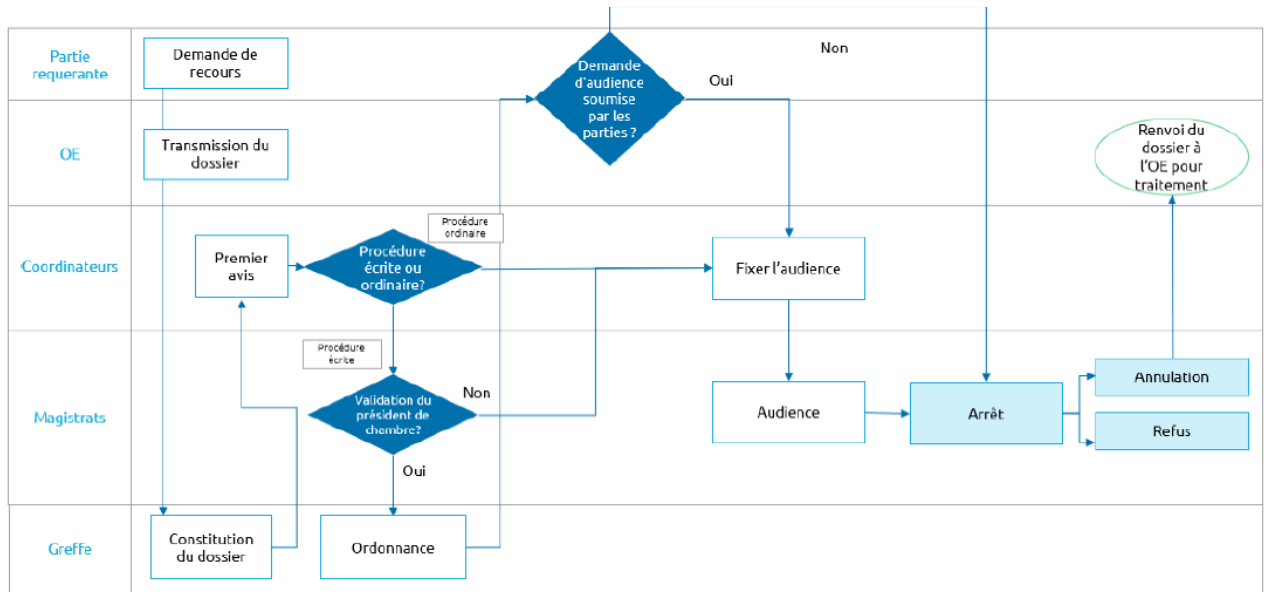


Figure 13: Procédure CCE - Annulation

2.2. Chiffres pour l'asile et la migration au niveau fédéral

2.2.1. Dossiers

	2017	2018	2019	2020	2021	Moyenne
OE						
Registration OE	19.688	23.443	27.742	16.910	25.971	22.751
CGRA						
Transfert CGRA	14.823	17.048	21.073	19.540	21.334	18.764
CCE						
Input PC	5.674	4.522	4.767	5.652	5.726	5.270
Input Annulation (Dublin)			1.897	2.216	2.294	2.136

Tableau 1: Nombre de dossiers par entité²⁰

	2017	2018	2019	2020	2021	Moyenne
OE	19.688	23.443	27.742	16.910	25.971	22.751
1. Intérieur						
1.1 Base						

²⁰ Audit des services d'asile et de migration pour le compte du SPF des Affaires Intérieures, Capgemini Invent, Juin 2022

Enregistrement PC (depuis 2018, précédemment l'OE)	18.473	21.971	26.332	16.466	25.460	21.740
Interview	xx	xx	21.788	17.739	xx	19.763
1.2 Prison (aussi frontière)	750	704	542	213	178	477.4
1.3 MENA (aussi frontière)	1144	1239	1761	1764	3219	1825.4
Mineur après test	733	748	1168	1226	1802	1135.4
1.4 Dublin						
Demandes de réadmission et de retour entrantes	xx	xx	3.170	2.985	xx	xx
Demandes sortantes de réadmission et de retour	xx	xx	11.882	6.607	xx	xx
Transfert au CGRA	xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. Frontière	465	768	868	231	332	533

 Tableau 2: Nombre de dossiers par processus ²¹

2.2.2. Budgets

	Contrôle budgétaire 2023		Réalizations 2022		Réalizations 2021		Réalizations 2020	
	ENG (k€)	LIQ (k€)	ENG (k€)	LIQ (k€)	ENG (k€)	LIQ (k€)	ENG (k€)	LIQ (k€)
Dotation Fedasil	749.088	749.088	702.084	702.084	530.576	530.576	537.121	537.121
Office des Etrangers (lim)	192.187	192.077	161.049	158.155	136.759	129.633	131.489	122.058
CGRA	50.876	50.897	40.563	40.225	36.525	36.338	35.320	35.251
Conseil du Contentieux des Etrangers	27.966	27.977	25.826	25.585	22.022	22.227	21.199	21.103
	1.020.117	1.020.039	929.522	926.049	725.882	718.774	725.129	715.533

En plus de la dotation fédérale, Fedasil reçoit d'autres recettes. Ses dépenses sont donc plus élevées que la seule dotation fédérale mais celle-ci constitue la principale recette de Fedasil.

Par ailleurs, des fonds sont également mis à disposition par l'Europe (comme le fonds 13.73.x AMIF-ISF-BMVI) pour des projets Asile mais ils ne sont pas repris dans les chiffres ci-dessus.

Provision interdépartementale

De begrotingsbehoeften van Fedasil worden opgesteld op basis van de actualisatie van het simulatiemodel, hierbij wordt een scenario gekozen en hypothesen gehanteerd. Om het volume-effect te bepalen wordt bijgevolg de minimale opvangcapaciteit geschat. De minimale capaciteit

²¹ Ibid.

wordt geschat op basis van de gegevens van de verschillende asielinstanties. Gelet op de onzekere situatie waaraan de asielinstanties onderworpen zijn en de onzekerheid omtrent de minimale opvangcapaciteit wordt het verwachte volume effect in de algemene interdepartementale provisie ingeschreven.

Provision politique nouvelle

Via de notificaties van 23 oktober 2020 betreffende de meerjarenbegroting 2021-2024 werd een interdepartementale provisie nieuw beleid opgericht. In deze provisie zijn kredieten opgenomen voor een humaan en kordaat asiel- en migratiebeleid. De regering investeert in een humaan beleid voor mensen die bescherming en opvang nodig hebben, evenals in een humaan en kordaat terugkeerbeleid. Eens de herverdeling gebeurd is, wordt het budget de daaropvolgende jaren in de basis opgenomen.

Thema	Vastlegging			Vereffening		
	MR 23.10.2020 (1) voor 2023	In basis van departement opgenomen BI 2023 (2)	Provisie Nieuw Beleid 2023 (3) = (1)-(2)	MR 23.10.2020 (1) voor 2023	In basis van departement opgenomen BI 2023 (2)	Provisie Nieuw Beleid 2023 (3) = (1)-(2)
1 Versterking van de Federale Politie	90.000	86.175	3.825	90.000	86.175	3.825
2 Toelagen brandweer	37.000	35.000	2.000	37.000	35.000	2.000
3 Versterking van Justitie	225.000	216.202	8.798	225.000	212.241	12.759
4 Asiel en migratiebeleid	90.000	68.750	21.250	90.000	68.750	21.250
5 Sociaal tarief	0	0	0	0	0	0
6 Klimaatfinanciering	12.000	12.000	0	12.000	12.000	0
Provisie nieuw beleid	454.000	418.127	35.873	454.000	414.166	39.834

2.3. Audit Capgemini Invent 2022²²

2.3.1. Scope

Sur demande du SPF Intérieur et plus particulièrement, le cabinet du Secrétaire d'Etat à l'Asile et à la Migration, Capgemini Invent a réalisé un audit en 2022 sur les services d'asile et de migration.

L'objectif de l'audit était d'optimiser le fonctionnement des différents services d'asile et de migration, d'améliorer la coopération entre ces derniers afin de parvenir à un meilleur fonctionnement de l'ensemble de la chaîne d'asile, de migration et d'accueil.

²² Audit des services d'asile et de migration pour le compte du SPF des Affaires Intérieures, Capgemini Invent, Juin 2022

L'audit a été mené au sein de quatre institutions d'asile et de migration, à savoir le Conseil du Contentieux des Etrangers (CCE), l'Office des Etrangers (OE), le Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides (CGRA) et Fedasil.

Thèmes transversaux :

- Comment optimiser le suivi et la prévision des flux d'asile et de migration au sein de la chaîne, afin que les services puissent y répondre plus efficacement ?
- Comment mieux absorber les fluctuations de la chaîne d'asile ? Comment le recrutement peut-il se dérouler plus facilement ?
- Quelles données, quels processus d'échange de données et quels autres aspects peuvent être optimisés en plus de la numérisation déjà prévue ?

Thèmes spécifiques par service :

- Fedasil : Un modèle de financement automatiquement lié au nombre de demandeurs d'asile est-il possible ?
- CCE : Comment le CCE peut-il faire face aux fluctuations de l'afflux ? Comment promouvoir l'unité de la justice ?
- OE : Comment l'OE peut-il s'organiser de manière plus flexible pour faire face aux fluctuations de la charge de travail des différents départements ? Comment optimiser la structure organisationnelle de l'office ? Comment organiser au mieux les procédures logistiques ? Comment l'office peut-il améliorer l'accessibilité pour les citoyens/migrants ? Comment accélérer et renforcer les processus en chaîne de la section "accès et séjour" ? Comment optimiser le système des amendes et collecter plus efficacement les amendes administratives ?

2.3.2. Constats et recommandations

Les gains les plus importants concernant la chaîne d'asile peuvent être obtenus en éliminant les goulots d'étranglement. Au moment de l'audit, ces goulots d'étranglement se trouvaient au service des interviews et au bureau de Dublin (OE) ainsi qu'au CGRA. L'élimination de ces goulots d'étranglement implique le déploiement de personnel supplémentaire. De plus, l'optimisation du processus Dublin sur l'ensemble de la chaîne doit être examinée, le processus au CGRA doit être approfondi et des gains de temps additionnels peuvent être réalisés en réduisant certaines étapes du processus au CCE, tel que la mise au rôle.

Il semble opportun de créer une cellule de suivi permanente, distincte des quatre entités d'asile, afin d'améliorer la coopération, le suivi et le pilotage tout au long de la chaîne d'asile.

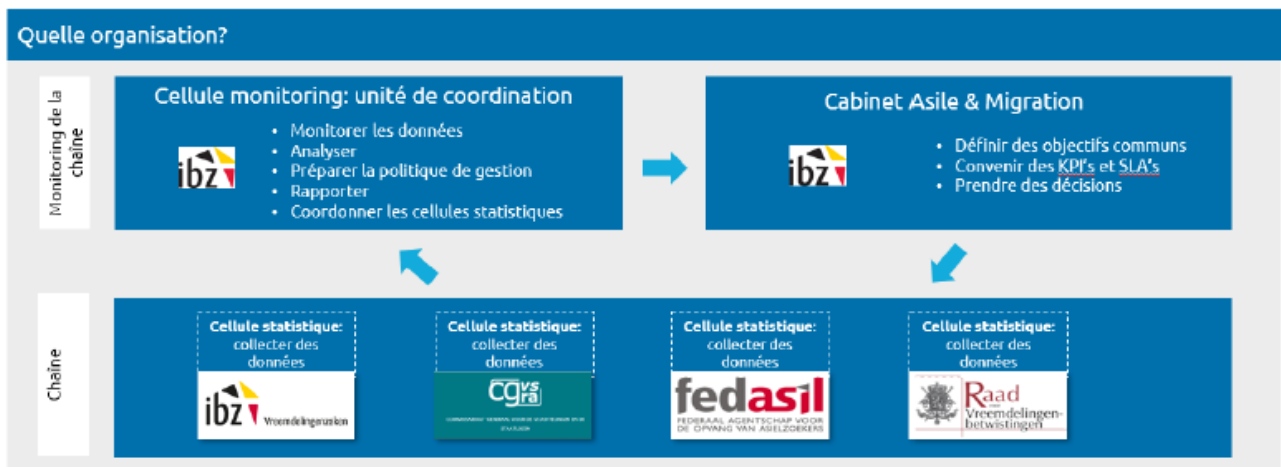


Figure 16: Proposition d'organisation pour le suivi de la chaîne

Afin de faire face aux fluctuations, plusieurs solutions doivent être envisagées à côté de la mise en place d'un pool, à savoir du recrutement temporaire en interne et en externe, et accélérer l'onboarding des nouveaux collaborateurs.

Du côté migration, il ne semble pas opportun de recruter des personnes supplémentaires sur base de la charge de travail actuelle, et ce malgré le fait que celle-ci soit élevée. En effet, il semble d'abord primordial d'automatiser et de numériser la chaîne et le travail logistique afin de réduire la charge de travail.

Le contrôle et le soutien des communes et des ambassades doivent également être fortement étendus afin de réduire la variabilité et d'identifier les points sensibles.

Le projet eMigration a lancé la numérisation des services d'asile et de migration. Ce qui a été fait jusqu'à présent est bon. Il semble logique que Fedasil rejoigne également le projet eMigration.

Quant au financement de Fedasil, un financement automatique lié au nombre de demandeurs d'asile n'est pas réaliste.

Enfin, pour le CCE, du fait de leur indépendance, ils ne peuvent pas travailler ensemble dans un pool comme le reste de la chaîne pour absorber les fluctuations. Ici, il est préférable d'optimiser le nombre d'attachés travaillant pour un magistrat afin d'absorber les fluctuations.

2.3.3. Conclusion

Suite à l'audit effectué, Capgemini Invent formule un recommandation supplémentaire : **une fusion de l'OE, du CGRA et de Fedasil en une seule entité, avec le CCE indépendant.**

En effet, selon eux, un certain nombre de problèmes identifiés seraient liés au fait que quatre entités distinctes sont amenées à collaborer :

1. Coopération peu optimale entre les différentes entités
2. Procédures complexes
3. Manque de direction et coordination au sein de la chaîne
4. Gestion budgétaire peu optimale
5. Systèmes IT peu intégrés
6. Multiplication des services de soutien



Figure 45: Feuille de route vers la fusion des entités A&M

2.3.4. Groupe de travail sur les recommandations de l'audit

Suite à l'audit de Capgemini Invent en 2022, un groupe de travail a été chargé d'examiner les recommandations formulées et de se pencher notamment sur la fusion éventuelle des services de l'asile. Le groupe de travail se focalise sur l'aspect management et structure organisationnelle globale de la nouvelle structure à créer.

Les conclusions du groupe de travail sont attendues pour novembre 2023.

2.4. Organisation des services de soutien

2.4.1. RH

De DVZ is een algemene directie binnen de FOD BIZA. Het administratief personeel van de DVZ behoort tot de FOD BIZA. Het administratief personeel van het CGVS en de RvV wordt de diensten ter beschikking gesteld door de FOD BIZA. Het betreft statutaire ambtenaren waarop het statuut van het Rijkspersoneel van toepassing is of contractuele ambtenaren.

De DVZ wordt geleid door een Directeur-Generaal, mandaathouder, het CGVS door de Commissaris-Generaal en de Adjunct-Commissaris, de RvV wordt voorgezeten door de Eerste Voorzitter en de Voorzitter. De RvV beschikt verder over een wettelijk kader van rechters en griffiers, waarvoor hij autonoom het personeelsbeheer verzekert.

Binnen de FOD BIZA zijn er twee personeelsenveloppes:

- Eén voor asiel- en migratiediensten (DVZ, CGVS, RvV)
- Eén voor de overige diensten van de FOD BIZA.

Voor wat betreft de RvV, het CGVS en de DVZ staat de stafdienst P&O van de FOD BIZA in voor de realisatie van een deel van de HR-activiteiten, een andere deel gebeurt decentraal binnen de drie diensten afzonderlijk en voor nog andere HR-processen is er een specifieke onderlinge samenwerking tussen de drie voormelde organisaties.

Het personeel van Fedasil beschikt over een afzonderlijk statuut en er is een afzonderlijke personeelsenveloppe voor Fedasil. Alle processen en activiteiten worden momenteel volledig door Fedasil uitgevoerd. Binnen Fedasil is HR een dienst van de directie Algemene Diensten. De dienst wordt geleid door een diensthoofd en omvat meerdere subdiensten :

- Managementsupport : biedt ondersteuning bij de uitvoering van het P&O -beleid, voornamelijk inzake personeelsplanning, rapportering monitoring van personeelsgegevens en -kredieten en e-HRM
- Personeelsadministratie : is verantwoordelijk voor de opvolging en naleving van de arbeidsreglementering, administratief beheer van de personeelsdossiers ; de berekening en uitbetaling van de lonen
- Opleiding en loopbaanontwikkeling : belast met het organiseren en coördineren van opleidingen, het ontwikkelen van vormingstrajecten van de medewerkers van Fedasil, en de opvolging van de evaluatiecycli
- Afdeling rekrutering en selectie : verantwoordelijk voor het uitbouwen van een efficiënt wervingsbeleid, het plannen, organiseren en uitvoeren van de aanwervingen in samenwerking met de opvangcentra, en het optimaliseren van de aanwervingsprocessen

Een deel van de HR-activiteiten van Fedasil wordt uitgevoerd door deze centrale dienst HR, enkele HR-taken worden uitgeoefend door SPOC's in de open opvangcentra.

Chiffres IBZ 2022

HR (ETP)									Fonctionnement
	A4	A3	A2	A1	B	C	D	Total	ETP * 3 k€
OE	0	3	6,8	14,8	7,8	4,3	1	37,7	113,1
OE (centres)*	0	0	3	4	3,7	7	0,5	18,2	54,6
CGRA	0	1,8	2,9	1,8	2	1	0	9,5	28,5
CCE	0,2	0,5	0	1	1	2	0	4,7	14,1
Total	0,2	5,3	12,7	21,6	14,5	14,3	1,5	70,1	210,3

* Deze cijfers houden rekening met de personeelsleden die P&O materie behandelen in de diverse gesloten centra (Brugge, Merksplas, Vottem, Holsbeek, Steenokkerzeel (2)) van DVZ. Het gaat om circa 1/3 van het totale aantal en het aantal centra in beheer van DVZ is, in tegenstelling tot Fedasil, een constante en fluctueert dus niet.

Deel P&O (SD P&O - excl GFB)							
ALGEMEEN			DEEL ASIEL & MIGRATIE				
Niveau	VTE	Loonkost (k€)	% A&M (**)	VTE A&M	Loonkost A&M	Forfait Werking	Totale kost (k€)
A	34,42	4.981	57,41%	19,76	2.859	147	3.007
B	24,60			14,12			
C	20,94			12,02			
D	5,50			3,16			
TOTAAL	85,46	4.981	57,41%	49,06	2.859	147	3.007

(**) aantal VTE's in december 2022 in enveloppe 1 (2.263 VTE's) en in enveloppe 2 (3.050 VTE's), resp. 42,59% en 57,41%

Chiffres Fedasil 2022

De dienst HR had in 2022 gemiddeld 39,04 FTE.

Gemiddeld aantal FTE in 2022 (effectieve bezetting)*	Effectieve loonkost 2022*	Forfait (FTE*k€)	Totaal (k€)
39,04	2.868	117	2.985

*Dit zijn enkel de cijfers van de gerealiseerde bezetting/kost. Het personeelskader was in 2022 niet volledig ingevuld

Taakverdeling

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de as is taakverdeling op vlak HR opgedeeld naar de verschillende HR-activiteiten:

Activiteit	Centraal georganiseerd door stafdienst	Onderlinge samenwerking DVZ/CGVS/RvV	Decentrale organisatie	Fedasil (voert activiteiten volledig zelf uit; er is geen verdeling met centrale stafdienst, geen structurele samenwerking met andere diensten)
Selectie en werving	Coördinatie van de samenwerking met Selor, beheer van laureatenlijsten, planning van de selectie-activiteiten, opvolgen van de uitvoering van het personeelsplan, opmaak van besluiten en contracten, contacten met IF	Organisatie van een gemeenschaps-lijke selectieproce-dure met gemengde jury voor gelijkaardige profielen	Aanvragen van een selectie i.f.v. de interne behoeften, organiseren van selectieactiviteiten: samenstelling van de jury m.i.v. gecertificeerd juryvoorzitter , uitvoeren van de specifieke proef, indienen resultaten, RvV: selectie en werving van magistraten en griffiers alsook opmaak benoemingsbesluiten	Wervingscodes toekennen, functiebeschrijvingen opstellen, plannen en organiseren van selectieactiviteiten (vb. vacaturebericht, samenstelling jury, testen afnemen, opstellen van laureatenlijsten), administratieve controles en opmaak van contracten, contacten met IF, beheren van wervingsreserves
Stages	Administratieve opvolging, opvolging beroepen, P&O-directeur beslist over verderzetting	-	Opvolging stage zelf, voorbereiden en verdediging bij beroepsprocedures, ondersteunen leidinggevenden	Niet van toepassing
Bevorderingen	Beslissing door Dircom, centrale kwaliteitsbewaking en bepalen van de procedures, opmaak van de besluiten, opvragen van functiebeschrijvingen, oproepingen lanceren, voorbereiding van de beslissing dircom, opstellen klassementnota, behandeling beroepen		Bepalen van de behoeften, analyseren van de kandidaturen, formuleren van een voorstel aan de stafdienst ten behoeve van dircom, betekenen van de klassementnota's en oproepen aan de kandidaten	Niet van toepassing

Personeelsplanning	Opvolgen van de aanwending van personeelsveloppe, Dircom keurt personeelsplan goed, kencijfers aanreiken, voorleggen aan IF, risicomonitoring voorbereiden en voorleggen aan IF en communiceren	-	Opstellen en motiveren van behoeften, prioriteren, interne kencijfers bijhouden, RvV: opvolgen wettelijk kader van magistraten en griffiers	Opstellen van personeelsplan (op basis van behoeften en beschikbare middelen) en voorleggen aan Directiecomité, opvolging van aanwending van de middelen, monitoring en rapportering van kerncijfers
Budgettering	Personeelskost berekenen n.a.l.v. begrotingsopmaak, controle van de nota's van de DG's op consistentie, opvolgen van de budgettaire dossiers	Er is één personeelsveloppe Asiel & Migratie	Opstellen van de behoeften, motiveringen	Personeelskost berekenen nav begrotingsopmaak, opvolgen van de uitvoering (forecast) en monitoring
Arbeidsongevallen en ziekte	Kencijfers aanreiken, beslissen over arbeidsongeval en opvolging (bv. toekenning rentes, terugbetaling kosten), contacten met Medex, beheer van de risicoprofielen, beheer van het ziektekapitaal, beschikbaarheidsbesluiten opstellen, re-integratie na ziekte beheren; oproepingen pensioencommissie		Opvolging indiening arbeidsongeval door P&O-correspondent, fungeren als intern aanspreekpunt, opvolgen van de re-integratietraject na ziekte, opvolgen van het intern ziekteverzuim. RvV: opvolgen van de specifieke regeling voor magistraten en griffiers	Administratieve verwerking van afwezigheden, contacten Medex, administratief beheer van beroepsziekten, administratief beheer van arbeidsongevallen, organisatie van het medisch toezicht
Opleiding	Formuleren van een gemeenschappelijk opleidingsaanbod en organiseren van opleidingsactiviteiten met een transversaal karakter (bv. GDPR, evaluatie, leiderschap,...)	Organisatie van een kennismakingsdag voor de nieuwe medewerkers van andere instanties, samenwerking CGVS/RvV inzake opleidingen EUAA	Formuleren van een specifiek opleidingstraject voor nieuwe medewerkers, samenwerking met externe partners (bv. IGO voor RvV) voor het formuleren van een specifiek opleidingsaanbod, specifieke interne opleidingen organiseren	Bepalen van de behoeften, vormingsplan opstellen op basis van behoeften en beschikbare middelen (generiek aanbod en specifiek aanbod voor bepaalde functiegroepen), nieuwe opleidingen ontwikkelen (intern of extern)
Mobiliteit	PASSO (mobiliteit tussen de verschillende DG's van FOD BIZA, CGVS en RvV)	Pool van medewerkers bij DVZ/CGVS voor bepaalde profielen, ad hoc overdracht/inzet van personeel in andere diensten (bv. Oekraïne crisis)	Organisatie van interne mobiliteit binnen elke dienst	Beheer van processen voor interne mobiliteit en andere (vb. talent exchange)

Loonberekening en -betaling, betaling onkostenvergoedingen	Via persopoint, back office van de aanvragen die via ticketing in persopoint worden ingediend	-	P&O-correspondent is intern aanspreekpunt voor vragen van medewerkers, berekening van toelagen en vergoedingen	Berekenen en encoderen in de HR-informatiesystemen (Easypay, Easytime), beheer prikklok, berekening van vergoedingen (maaltijdcheques, onkosten, onregelmatige prestaties, salaris,...), boekhoudkundige verwerking van de betalingen, contacten met Sociale Dienst, beheren van groepsverzekering, Beheren van hospitalisatieverzekering, berekenen en uitbetalen van premies
Syndicaal overleg	Wordt centraal georganiseerd in HOC, sectorcomité V, comité B	-	Informeel overleg, DVZ: BOC, TOC, informeel overleg	Organisatie van syndicaal overleg (BOC), sectorcomité,...
Arbeidsreglement en toepassing	Wordt centraal opgesteld bij FOD BIZA (tenzij voor veiligheidspersoneel DVZ), goedkeuring individuele aanvragen (bv. afwijking regel telewerk, cumul, opleidingsverlof,...)	-	Specifieke toepassing van het arbeidsreglement, advies P&O-correspondent over individuele aanvragen, RvV: het arbeidsreglement is niet van toepassing op magistraten en griffiers – er gelden afzonderlijke dienstnota's opgesteld op niveau van de RvV.	Beheren van de toepassing van het arbeidsreglement
Evaluatie, tucht	Rapportering, goedkeuring en opvolging van remediëringstrajecten en negatieve evaluaties, opleidingen organiseren, opvolging tuchtdossier en beslissing door Dircom	-	Uitvoering van de evaluatieprocedures, leidinggevenden ondersteunen, beheer van Crescendo, opmaak van tuchtdossier, RvV: specifieke reglementering voor de evaluatie van magistraten en griffiers toepassen	Beheren van de tool voor de evaluatiecyclus (Symfonie); administratieve verwerking van resultaten van evaluatiecycli Administratieve verwerking van procedures voor verwittiging en ontslag om dringende redenen
Welzijn	samenwerking met MEDEX, POBOS en EMPREVA, aanduiden van de actoren welzijn, organisatie van enquête en rapportering/presentatie, opvolgen van individuele klachten		Opmaak van het plan en definiëren van de activiteiten, deelnemen aan werkgroepen en gemeenschappelijk overleg via interne coördinator welzijn, RvV: risicoanalyse welzijn op het werk voor magistraten en griffiers organiseren en actieplan opstellen	Opmaken van welzijnsbeleid, interne coördinator welzijn, samenwerking Medex en Empreva, organisatie en rapportering over enquête

Onthaal nieuwe medewerkers	Opmaak dossier persopoint, ticket aanmaken in sago, eerste onthaal nieuwe medewerkers	Organisatie van een kennismakingsdag voor de nieuwe medewerkers van overige 2 instanties, samenwerking CGVS/RvV inzake opleidingen EUAA	input verlenen voor de aanmaak van het dossier in persopoint, lokaal onthaal van nieuwe medewerkers, RvV: organisatie van een onthaaltraject voor rechters en griffiers	Eerste onthaal nieuwe medewerkers, verschaffen bureaumateriaal, gemeenschappelijke vorming aanbieden voor alle nieuwe medewerkers
Einde loopbaan	Formeel ontslag geven, pensioneringsbesluit opmaken		Vorbereiding ontslagen, motiveren	Administratief beheer van de procedure mbt pensionering, administratief beheer van uitdiensttreding, beheer van ontslagprocedure
Administratief personeelsbeheer	Instaan voor de backoffice van persopoint		Verlofberekening in de gesloten centra en planningsysteem DVZ, beheer prikklok, verloven ambtsdragers RvV: regeling en toepassing	Administratief beheer van personeelsdossiers (vb. toekenning verloven, wijzigingen van arbeidsovereenkomst,...)
Algemeen juridische advies	Algemeen juridisch advies 2e lijn, opstellen van reglementaire KB's en MB's en opvolging, opvolging individueel contentieux		Juridisch advies 1e lijn	Aanpassing en toepassing van reglementering mbt arbeidsomstandigheden, vergoedingen, loopbaan, etc.
Communicatie	Algemene communicatie via IBZ connect, IBZ leadership, P&O netwerkvergadering	afstemmen van communicatie DVZ/CGVS	Aanvullende interne communicatie, RvV: communicatie ten behoeve van rechters en griffiers	Communiceren van instructies en procedures, ter beschikking stellen van documenten via het intranet, beantwoorden van specifieke vragen van medewerkers
Parlementaire vragen	Elkeen beantwoordt de vragen die hij ontvangt		Elkeen beantwoordt de vragen die hij ontvangt	Beantwoorden van specifieke parlementaire vragen

2.4.2. ICT

Binnenlandse Zaken heeft algemeen ICT beheer gecentraliseerd binnen de Algemene Directie Digitale Innovatie & Oplossingen (DIO). DVZ, CGVS nemen deel in deze governance structuur. RvV neemt enkel deel aan portfoliocomité en beheerscomité.

Voor Fedasil is de dienst ICT een onderdeel van de directie Algemene Diensten. De dienst wordt geleid door een diensthoofd en omvat meerdere subdiensten (Helpdesk, enterprise architect, PMO, Ontwikkeling, ICT-Infrastructuur, Systemen, Netwerk, Telecom; Logistiek team). Alle processen en activiteiten worden momenteel volledig door Fedasil uitgevoerd.

Chiffres IBZ 2022

ICT (ETP)									
	A5	A4	A3	A2	A1	B	C	D	Total
AD DIO*	1	1,3	7,4	16	5,5	32,4	8,5	2,9	75
OE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CGRA***	0	0,5	0	2	0	2	0	0	4,5
CCE	0	0,2	0	0	1	6	0	2	9,2
Total	1	2	7,4	18	6,5	40,4	8,5	4,9	88,65

* Voor AD DIO wordt er genomen dat 50% van hun uitgaven betrekking hebben op Asiel & Migratie.

**Dienst Vreemdelingenzaken heeft geen eigen IT dienst. De volledige IT werking wordt beheerd door de AD DIO van de FOD Binnenlandse Zaken.

*** Le personnel IT du CGRA a été transféré vers AD DIO courant 2022

Fonctionnement (k€)			
	ETP * 3 k€	Fct IT	Invest IT
AD DIO*	225	2.704	618
OE	0	10.631	794
CGRA	13,5	456	258
CCE	27,6	572	86
Total	266,1	14.636	1.756

* Voor AD DIO wordt er genomen dat 50% van hun uitgaven betrekking hebben op Asiel & Migratie.

Chiffres Fedasil 2022

In 2022 werkten gemiddeld 40,72 FTE medewerkers bij de dienst ICT van Fedasil. De uitgaven voor ICT bedroegen in 2022. De loonkosten voor 2022 worden hieronder weergegeven. De werkingskosten bedroegen in 2022 €6.2M; de investeringen bedroegen in 2022 €3M.

	Gemiddeld aantal FTE in 2022 (effectieve bezetting)*	Effectieve loonkost 2022*	Forfait (FTE*k€)	Totaal (k€)
Dienst ICT	40,72	2.653	122	2.775
Match-It	3,42	272	10	282

*Dit zijn enkel de cijfers van de gerealiseerde bezetting/kost. Het personeelskader was in 2022 niet volledig ingevuld

Taakverdeling

Activiteit	Centraal georganiseerd door stafdienst	Onderlinge samenwerking DVZ/CGVS/RvV	Decentrale organisatie	Fedasil (voert activiteiten volledig zelf uit; er is geen verdeling met centrale stafdienst, geen structurele samenwerking met andere diensten)
<p>Strategische beslissingen over budget en andere middelen; prioritering van doelstellingen en ICT portfolio</p>	<p>Binnenlandse Zaken heeft algemeen ICT beheer gecentraliseerd binnen de Algemene Directie Digitale Innovatie & Oplossingen (DIO). Er is een governance structuur in opbouw met een Beheerscomité, een Portfoliocomité, en verschillende Boards (voor: Design, Release, Service, Change, Security en Data Privacy), waarbinnen beslissingen genomen worden. DVZ, CGVS nemen deel in deze governance structuur. RvV neemt enkel deel aan portfoliocomité en beheerscomité. RvV is geen "lijn" binnen AD DIO (cfr. applicaties en toepassingen). Deze centralisering is een transitie in beginfase en nog niet volledig voltrokken.</p>	<p>RvV, CGVS en DVZ werken samen in het programma eMigration: Gemeenschappelijke strategische visie (zie annex), architectuur en governance (e-migration board waarin CGVS, DVZ en RvV samen met de AD DIO de tactische coördinatie doen van het globale programma) - Dit werd in de Audit van Gapgemini bevestigd als eenvoudige maar goede/efficiënte samenwerkingsvorm.</p>	<p>Infrastructuur en ontwikkeling gebeurt binnen RvV zelf; CGVS en DVZ volgen op hun eigen niveau de operationele implementatie op van de projecten die hen aanbelangen binnen de eigen ICT-lijn /organisatie met de interne teams die hiervoor werden samengesteld</p>	<p>ICT portfolio is in opstartfase, om strategische beslissingen te kunnen nemen over middelen en prioritering van doelstellingen</p>
<p>Infrastructuur (netwerk, compute, opslag, cloud)</p>	<p>Binnen AD DIO wordt infrastructuur centraal georganiseerd, over de verschillende datacentra (RRN, vroegere stafdienst ICT) met uitzondering van deze van de RvV. Delen van deze infrastructuur zijn in een recent verleden gecompromiteerd. Voor de public cloud is er wel een unieke tenant (voor alle entiteiten inclusief RvV) voor microsoft en één Active directory in AZURE, ook de AD onprem is centraal; Bij RvV is een gedeelte opslag ook in M365, centraal beheerd.</p>	<p>Binnen eMigration wordt een eigen target infrastructuur uitgebouwd die bestaat uit een hybride cloud. Hierbij worden maximaal de diensten in de public cloud gebruikt, met bijhorende dienstverlening, en een beheer van de gevoelige data in de eigen datacentra, met sleutels in eigen beheer. Deze cloud laat toe om snel op te schalen wanneer nodig, en ook weer te downscalen wanneer mogelijk</p>	<p>Verschiedende servers en netwerken (printers, VPN, wifi...) bevinden zich nog lokaal; DVZ beheert zelf infrastructuur voor vingerafdrukken; RvV migreert naar de private cloud en beheert onprem enkel nog het eigen netwerk.</p>	<p>Beheer van infrastructuur (servers, netwerk, telecom, printers, netwerk in opvangcentra)</p>

<p>Cybersecurity (databeveiliging, identiteits- en toegangsbeheer, informatieveiligheidsmonitoring, kwetsbaarheidsbeheer, infrastructuur- en werkplekbeveiliging, informatieveiligheidsincident- en crisibehoor)</p>	<p>Binnen AD DIO wordt cybersecurity centraal georganiseerd, alle devices (servers, pc's) zijn geconnecteerd op MS Defender. Er worden centraal policies opgesteld (bv. gebruik GSM). Samen met de Adviseurs informatieveiligheid wordt vanuit de CISO IBZ een recurrente infosec meeting georganiseerd. Risico's worden door SOC-team bij AD DIO in kaart gebracht en gerapporteerd, ook aan de decentrale IT-dienst van de RvV (er is een 2-wekelijks overleg tussen SOC en IT RvV).</p>	<p>Voor eMigration werden gezamenlijke security plannen en risico-analyse voor de hybride cloud oplossing uitgewerkt + een specifiek beheer. Vanuit de eMigration Compliance board worden de security en GDPR gerelateerde vraagstukken opgevuld (opleveren van de DPIA, referentiearchitectuur en security en cloud, ...)</p>	<p>Elke dienst heeft eigen DPO/AIV. De diensten in de keten die nieuwe digitale diensten opleveren, zorgen voor de oplevering van de security en GDPR gerelateerde producten in het kader van de toegepaste projectmethodologie;</p>	<p>Beheer van cybersecurity gebeurt momenteel door ICT-dienst. Fedasil heeft een eigen DPO.</p>
<p>Werkplek (Service, Helpdesk, Burotica, Training)</p>	<p>Binnen AD DIO wordt werplek service centraal georganiseerd (uitz. RvV) met gedecentraliseerde diensten bij Pacheco en Eurostation voor wat CGVS en Dienst Vreemdelingenzaken betreft. Bij de DVZ ontbreekt het momenteel nog aan een 24/7 support voor de gesloten centra en de diensten permanentie en GSJ</p>	<p>Helpdesk personeel DVZ Eurostation gebouw heeft toegang tot Helpdesk bureaus CGVS; intentie om op termijn de middelen te 'poolen'</p>	<p>Werkplek (Service, Helpdesk, Burotica, Training)</p>	<p>Binnen AD DIO wordt werplek service centraal georganiseerd (uitz. RvV) met gedecentraliseerde diensten bij Pacheco en Eurostation voor wat CGVS en Dienst Vreemdelingenzaken betreft. Bij de DVZ ontbreekt het momenteel nog aan een 24/7 support voor de gesloten centra en de diensten permanentie en GSJ</p>
<p>Applicaties en toepassingen (architectuur en methodologie)</p>	<p>Elke instelling heeft binnen de organisatiestructuur van AD DIO een eigen ICT lijn voor applicaties en toepassingen. Middelen worden centraal beheerd, maar het technische beheer valt binnen die specifieke ICT lijnen. Specifieke applicaties en toepassingen zijn eigen aan de werkprocessen binnen elke instelling. Voor het CGVS gebeurt het technische beheer van eigen applicaties door AD DIO, maar gedecentraliseerd: Actio (databank en dossierbeheer). Enkel het Kennisbeheersplatform, Insite, wordt volledig apart</p>	<p>DVZ en CGVS hebben elk een ICT lijn binnen AD DIO voor applicaties en toepassingen, waarbinnen ze een gezamenlijk project hebben voor het bouwen van een nieuw elektronisch dossier (e-Migration). Binnen het programma eMigration worden zogenaamde building blocs vooropgesteld binnen de architectuur, zodat de technologie van de verschillende applicaties op elkaar</p>	<p>Applicaties en toepassingen (architectuur en methodologie)</p>	<p>Elke instelling heeft binnen de organisatiestructuur van AD DIO een eigen ICT lijn voor applicaties en toepassingen. Middelen worden centraal beheerd, maar het technische beheer valt binnen die specifieke ICT lijnen. Specifieke applicaties en toepassingen zijn eigen aan de werkprocessen binnen elke instelling. Voor het CGVS gebeurt het technische beheer van eigen applicaties door AD DIO, maar gedecentraliseerd:</p>

	<p>beheerd qua budget en technisch beheer, maar wel binnen een ruimer samenwerkingsverband (gehost door Kancelarij); DVZ idem, gecentraliseerd beheer applicaties; RvV is geen ICT lijn binnen AD DIO</p>	<p>afgestemd is en de herbruikbaarheid verhoogd.</p>		<p>Actio (databank en dossierbeheer). Enkel het Kennisbeheersplatform , Insite, wordt volledig apart beheerd qua budget en technisch beheer, maar wel binnen een ruimer samenwerkingsverband (gehost door Kancelarij); DVZ idem, gecentraliseerd beheer applicaties; RvV is geen ICT lijn binnen AD DIO</p>
Innovatie	<p>Binnen AD DIO wordt innovatie centraal georganiseerd</p>	<p>eMigration: DVZ-CGVS-RVV werken samen in het kader van e-migration. De belangrijkste pijnpunten en oplossingen die binnen de audit door Cap Gemini in beeld werden gebracht, komen aan bod binnen eMigration</p>	<p>Business analyse en vaststellen van requirements is gedecentraliseerd (e-migration en andere toepassingen); Change management naar eindgebruiker toe is gedecentraliseerd; RvV staat zelf in voor innovatie (bv. J-box)</p>	<p>Business analyse en technische analyse gebeuren door de ICT dienst van Fedasil.</p>

2.4.3. Budget et comptabilité

Dienst Vreemdelingenzaken, Commissariaat – Generaal voor Vluchtelingen en Staatlozen en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen vallen budgettair gezien onder de departementale sectie FOD Binnenlandse Zaken. Binnen de FOD Binnenlandse Zaken is er de Stafdienst Budget en Beheercontrole (verder Stafdienst B&B). Naast DVZ, CGVS en RVV zijn er nog andere directies (niet asiel – en migratie gerelateerd) binnen de FOD Binnenlandse Zaken m.n. het Crisiscentrum, Civiele Veiligheid, Veiligheid en Preventie en Identiteit en Burgerzaken.

Fedasil valt administratief gezien niet onder de FOD Binnenlandse Zaken. Budgettair technisch gezien worden de kredieten voor opvang bestemd voor Fedasil wel ingeschreven onder de begroting van de FOD Binnenlandse Zaken.

Voor Fedasil is de dienst Budget & Financiën belast met de organisatie en opvolging van de boekhoudkundige, budgettaire en financiële processen van het Agentschap. Alle processen en activiteiten worden momenteel volledig door Fedasil uitgevoerd. Een deel van de financiële activiteiten wordt uitgevoerd door deze centrale FHQ dienst, overige taken worden uitgeoefend door de boekhouders in de open opvangcentra.

De dienst behoort tot de directie Algemene Diensten en omvat meerdere subdiensten: Boekhouding en Financiën, Begroting & Beheerscontrole ; Begroting & Controle van de Conventies.

Chiffres IBZ 2022

	Budget (ETP)								Fonctionnement
	A4	A3	A2	A1	B	C	D	Total	ETP * 3 k€
OE	0	0,5	0	1	1	4	0	6,5	19,5
CGRA*	0	1	0	0	0	2,4	1	4,4	13,2
CCE	0,2	0,5	0	0	0	2	0	2,7	8,1
Total	0,2	2	0	1	1	8,4	1	13,6	40,8

* 1 A2, drie dagen per maand voor facturatie tolken

Deel Begroting en comptabiliteit (SD B&B - Cel Begroting, Uitvoering Begroting en Interne Financiële controle)							
ALGEMEEN			DEEL ASIEL & MIGRATIE				
Niveau	VTE	Loonkost (k€)	% A&M (*)	VTE A&M (*)	Loonkost A&M	Forfait Werking	Totale kost (k€)
A	11,00	1.750	50,00%	5,50	875	41	916
B	2,60			1,30			
C	12,54			6,27			
D	1,00			0,50			
TOTAAL	27,14	1.750	50,00%	13,57	875	41	916

(*): Er wordt genomen dat de SD B&B gemiddeld 50% van de tijd op dossiers deel Asiel & Migratie werkt en 50% op de dossiers deel BiZa.

Chiffres Fedasil 2022

De dienst had in 2022 gemiddeld 30,06 FTE op FHQ.

	Gemiddeld aantal FTE in 2022 (effectieve bezetting)*	Effectieve loonkost 2022*	Forfait (FTE*3 k€)	Totaal (k€)
Dienst Budget & Financiën	30,06	2.013	90	2.103

*Dit zijn enkel de cijfers van de gerealiseerde bezetting/kost. Het personeelskader was in 2022 niet volledig ingevuld

Taakverdeling

Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste taken die uitgevoerd worden door Stafdienst B&B, welke taken elke directie op vlak van budget en begroting materie uitoefent.

Activiteit	Centraal georganiseerd door stafdienst	Decentrale organisatie	Fedasil (voert activiteiten volledig zelf uit; er is geen verdeling met centrale stafdienst, geen structurele samenwerking met andere diensten)
Budget: Begrotingsopmaak	Begrotingsvoorstel IBZ wordt gecentraliseerd en administratief gecontroleerd bij de Stafdienst B&B. Stafdienst B&B zorgt ook voor transmissie van de voorstellen aan Voorzitster en Kabinet. Na validatie wordt het voorstel door Stafdienst B&B aan de Inspectie van Financiën en FOD BOSA bezorgd.	Elke directie bereidt haar eigen begrotingsvoorstel intern voor en bepaalt de (bijkomende) budgettaire behoeften.	Opmaak van begrotingsvoorstellen (coördinatie van interne afstemming en overleg en aanvragen akkoorden (Kabinet, IF, BOSA,..))

Budget: Monitoring van de begroting	Er gebeurt een dagelijkse monitoring van de uitgaven. Een monitoring van de uitgaven en ontvangsten wordt 3 maandelijks voorgelegd aan het Directiecomité waarbij voorstellen tot efficiëntie kunnen worden voorgesteld.	Elke directie volgt haar uitgaven ook zelf op.	Er gebeurt een periodieke monitoring van de uitgaven die steeds overgemaakt worden aan de betrokken diensten (maandelijkse forecast)
Budget: Budgetherverdelingen /aanvragen ID provisies	Budgetherverdelingen en aanvragen IDP worden aangevraagd door de Stafdienst bij de betrokken actoren (IF en BOSA). Directiecomité IBZ kan beslissen om budgetten vanuit de diverse directies te herverdelen naar een centraler niveau (Stafdiensten) voor een centraler beheer.	Elke directie beheert haar budgetten autonoom en is ervoor verantwoordelijk.	Budgetherverdelingen en IDP aanvragen
Beheertool voor opvolging budget/bestelling/facturatie/ontvangsten	Volgende taken worden op centraal niveau behandeld via FEDCOM (SAP programma waarmee alle asiel-en migratiediensten mee werken): beheer masterdata (gegevens klanten en leveranciers), goedgekeuring/controle bestellingen vanaf bepaald bedrag , herverdelingen, verwerking facturatie, boekingen maandelijkse en jaarlijkse afsluitingen, beheer vaste activa, opvolging ontvangsten (o.a. doorstorting Schatkist), beheer rollen in systeem,....	Op decentraal niveau worden o.a. volgende taken uitgevoerd: opmaak van bestellingen en interne goedkeuring ervan, controle facturen, registratie ontvangen, inventarisatiebeheer, specifieke rapporteringen eigen aan de directie.	Budget uitvoeren: beheer van trésorie, opvolgen van ontvangsten, cash management, goedkeuring/controles van bestellingen, verwerking facturatie, periodieke afsluitingen, inventarisbeheer
Financieel beheer van opvangpartners & EU projecten			Opvolgen van begroting van de partners, beheren van conventies & subsidies aan partners, controleren van de uitgaven aan de partners. Financieel beheer van de Europese projecten

Budget: interne controle	Budgettaire interne controleprocessen (bijvoorbeeld het beheer van de materdata, rolbepalingen toegekend rekening houdend met de onverenigbaarheden, controle op correct beheer ontvangsten en vaste activa) en algemene boekhoudkundige processen (maandelijkse en jaarlijkse afsluitverrichtingen, opmaak jaarrekening,...) zijn op niveau van de FOD georganiseerd zowel voor het uitgavenproces als voor inkomstenproces	Interne controleprocessen en algemene boekhoudkundige processen worden door de stafdienst B&B georganiseerd.	Vastleggen van administratieve en financiële procedures, uitvoeren van beheerscontrole, analyse van resultaten en uitgaven via boordtabellen
--------------------------	--	--	--

2.4.4. Marchés publics/procurement

Dienst Vreemdelingenzaken, Commissariaat – Generaal voor Vluchtelingen en Staatlozen en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen vallen budgettair gezien onder de departementale sectie FOD Binnenlandse Zaken. Binnen de FOD Binnenlandse Zaken is er de Stafdienst Budget en Beheerscontrole (verder Stafdienst B&B). Naast DVZ, CGVS en RVV zijn er er nog andere directies (niet asiel – en migratie gerelateerd) binnen de FOD Binnenlandse Zaken m.n. het Crisiscentrum, Civiele Veiligheid, Veiligheid en Preventie en Identiteit en Burgerzaken.

Fedasil valt administratief gezien niet onder de FOD Binnenlandse Zaken.

Voor Fedasil is de dienst Overheidsopdrachten het aanspreekpunt voor het beheer van alle overheidsopdrachten. Alle processen en activiteiten worden momenteel volledig door Fedasil uitgevoerd. Ze controleert alle overheidsopdrachten van meer dan 5.500 euro en beheert alle globale overheidsopdrachten (ie meer dan 1 centrum betrokken) en alle opdrachten van meer dan 67.000 euro. Tot slot verricht deze cel opleiding voor alle personeelsleden die ermee te maken hebben.

De dienst behoort tot de directie Algemene Diensten. Een deel van de financiële activiteiten wordt uitgevoerd door deze centrale dienst, enkele taken worden uitgeoefend door SPOC's in de open opvangcentra.

Chiffres IBZ 2022

Procurement (ETP)									Fonctionnement
	A4	A3	A2	A1	B	C	D	Total	ETP * 3 k€
OE	0	0,5	1	2	0	1,6	0,8	5,9	17,7
CGRA*								0	0
CCE*								0	0
Total	0	0,5	1	2	0	1,6	0,8	5,9	17,7

* Les chiffres pour le procurement du CCE et du CGRA sont déjà inclus dans les chiffres pour la partie budget

Deel Overheidsopdrachten (SD B&B - Cel SAD)							
ALGEMEEN			DEEL ASIEL & MIGRATIE				
Niveau	VTE	Loonkost	% A&M (*)	VTE A&M	Loonkost A&M	Forfait Werking	Totale kost
A	4,00	334	50,00%	2,00	167	8	174
B	1,00			0,50			
C	0,00			0,00			
D	0,00			0,00			
TOTAAL	5,00	334	50,00%	2,50	167	8	174

(*): Er wordt genomen dat de SD B&B gemiddeld 50% van de tijd op dossiers deel Asiel & Migratie werkt en 50% op de dossiers deel BiZa.

Chiffres Fedasil 2022

De dienst had in 2022 gemiddeld 7,31 FTE.

	Gemiddeld aantal FTE in 2022 (effectieve bezetting)*	Effectieve loonkost 2022*	Forfait (FTE*3 k€)	Totaal (k€)
Dienst Overheidsopdrachten	7,31	515	22	537

*Dit zijn enkel de cijfers van de gerealiseerde bezetting/kost. Het personeelskader was in 2022 niet volledig ingevuld

Taakverdeling

Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste taken die uitgevoerd worden door Stafdienst B&B, welke taken elke directie op vlak van procurement materie uitoefent en ook de samenwerking tussen de DVZ, CGVS en RVV onderling.

Activiteit	Centraal georganiseerd door stafdienst	Onderlinge samenwerking DVZ/CGVS/RvV	Decentrale organisatie IBZ	Fedasil (voert activiteiten volledig zelf uit; er is geen verdeling met centrale stafdienst, geen structurele samenwerking met andere diensten)
Procurement: (meerjaren)planning	Een meerjarenplanning IBZ wordt opgemaakt door Stafdienst B&B met input van de directies en overgemaakt aan de FOD BOSA. Ook de lopende contacten zouden hierin moeten zijn opgenomen.	nvt	Elke directie bereidt haar meerjarenplanning intern voor en bezorgt die aan de Stafdienst.	
Procurement: lancering overheidsopdrachten	Een aantal (mbt tot generieke facilitaire diensten) worden door de stafdienst B&B voor alle diensten van de FOD in de markt gezet. Door personeelsgebrek bij Stafdienst B&B is dit aantal echter beperkt. De FOD zal in de toekomst evolueren naar een meer centraal gestuurd model in generieke soorten van aankopen (facility, dienstverlening en communicatie).	Occassioneel worden O.O. door één dienst (veelal DVZ) gelanceerd waarbij ook andere directies kunnen van afnemen	Behoeften die specifiek zijn voor één bepaalde Directie worden uitgevoerd door de betrokken directie.	Lancering van overheidsopdrachten (<8,5K EUR, van 8,5K tot 29.999K EUR, min. 30K EUR, tussen 67K en 129.999K EUR, min. 140K EUR), verlengen van overheidsopdrachten, uitvoeren prospecties, gunning van overheidsopdrachten
Procurement: coördinatie van de deelname van de FOD aan SFA raamovereenkomsten	De coördinatie van de deelname van de FOD aan SFA raamovereenkomsten. De coördinatie van de behoeftebevragingen gebeurt voor alle diensten van de FOD door de stafdienst B&B die het dossier voorlegt aan de Inspectie van Financiën en de ordonnateur(s). Indien nodig wordt er toelichting gegeven bij de uitvoering.	nvt	Elke directie schat zelf zijn behoeften in en geeft deze informatie door aan de stafdienst B&B die het verloop van het proces beheert.	Coördinatie van deelname aan raamovereenkomsten BOSA + lanceren van overheidsopdrachten in het kader van deze raamovereenkomsten

<p>Procurement: opvolging uitvoering overheidsopdrachten</p>	<p>De opvolging van de uitvoering van overheidsopdrachten gebeurt decentraal. Op niveau van de Stafdienst kan er wel bij (grotere) problemen eventuele juridische advies ingewonnen worden en eventuele juridische acties worden ondernomen.</p>	<p>nvt</p>	<p>Controle op de uitvoering van de overheidsopdrachten gebeurt decentraal.</p>	<p>Opvolging van de uitvoering van de overheidsopdrachten</p>
<p>Procurement: expertise</p>	<p>Stafdienst B&B IBZ beschikt over een expertisecel overheidsopdrachten die een verplicht advies dient te verlenen (bij lancering en bij gunning) voor opdrachten > 30 KEUR van de directies. Er is een periodiek overleg tussen de Stafdienst B&B en de directies mbt tot overheidsopdrachten, alsook wordt alle nuttige informatie ter beschikking gesteld via workspace/sharepoint en via mail.</p>	<p>De begrotingscorrespondenten hebben een goed contact waardoor er ondeling ook advies wordt gevraagd indien nodig</p>	<p>Iedere directie staat zelf in voor het ontwikkelen van de nodige competenties op vlak van overheidsopdrachten (veelal via OFO). Stafdienst B&B adviseert en geeft richtlijnen.</p>	<p>Kwaliteitscontroles uitvoeren op dossiers, vragen beantwoorden, vormingen organiseren, beheer van listings MP, creatie van templates en documenten, contacten met IF</p>
<p>Contractbeheer</p>	<p>De verschillende directies geven de basiscontractgegevens in, in de centrale applicatie FEDCOM (contractmodule). FEDCOM is echter geen beschikbare tool om aan efficiënt contractbeheer te doen.</p>	<p>nvt</p>	<p>De directies hebben eigen platformen ontwikkeld voor het beheer/bewaren van documenten rond contracten (voornamelijk via sharepoint).</p>	

Uitgaven: delegatiebesluit	Voor de FOD is één delegatiebesluit van toepassing inzake de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten, alsook om andere financiële verbintenissen aan te gaan en diverse uitgaven goed te keuren (Ministerieel Besluit van 18/09/2018).	nvt	De directies van de FOD kennen dit delegatiebesluit en passen het toe.	Het Agentschap heeft een eigen delegatiebesluit van toepassing inzake de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten, alsook om andere financiële verbintenissen aan te gaan en diverse uitgaven goed te keuren.
-------------------------------	--	-----	--	--

2.5. Conclusion du AS IS

2.5.1. HR

Op vlak van HR wordt reeds een deel van de activiteiten centraal verzekerd door de stafdienst P&O van de FOD BIZA voor wat betreft DVZ, CGVS en RvV. Doordat er één personeelsenveloppe is voor de drie organisaties, is een transversaal beheer op vlak van personeelsplanning en -budgettering mogelijk.

Het as is-model laat toe om enerzijds schaalvoordelen te creëren voor generieke processen die beantwoorden aan generieke noden (bv. backoffice persopoint, opmaken besluiten, 2^e lijn juridische ondersteuning bieden, opstellen van een algemeen opleidingsaanbod, centrale organisatie syndicaal overleg, uitvoeren van één enquête welzijn,...) en anderzijds tevens dicht aan te leunen bij de specifieke noden en lokale behoeften van elke organisatie. De taken die decentraal worden ingevuld zijn de taken die het dichtst aanleunen bij de werkvloer (ondersteunen leidinggevenden, formuleren en motiveren van behoeften, eerste lijn ondersteuning medewerkers verzorgen, informeel syndicaal overleg organiseren, organisatie van specifieke opleidingen,...) en spelen in op de specifieke behoeften binnen elke organisatie.

Waar mogelijk is er reeds een specifieke samenwerking tussen DVZ/RvV/CGVS, met name voor wat betreft mobiliteit en opleidingen.

De competenties op vlak van HR worden aldus verdeeld over de centrale stafdienst en de decentrale organisaties. Het is niet vereist dat elke dienst van de FOD over alle competenties op vlak van HR beschikt.

Voor wat betreft RvV dient te worden opgemerkt dat, om reden van onafhankelijkheid, het personeelsbeheer voor rechters en griffiers integraal verzekerd wordt op niveau van de RvV.

2.5.2. ICT

Binnenlandse Zaken heeft algemeen ICT beheer gecentraliseerd binnen de Algemene Directie Digitale Innovatie & Oplossingen (DIO). DVZ en CGVS maken deel uit van deze centralisatie. De RvV slechts in beperkte mate, en gelet op de onafhankelijkheid is verdere centralisatie voor de RvV niet wenselijk. Centralisering heeft voordeel van schaal en uniformiteit, zowel budgettair als qua competenties en expertise. De hybride organisatie van specifieke ICT-lijnen binnen een grotere AD DIO heeft het voordeel van een gestandaardiseerde aanpak (bv inzetten op bepaalde transversale technische bouwstenen, die herbruikbaar zijn over de verschillende AD's heen), met toch voldoende aandacht en aanpassing voor de specifieke werkprocessen.

Deze centralisatie is in transitie en heeft tot heden zijn meerwaarde nog niet bewezen. Momenteel is er wel een absoluut gebrek aan middelen en capaciteit om succesvol b.v. een nieuwe greenfield te realiseren. De moeilijkheid van centralisering over domeinen heen die een ander doelpubliek hebben, kan ook nadelen hebben, aangezien er rekening gehouden moet worden met legacy-aspecten die zich enkel binnen de keten Asiel en Migratie bevinden. Vaak is het efficiënter om vanuit een kleinere entiteit innovatief en flexibel te werken. Processen verlopen trager en toewijzing van schaarse middelen is een uitdaging in een groter geheel. In deze centralisatie zorgt een gebrek aan middelen tevens voor een verhoogde druk op de werkmiddelen van elke instantie binnen asiel, die soms overgeheveld worden naar transversale functies. Een effectieve Helpdesk en service naar gedecentraliseerde locaties is moeilijk (b.v. gesloten centra DVZ).

Daarnaast werken DVZ, CGVS en RvV samen in het programma eMigration. Dit blijkt een efficiënte samenwerkingsvorm die veel meerwaarde creëert en ook verschillende doelstellingen van een centralisatie realiseert.

Met Fedasil werd een opstartmeeting georganiseerd om te bekijken hoe ze in het eMigration programma kunnen worden betrokken. Daartoe zal in eerste instantie een analyse van de raakpunten gemaakt binnen de zgn. business-capabilities tussen de verschillende instanties in kaart worden gebracht. Op basis van deze analyse zal bekeken worden hoe iteratief de digitale dienstverlening bij Fedasil en de andere ketenpartners binnen eMigration kan worden geïntegreerd. Het uitgangspunt hierbij is om maximaal synergie te verkrijgen op basis van de reeds bestaande oplossingen.

2.5.3. Budget et comptabilité

DVZ, CGVS en RVV vallen budgettair gezien onder budgettaire sectie, m.n. de FOD Binnenlandse Zaken. Hierdoor is er meer samenwerking en flexibiliteit mogelijk qua budgetbeheer gezien de verschillende diensten opvolging en ondersteuning krijgen van de Stafdienst B&B van de FOD

Binnenlandse Zaken en kredieten gemakkelijker onderling getransfereerd kunnen worden in functie van de behoeften.

Fedasil valt niet onder de FOD Binnenlandse Zaken waardoor er budgettair gezien weinig tot geen coördinatie is met de asiel - en migratie instanties die vallen onder de FOD Binnenlandse Zaken. Ook op technisch vlak zijn er weinig mogelijkheden om flexibel om te gaan met de budgetten die toegekend zijn aan enerzijds Fedasil en anderzijds DVZ, CGVS en RVV.

2.5.4. Marchés publics/procurement

DVZ, CGVS en RVV vallen administratief gezien onder de FOD Binnenlandse Zaken waardoor dit zijn voordelen heeft op vlak van samenwerking rond overheidsopdrachten (beperkt aantal gezamenlijke overheidsopdrachten voor IBZ, delen van expertise en best practices, contractbeheer,...). Hier valt echter nog veel meer voordelen uit te halen zoals afsluiten van veel meer raamcontracten voor IBZ.

Naar aanleiding van de opvangcrisis bij Fedasil is er een samenwerking met IBZ om bepaalde overheidsopdrachten in de markt te zetten maar dit is van tijdelijke aard. Informeel vraag Fedasil ook advies en informatie aan IBZ maar er is geen structureel overleg tussen IBZ en Fedasil rond het aspect van overheidsopdrachten.

3. Options TO BE

3.1. Définition des trois options stratégiques

Pour le TO BE, mission a été donnée au groupe de travail de se pencher sur les trois options stratégiques identifiées par le gouvernement concernant l'organisation des services de soutien de l'asile. Pour ce faire, le groupe de travail a défini les options de la manière suivante :

1. Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur

Tous les services de soutien pour l'asile sont intégrés au sein du SPF Intérieur, y compris Fedasil, dans un mouvement de centralisation totale. Il faut prévoir un statut du personnel, une nouvelle ligne hiérarchique, des transferts de personnel, etc.

2. Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)

Les collaborations avec Fedasil se font sur base volontaire. De bestaande samenwerking tussen CGVS, DVZ en RVV onderling en met de stafdiensten van de FOD BIZA blijft behouden.

3. Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

Il s'agit d'une solution intermédiaire dans laquelle toutes les organisations (OE, CGRA, CCE, Fedasil) détachent du personnel (qui garde son statut) auprès du SPF Intérieur pour effectuer des tâches selon leur spécialité et au service de tous. La responsabilité incombe à tous les services (pas uniquement au SPF Intérieur).

Par rapport à la situation actuelle, la différence est que Fedasil collabore avec les autres services d'IBZ mais aussi que du personnel doit être détaché auprès du SPF Intérieur et que ce personnel effectue des tâches pour les 4 organisations, indépendamment de son organisation d'origine (mais selon ses compétences).

Voor de taken die reeds centraal uitgevoerd worden ten behoeve van DVZ, CGVS en RVV dient geen bijkomend personeel te worden gedetacheerd naar de stafdiensten van de FOD BIZA. Er wordt een overeenkomst afgesloten tussen elke dienst en de stafdiensten om te bepalen welke taken centraal zullen worden uitgevoerd, hiervoor worden in onderling overleg Service Level Agreements (SLA's) opgesteld.

3.2. Remarques générales

D'une manière générale, le groupe de travail souhaite attirer l'attention sur différents points concernant l'analyse TO BE :

- Voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we hierna de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie;
- Les différentes options identifiées sont sujettes à interprétation malgré le travail effectué pour les définir et il n'est pas toujours évident d'identifier des avantages/opportunités et inconvénients/risques pour chacune dans ce contexte ;

Option 1 :

- Betekent dit een integratie van Fedasil als een aparte 'Directie' (zoals DVZ, RVW, CGVS) binnen de FOD IBZ waarbij de Stafdiensten van IBZ Fedasil ondersteunen.
- Betekent dit een volledige integratie van alle diensten HR, B&B, IT -> het gevolg is hierbij dat dit een impact zal hebben op de andere directies van IBZ die niet vallen onder de Asiel- en migratiediensten. Conclusies mbt tot asiel en migratie zullen binnen de FOD IBZ sowieso mogelijke gevolgen hebben voor de organisatie van BiZa en voor de andere directies.
- Betekent dit eerder een volledige aparte FOD A&M los van IBZ waarbij het totale beheer van HR/B&B en IT centraal wordt beheerd?
- Une intégration totale suppose des modifications au niveau du Comité de Direction du SPF Intérieur.

Option 3 :

- Op niveau van IBZ is er al concept van Shared Service Center voor DVZ, CGVS en RVW die taken opneemt. Is het dan de bedoeling dat er voor Fedasil een gelijkaardige constructie is waarbij ze samenwerken met de Stafdiensten van IBZ.
- Of is het de bedoeling om nog een apart Shared Service Center op te richten los van de Stafdiensten, binnen IBZ? Hoe is dat laatste dan compatibel met de huidige structuur van IBZ (Stafdiensten).
- Kan voor elke dienst afzonderlijk, bepaald worden welke dienstverlening centraal wordt georganiseerd en welke dienstverlening decentraal? Dienen er SLA's te worden afgesproken?

- L'exercice de la spending review s'inscrit dans un timing limité et l'analyse des différentes options mériterait d'être approfondie dans une prochaine étape, notamment par des experts spécialisés, éventuellement des consultants externes ;
- Il a été demandé d'investiguer des options stratégiques concernant l'organisation des services de soutien asile mais ces options peuvent avoir un impact sur les autres directions du SPF Intérieur qui devrait également être pris en compte ;
- L'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE, du CGRA et de Fedasil vis-à-vis du SPF Intérieur doit être garantie, quelle que soit l'option choisie.

3.3. Option 1 : Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur

Een integratie van de horizontale diensten kan belangrijke meerwaarde bieden. Die integratie moet dan aan een aantal voorwaarden voldoen om succesvol te zijn in het realiseren van die meerwaarde. De belangrijkste zijn:

- het aligneren van visie en strategie;
- het aligneren van de gebruikte technologie;
- een sterke planning en projectwerking;
- een participatief en wervend leiderschap;
- het poolen van resources en breder inzetten van expertise;
- meer structureel werken en minder ad-hoc;
- een 'mature governance' met de klant in de cockpit;
- Klantgerichtheid/service-mind

3.3.1. Avantages / opportunités

3.3.1.1. Communs

We zien opportunititeiten voor schaalvoordelen vooral voor **generieke, gestandaardiseerde processen die beantwoorden aan generieke noden**, die niet bedrijfsspecifiek zijn en/of processen die gemeenschappelijk zijn voor de verschillende asielinstanties. Het is toch nodig om te verduidelijken welke voordelen beoogd worden mbt de schaalvergroting (door verdere analyses en berekeningen). Deze opportuniteit strookt niet met de definitie van volledige integratie, aangezien vooral generieke gestandaardiseerde processen gecentraliseerd worden.

- **Efficiëntere** uitvoeringsprocessen :
 - o Bepaalde taken goedkoper doen (meer mogelijkheden om te standaardiseren)

- Hoger niveau van **professionalisering** mogelijk en beter beantwoorden aan **kwaliteitsnormen**, vb.
 - o Tijdig antwoorden op vragen via case mgmt ipv informele kanalen (+ moeten wachten op antwoorden indien iemand afwezig is)
 - o Nieuwe producten en diensten aanbieden aan de afnemers : Toegang krijgen tot bestaande expertise van andere diensten
 - o Schaalvergroting toelaat om gebruik te maken van de kennis (experten, contracten met leveranciers,...) van alle instanties

- Ruimte creëren voor innovatie/**specialisering** :
 - o doordat uitvoerende taken goedkoper kunnen, kunnen meer middelen aangewend worden voor innovatie (creatie van centrale PMO, opzetten van gemeenschappelijke gespecialiseerde processen (performance mgmt)
 - o Investerings delen

- **Middelen makkelijker te verschuiven in functie van behoeften** :
 - o Gezamenlijke afspraken over prioriteiten, gelijktijdige opschaling van bepaalde processen, meer gelijkmatig aanpassen van outputs);
 - o Flexibeler beantwoorden aan wijzigende behoeften (indien 1 instantie geconfronteerd wordt met grote druk kan de volledige schaal van de ondersteunende dienst gebruikt worden om de instantie te ondersteunen)
 - o Dit voordeel geldt voornamelijk voor Fedasil. Tussen DVZ, CGVS en RvV is er al mogelijkheid om middelen intern te verschuiven ifv behoeften gezien ze met dezelfde personeelsenveloppe werken.

- Externe samenwerkingsprogramma's als drijveer/ katalisator voor centralisatie is een opportuniteit
 - o Technologische oplossingen kunnen uitgebreid worden voor andere materies binnen de centralisatie; planning en maturiteits-groei kan overgaan op centralisatie.
 - o *E-migration is een bestaande samenwerkingsvorm binnen optie 2. Het is geen vorm van volledige integratie, aangezien het één van de basisprincipes is binnen e-migration dat elke dienst onafhankelijk moet kunnen werken.*

- De integratie van bepaalde ondersteunende processen kan de basis vormen voor bredere samenwerking (over kernprocessen): vb. gemeenschappelijke HR-projecten (waarden, organisatiecultuur, employer branding, leiderschap,...). Ceci peut également avoir son pendant négatif (voir risques).

Enkele voorbeelden van voordelen en opportuniteit (voir aussi les risques pour leur pendant négatif) :

- **HR:** opstellen van algemeen opleidingsaanbod, uitvoeren van welzijnsenquête, mobiliteitsbeleid, wervingscampagnes, backoffice Persopoint, kennis en HRM evoluties opvolgen, centraal organisatie syndicaal overleg, 2^{de} lijn juridische ondersteuning bieden, opmaken besluiten, employer branding, professionaliseren en verbeteren van statistieken en rapporteringen, bredere analyses...

Deze voordelen zijn vooral relevant voor Fedasil. Voor DVZ, CGVS en RvV bestaan deze voordelen al binnen de context van FOD IBZ.

- **FIN:** Coördinerende rol creëren die een betere afstemming tussen de begrotingsopmaak en begrotingsvoorstellen van de andere diensten en Fedasil waarborgt (keten/prognosemodel), expertise bundelen, hogere niveau van professionalisering mogelijk en betere dienstverlening aan de eindgebruiker (interne en externe klanten),...

Één groot asielbudget/enveloppe laat

- o verschuivingen toe (herverdelingen tussen instanties)
- o geeft meer flexibiliteit/afstemming
- o zorgt voor meer transparantie rond asielbudget
- o meerjarenplanning kan op elkaar afgestemd worden (kan leiden tot synergiën bij het lanceren van overheidsopdrachten)

- **ICT:** toegang tot IT-diensten en betere gegevensuitwisseling, nieuwe mogelijkheden voor digitalisering en meer future-proof ICT-infrastructuur, innovatie, betere garanties tegen vendor lock-in, aankopen van niet-specifieke applicaties en infrastructuur (laptops, beheer van Windows, servers, netwerk, beveiliging), hogere niveau van professionalisering mogelijk en betere dienstverlening aan de eindgebruiker (interne en externe klanten),...

- **MP:**

- o Uitwerking van gezamenlijke noden, bijvoorbeeld schoonmaakcontract, maaltijden voor de centra, Acléd (licentie informatie databank)
- o Gezamenlijke overheidsopdrachten en synergieën
 - delen van expertise, contractbeheer, afsluiten van raamcontracten ;
- o Fedasil is momenteel een passieve deelnemer aan het federaal aankoopmodel (KB van 22 december 2017) en wordt vertegenwoordigd in het Strategisch Federaal Aankoopoverleg via de vertegenwoordiger van de ION's
 - Fedasil wordt actieve ipv passieve deelnemer voor federale raamcontracten en kan meer wegen op de keuzes
 - Toegang tot de sharepoint site IBZ met informatie rond overheidsopdrachten

→ De oplijsting van deze processen is niet limitatief. Bijkomende verduidelijking is nodig over welke voordelen beoogd worden met schaalvergroting. Vervolgens is een analyse nodig van alle (generieke) processen en een beslissing op basis van de afweging van de kosten en baten.

3.3.1.2. Spécifiques IBZ

Doordat er één personeelsenveloppe is voor de drie organisaties (CGVS, DVZ, RVW), is een transversaal beheer op vlak van personeelsplanning en -budgettering reeds mogelijk.

Le statut du personnel de Fedasil est spécifique et l'impact sur l'enveloppe doit être précisé.

Le scénario de l'intégration totale est plutôt identifié par IBZ comme une faiblesse au point de vue de la gouvernance plus difficile, de la moindre flexibilité, des différences de priorités,...

3.3.1.3. Spécifiques Fedasil

Zoals eerder gezegd, voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie.

Etant donné la caractère fluctuant de l'accueil, Fedasil pourrait bénéficier particulièrement de la possibilité de renforcement rapide de ses processus et services lors des crises. Pour Fedasil, l'intégration pourrait signifier plus de flexibilité.

Pour les autres instances, la situation n'est pas aussi claire. Le scénario de l'intégration totale est plutôt identifié par celles-ci comme une faiblesse au point de vue de la gouvernance plus difficile, la moindre flexibilité, les différences de priorités,...

Compte tenu du statut spécifique du personnel de Fedasil, l'impact de l'intégration des services de soutien sur le personnel doit être pris en compte, encore plus que pour le SPF Intérieur.

Fedasil voit les opportunités suivants pour son personnel dans le scénario 1 :

- Statutarisering voor de betrokken medewerkers van Fedasil. Dit biedt betere arbeidsvoorwaarden (loon, rechten, carrière). Het vinden en behouden van bekwame medewerkers is momenteel een enorme uitdaging (vb. ICT)
- Le détachement des services de soutien par rapport aux services opérationnels pourrait permettre une gestion plus sereine, principalement chez Fedasil

3.3.2. Inconvénients / Risques / Points d'attention

3.3.2.1. Communs

Premièrement, certains avantages/opportunités identifiés ci-avant par service de soutien ont également un pendant négatif qui est à prendre en compte. Le groupe de travail insiste sur l'importance de mener des études plus approfondies sur les points soulevés (non limitatifs) :

- Complexere governance en prioriteiten beheer ;
- Risico op tragere besluitvorming ;
- Minder maatwerk, soms mee betalen voor iets wat je zelf niet nodig hebt;
- Cultuurverschillen binnen de verschillende instanties kunnen integratie bemoeilijken;
- Centralisatie levert niet automatisch een servicecultuur op;
- Risico op onvoldoende toegewezen middelen (waardoor iedereen nog moeilijker prioriteiten kan verwezenlijken);

- **HR :**
 - o De taken die het dichtst aanleunen bij de werkvloer (ondersteunen leidinggevenden, formuleren en motiveren van behoeften, eerste lijn ondersteuning medewerkers verzorgen, informeel syndicaal overleg organiseren, organisatie van specifieke opleidingen,...) en inspelen in op de specifieke behoeften binnen elke organisatie zijn moeilijker centraal te organiseren; deze aspecten zijn essentieel om 'agile' te zijn als organisatie; moeilijker om snel te schakelen in crisis
 - o Als algemene HRM strategie en visie niet helemaal in lijn is met organisatie strategie en visie;
 - o Employer branding niet specifiek;

- **ICT :**
 - o Een stuk van de autonomie wordt opgegeven in het voordeel van de coherentie binnen de FOD IBZ en specifiek de asiendiensten. Centralisering riskeert te leiden tot een verlies van controle op de beleidsspecifieke investeringsmiddelen.
 - o Het harmoniseren van de verschillende systemen zal tijd nemen en overleg.
 - o Centralisering van het IT beheer kan een negatieve impact hebben op de beleidsspecifieke IT-werkingsmiddelen in het geval van onderfinanciering.
 - o Centralisatie vergt een coherent beheer, zo niet dreigt centralisatie net meer versnippering en verspilling te veroorzaken van IT Werkingskredieten.

- **MP :**

- Bij zeer grote overheidsopdrachten (zowel voor ICT als andere aankopen), sluit je kleinere spelers op de markt uit van de mededinging omdat die niet aan criteria voldoen om mee te dingen.
 - *Zijn er sectoren waarin dit nadelig kan werken omdat je van de grote marktspelers duurdere prijzen/offertes krijgt?*
 - *Studies, analyse waarop dit gebaseerd kan worden?*
 - *Anderzijds kunnen gezamenlijke overheidsopdrachten ook bij behoud autonomie in een samenwerkingsverband*
- Gelijkaardige behoeften worden in de praktijk anders ingevuld en vragen een andere benadering waardoor deze niet altijd in één opdracht gebundeld kunnen worden (vb: bereiding maaltijden in centra vs levering maaltijden). Verder te onderzoeken welke opdrachten eventueel gezamenlijk kunnen gelanceerd en beheerd worden.
- Het bundelen van behoeften kan tot schaalvoordelen leiden, maar dit is niet noodzakelijk het geval. De grotere complexiteit van en de hogere eisen die gesteld worden aan grote, gezamenlijke opdrachten kunnen potentiële inschrijvers verhinderen of afschrikken om een offerte in te dienen wat de mededinging kan beperken.
- Indien een gunningsbeslissing voor een gezamenlijke, kritieke overheidsopdracht wordt geschorst of geannuleerd kan dit een risico inhouden voor de gehele keten wanneer er niet of niet tijdig kan worden gegund.
- Gezamenlijke overheidsopdrachten kunnen leiden tot loggere aankoopprocessen gezien iedere deelnemer input dient te geven en de voorgestelde aankoopwijze en inhoud van de opdrachtdocumenten dient te valideren.
- Zowel het opstarten van een overheidsopdracht (oa. opstellen technische bepalingen) en het contractbeheer na de gunning van een overheidsopdracht vereisen een gedegen kennis van de organisatie(s) (werking, structuur en personeel) en een snelle en vlotte interne communicatie. Indien de gecentraliseerde aankoopdienst een geheel afgescheiden orgaan is en/of de kennis van en de voeling met de organisatie(s) ontbreekt, zou dit tot inefficiënties kunnen leiden.

→ De oplijsting van deze processen is niet limitatief. Bijkomende verduidelijking is nodig over welke voordelen beoogd worden met schaalvergroting. Vervolgens is een analyse nodig van alle (generieke) processen en een beslissing op basis van de afweging van de kosten en baten.

Deuxièmement, les économies d'échelles potentielles ne pourraient probablement être réalisées que pour les processus génériques. **Pour les processus spécifiques, le SPF Intérieur et Fedasil sont d'accord pour dire que l'intégration de ces processus représente un risque majeur.**

Fedasil

Fedasil werd opgericht als een apart agentschap omdat deze organisatievorm de autonomie en flexibiliteit biedt die nodig zijn om heel snel te reageren op wijzigende behoeften. Daardoor zijn er grote verschillen tussen Fedasil en de andere asielinstanties voor diverse ondersteunende processen (verschillende regelgeving, verschillende systemen en budgettaire processen die niet zomaar kunnen geïntegreerd worden).

Het is essentieel dat Fedasil snel en flexibel de capaciteit moet kunnen blijven op- en afbouwen. Dit vereist een intense en snelle coördinatie tussen de operationele processen en de ondersteunende processen.

Voorbeelden van specifieke processen voor Fedasil zijn:

- **HR:** geen statuut; specifieke regelgeving mbt contractuele medewerkers, geen integratie in persopoint, specifieke processen mbt opbouw en afbouw van personeelsbestand (*Dit fenomeen is de andere asieldiensten en de stafdienst P&O van de FOD Binnenlandse Zaken niet vreemd*).
- **FIN**
 - o Omwille van de specifieke operationele noden en het flexibel bufferplaatsen beheer heeft Fedasil een uniek budget en financieringsmodel (op basis van tarieven en prognosemodel en IDP) ontwikkeld. Fedasil is de enige asielinstantie die budgetteert op basis van dit model. Budgettering zoals bij een FOD is niet compatibel met de volatiliteit waar het Agentschap aan onderhevig is en de flexibiliteit die het Agentschap daarvoor nodig heeft.
 - o Bijna 70% van de uitgaven zijn gelinkt aan de partner conventies en subsidies (opvangpartners, LOI's, Vrijwillige Terugkeer partners). Fedasil beheert conventies, betaalt subsidies en controleert de uitgaven Deze financiële processen zijn sterk gelinkt aan het operationeel beheer van de conventies. Dit beheer kan pas kwaliteitsvol zijn indien voldoende informatie-uitwisseling/kennis is over de operationele processen (ie beheer van opvangcentra)
 - o Geen implementatie van Fedcom
 - o Sterk doorgevoerde analytische boekhouding
- **MP:** bij Fedasil geldt een ander delegatiebesluit

Naast de generieke processen zijn er ook heel specifieke ondersteunende processen, waar Fedasil verschilt van de andere asielinstanties. Die specifieke ondersteunende processen zijn gelinkt aan de operationele taken (beheer van de opvangcentra, beheer van opvangnetwerk) en omvatten oa de ontwikkeling van bedrijfsspecifieke applicaties,...

Een schaalvergroting zal leiden tot een **grotere organisatie**. Het samenvoegen van diensten kan leiden tot meer bureaucratie. Het duurt langer om het eens te worden over investeringen en prioriteiten; slagvaardigheid gaat verloren. De behoefte is net aan snellere en flexibele processen, sneller kunnen inspelen op behoeften.

De governance en besluitvorming moeten daarbij zo ontworpen worden dat, ondanks de grotere structuur:

- Voor Fedasil is het essentieel dat de ondersteunende processen snel en flexibel kunnen aangepast worden aan de operationele noden (opschaling en afschaling). De **beslissingslijnen** moeten kort zijn, zodat snel en eensgezind kan gereageerd worden op wijzigende noden. De nieuwe structuur mag niet louter een samenvoeging zijn van bestaande structuren en mandaten. Het is onduidelijk hoe een grotere structuur even 'snel' kan reageren als een kleinere structuur.
- In een grotere structuur moet elke instantie voldoende gewicht hebben. Het is voor Fedasil essentieel dat de prioriteiten (bepaald door operationele behoeften) voldoende gewicht hebben in een grotere structuur. Een geïntegreerde dienst of SSC kan eerder aanbodgericht handelen (tov vraaggericht in in-house model). De diensten van het SSC verwerven een grotere autonomie. De managers van de organisatorische eenheden (businessunits, directoraten, resultaatverantwoordelijke eenheden) verliezen voor hun gevoel een stuk autonomie en directe invloed; ze moeten 'delen' in waar ze voorheen over konden 'beschikken'.

OE, CGRA, CCE

De behoeften van dienstverlening tussen DVZ en FEDASIL kunnen gelijkaardig lijken (open en gesloten centra) maar zijn dat in de praktijk veelal niet. De context van open en gesloten centra vereisen voor groter contracten (maaltijden) andere technische bepalingen en zijn dus niet zomaar in 1 overheidsopdracht te gieten. Verder te onderzoeken welke opdrachten eventueel gezamenlijk kunnen gelanceerd worden (en dus gecentraliseerd).

Troisièmement, **dans le cas d'une intégration des services de soutien de l'asile se pose la question de garantir l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE mais aussi du CGRA et de Fedasil par rapport au SPF Intérieur.**

De Commissaris-generaal en zijn adjuncten zijn geheel onafhankelijk bij het nemen van hun beslissingen en het uitbrengen van hun adviezen (Art. 57/2 W 15-12-1980). Deze onafhankelijkheid staat een organisatorische integratie van ondersteunende diensten niet in de weg, maar zorgt wel voor een specifieke situatie waarmee rekening moet gehouden worden bij de integratie. Het personeel en de middelen worden door de Minister ter beschikking gesteld aan het Commissariaat-Generaal (Art. 57/25 W 15-12-1980), waaruit blijkt dat een zekere mate van integratie van HRM, B&B en ICT zelfs een wettelijke grondslag heeft.

In elk scenario dient er gewaakt te worden dat de onafhankelijkheid van de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen verzekerd blijft.

Wat de RvV betreft is een totale integratie van de ondersteuningsdiensten dan ook niet aanvaardbaar. De RvV is een onafhankelijk rechtscollege dat daadwerkelijke rechtsbescherming biedt aan vreemdelingen tegen het overheidsoptreden in vreemdelingenbetwistingen. De DVZ en het CGVS zijn in deze procedures, net als de vreemdeling, partijen voor de Raad.

Een groot aantal van het administratief personeel bij de RvV heeft een takenpakket dat gericht is op de ondersteuning van het kader van ambtsdragers waarbij de screening, vorming, begeleiding en evaluatie door de experts in het domein en dus door de RvV zelf dient te gebeuren. Voor de RvV dient de AS IS verdeling van HR-taken het uitgangspunt te zijn.

Bij een volledige integratie van de ondersteunende diensten verliest de RvV zijn onafhankelijkheid omdat hij niet langer vrij kan beschikken over zijn middelen (budget, IT, personeel), maar hiervoor afhankelijk wordt van de FOD BIZA, waar bovendien ook de partijen, DVZ en CGVS, bepalend zijn voor het beheer van deze middelen.

In de audit van de asiel- en migratiediensten uitgevoerd door Capgemini in 2022 werd de aanbeveling geformuleerd om DVZ, CGVS en Fedasil te integreren tot één entiteit. Dit werd niet aanbevolen voor RvV. Uit de internationale benchmark, die tijdens de audit werd gerealiseerd, blijkt dat in geen enkel land de beroepsinstantie geïntegreerd is.

Daarenboven dient te worden opgemerkt dat de Eerste Voorzitter van de Raad wel wordt uitgenodigd voor het directiecomité van de FOD BIZA, maar er geen stem heeft en dus niet volwaardig mee kan beslissen over het beheer van zowel budget, IT als personeel.

Specifiek wat HR betreft staat de RvV, onder de leiding van de Eerste Voorzitter, autonoom in voor de werving en de selectie van ambtsdragers (rechters en griffiers), hun welzijnsbeleid, de evaluatie, hun opleiding,.... Het is, onaanvaardbaar dat deze taken toegewezen zouden worden aan de HR-dienst van de FOD BIZA. Dit brengt in immers de onafhankelijkheid van de rechters ernstig in het gedrang et pose un vrai problème au regard des garanties sur ce point figurant dans la Constitution.

In het huidig model is wettelijk voorzien dat het administratief personeel van de RvV ter beschikking wordt gesteld door de FOD BIZA. Dit impliceert dat de RvV zelf instaat voor het inzetten van dit personeel. Een volledige centralisatie van het HR-beleid is ook vanuit dit oogpunt niet realistisch. HR-processen zoals evaluatie, interne mobiliteit, opleiding, loopbaanbeleid,... komen toe aan de RvV, die het hem ter beschikking gestelde personeel optimaal moet kunnen inzetten.

Enfin, l'intégration des services de soutien ne serait pas sans impact sur les autres services de Fedasil, de l'OE, du CGRA et du CCE. Bien que l'impact serait probablement différent chez les

uns et les autres, toutes les instances d'asile sont d'accord sur le fait qu'il s'agit d'un point d'attention particulièrement important qui mériterait une analyse approfondie.

Fedasil

De ondersteunende diensten zullen hiërarchisch afhangen van de FOD IBZ, terwijl de rest van Fedasil geen hiërarchische relatie heeft met IBZ (in tegenstelling tot de andere asiendiensten). Er is dan ook geen enkele garantie dat deze gecentraliseerde diensten een dienstverlening kunnen aanbieden die voldoet aan de noden van Fedasil.

De ondersteunende diensten worden dan gescheiden van de operationele processen van Fedasil. Deze scheiding creëert enorme risico's:

- Door de aard van onze activiteiten (vb. snel centra openen/sluiten), moeten de ondersteunende diensten snel en flexibel mee bewegen met de operationele processen (vb. personeel snel aanwerven; goederen aankopen, ICT middelen op- en afbouwen...). Indien de ondersteunende diensten worden afgesplitst en hiërarchisch onder een andere FOD worden gevoegd, dan kunnen de ondersteunende processen niet meer even snel en grondig mee bewegen met de operationele processen.
- Het opvangnetwerk bestaat voor het grootste deel uit plaatsen die uitgebaat wordt door opvangpartners. Het financieel beheer van de conventies (= taak van de financiële dienst) is inherent verbonden met operationele processen. Als de ondersteunende taken worden afgesplitst en hiërarchisch onder een andere FOD worden gevoegd, dan zullen niet alleen de coördinatiekosten voor het beheer van de conventies stijgen, maar is er ook een groot risico dat de operationele processen rond conventie- en bufferbeheer in het gedrang komen.

Optie 1 is daarom enkel mogelijk indien deze risico's in kaart gebracht worden en gemitigeerd worden, bvb via:

- Er moeten formele afspraken gemaakt worden mbt de dienstverlening naar Fedasil (vb. SLA zoals in een shared service center)
- Bepaalde bedrijfseigen activiteiten/processen van de ondersteunende diensten kunnen niet zomaar overgedragen worden (zie onder)
- Behalve de ondersteunende diensten, ook de andere diensten en beheersstructuur mee in scope van de oefening opnemen (cfr. Blauwdruk -> spending review en blauwdruk kunnen niet los van elkaar gezien worden)

OE, CGRA, CCE

L'intégration des services de soutien de l'asile aura un impact sur les autres directions du SPF Intérieur et l'organisation du SPF.

Naast de hoofdbekommernis van het verlies aan onafhankelijkheid, wil IBZ er ook op wijzen dat een volledige integratie van de ondersteunende diensten algemeen afbreuk dreigt te doen aan de dienstverlening binnen de instanties. Een meer onderbouwde studie/analyse is nodig. Un benchmark des organisations dans lesquelles une telle situation fonctionne pourrait être envisagé.

Ondersteunende taken die tegemoetkomen aan de specifieke noden en lokale behoeften kunnen beter decentraal worden georganiseerd. Het betreft onder meer het bepalen, prioriteren en motiveren van behoeften, zowel op vlak van personeel, budget als van IT, de ontwikkeling en het onderhoud van organisatie specifieke IT-applicaties, de ondersteuning van leidinggevenden, de organisatie van specifieke opleidingstrajecten, de aanwending van het eigen budget,....

→ Ook hier is meer onderzoek naar nodig.

3.3.2.2. Spécifiques Fedasil

Zoals eerder gezegd, voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie.

FIN : Bij het opmaken van de begroting is het belangrijk, gezien het specifieke financieringsmodel van het Agentschap, de intrinsieke link tussen de operationele noden & processen blijvend te waarborgen.

Compte tenu du statut spécifique du personnel de Fedasil, l'impact de l'intégration des services de soutien sur le personnel doit être pris en compte, encore plus que pour le SPF Intérieur.

Fedasil voit les risques suivants pour son personnel dans le scenario 1 :

- Welke overgangsmaatregelen voor de betrokken medewerkers?
- Moeten ze solliciteren voor een statutaire functie, welke loopbaanperspectieven, etc?

3.4. Option 2 : Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)

Dans la situation actuelle, certains processus sont déjà centralisés auprès du SPF Intérieur en ce qui concerne l'OE, le CCE et le CGRA (voir analyse AS IS).

3.4.1. Avantages / opportunités

3.4.1.1. Communs

Etant donné les risques identifiés pour les options 1 et 3, le statut quo pourrait offrir un avantage en ce qui concerne (non limitatif) :

- Le maintien de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement de Fedasil, CCE et du CGRA ;
- Eenvoudigere governance en prioriteitsbeheer ;
- La flexibilité nécessaire au bon fonctionnement de Fedasil ;
- La spécificité de certains processus ;
- Impact éventuel d'une intégration des services de soutien sur les autres services des organisations ;
- Snellere besluitvorming ;
- Alles op maat;

- **HR :**
 - o De taken die het dichtst aanleunen bij de werkvloer (ondersteunen leidinggevenden, formuleren en motiveren van behoeften, eerste lijn ondersteuning medewerkers verzorgen, informeel syndicaal overleg organiseren, organisatie van specifieke opleidingen,...) en inspelen in op de specifieke behoeften binnen elke organisatie kunnen intern georganiseerd worden: Meer agile, inspelen op verandering mogelijk;
 - o Specifieke employer branding

- **ICT :**
 - o Synergiën opzetten vanuit en met behoud van ieders autonomie: samenwerkingsprogramma's kunnen meerwaarden zoals schaalvergroting toch realiseren (E-migration, zie bijlage Meerjarenplan)
 - o Keuze van shared service providers (b.v. GovShare onder Kanselarij, privé sector, ...)

3.4.1.2. Piste d'amélioration de la situation actuelle identifiées par IBZ

Voor DVZ, CGVS en RvV werden een aantal verbetermogelijkheden gedetecteerd die verder bouwen op de AS IS:

HR

- Het structureel aanreiken van kencijfers en het toegankelijk maken van personeelsdata door de centrale stafdienst ten behoeve van de organisaties, zodat deze zelf beter in staat zijn om het eigen personeelsbestand op te volgen en het dubbel registreren van data wordt vermeden.
- Verbeteren van de samenwerking tussen DVZ/CGVS/RvV voor wat betreft de organisatie van specifieke opleidingen
- Een beter centraal beheer van de pool van juryvoorzitters

ICT

- De planningscyclus van het eMigration programma wordt stelselmatig gelijkgetrokken met de mijlpalen die voorzien zijn in het portfoliobeheer voor de AD DIO
- Uitwerken van een strategische greenfield die bestaat uit delen in de cloud, en delen van de infrastructuur in eigen beheer
- Centralisering servers en netwerken binnen structuur AD DIO zou een voordeel zijn.
De RvV wijst op dat punt op zijn onafhankelijkheid. Aangezien de DVZ en het CGVS partijen zijn voor de RvV is een centralisering voor RvV niet wenselijk.
- Via de Design authority worden referentiearchitecturen security opgezet die dienstig zijn voor alle actoren binnen de FOD IBZ, die dankzij een goed toegepaste architectuur-discipline kan bewaakt worden
- Een gecentraliseerde organisatie voor applicaties en toepassingen vanuit AD DIO, dat aangepast is aan de noden van de verschillende klanten van de organisatie. Echter, een hybride organisatie van specifieke ICT-lijnen binnen een grotere AD DIO heeft het voordeel van een gestandaardiseerde aanpak (bv inzetten op bepaalde transversale technische bouwstenen, die herbruikbaar zijn over de verschillende AD's heen), met toch voldoende aandacht en aanpassing voor de specifieke werkprocessen.
De RvV wijst er vanuit zijn onafhankelijkheidspositie op dat het eigen beheer van applicaties noodzakelijk is. De weg die in het kader van e-migration werd ingeslagen, nl. het inzetten op transversale herbruikbare technologische bouwstenen, maakt tevens het creëren van schaalvoordelen mogelijk zonder te raken aan de onafhankelijkheid.
- Wat innovatie betreft, is de algemene doelstelling: 'government-as-a-platform' (een collaboratief ontwikkelingsmodel waarbij overheid, partners, burgers, ...gezamenlijk overheidsdiensten bouwen die de maatschappij ten goede komen); Innovatie behelst een

wisselwerking tussen de zgn. business en de technologische aspecten. Een gedeelde aanpak, met een sterk innovatiegericht beleid binnen de asiel en migratie keten zelf is nodig.

3.4.2. Inconvénients / Points d'attention / Risques

3.4.2.1. Communs

- Geen schaalvoordelen (kosten en specialisatie) en bijgevolg moeilijker om betere dienstverlening te bekomen, hogere complexiteit niet aankunnen, minder middelen om future-proof systeem te bouwen, weinig ruimte voor specialisatie;
 - o Voor generieke processen die beantwoorden aan generieke noden (bv. backoffice persopoint, opmaken besluiten, 2e lijn juridische ondersteuning bieden, opstellen van een algemeen opleidingsaanbod, centrale organisatie syndicaal overleg, uitvoeren van één enquête welzijn,,,...)
- Geen transversaal beheer op vlak van personeelsplanning en -budgettering mogelijk
- Onvoldoende middelen toegewezen;
- **HR** : minder ruimte voor interne mobiliteit
- **ICT** : bij outsourcing kwetsbaarder aan vendor lock-in

De aangehaalde nadelen situeren zich in mindere mate bij DVZ, CGVS en RvV, aangezien daar al een vorm van samenwerking en centrale dienstverlening bestaat (cfr. as is), maar vooral bij Fedasil.

3.5. Option 3 : Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

3.5.1. Avantages/opportunités

3.5.1.1. Communs

Certains avantages/opportunités (et inconvénients/risques correspondants) identifiés pour l'option 3 sont communs à l'option 1 :

- We zien opportuniteiten voor schaalvoordelen vooral voor **generieke, gestandaardiseerde processen die beantwoorden aan generieke noden**, die niet bedrijfsspecifiek zijn en/of processen die gemeenschappelijk zijn voor de verschillende asielinstanties. Het is toch nodig om te verduidelijken welke voordelen beoogd worden mbt de schaalvergroting (door verdere analyses en berekeningen).
- **Efficiëntere** uitvoeringsprocessen :
 - o Bepaalde taken goedkoper doen (meer mogelijkheden om te standaardiseren)

- Hoger niveau van **professionalisering** mogelijk en beter beantwoorden aan **kwaliteitsnormen**, vb.
 - o Tijdig antwoorden op vragen via case mgmt ipv informele kanalen (+ moeten wachten op antwoorden indien iemand afwezig is)
 - o Nieuwe producten en diensten aanbieden aan de afnemers : Toegang krijgen tot bestaande expertise van andere diensten
 - o Schaalvergroting toelaat om gebruik te maken van de kennis (experten, contracten met leveranciers,...) van alle instanties

- Ruimte creëren voor innovatie/**specialisering** :
 - o doordat uitvoerende taken goedkoper kunnen, kunnen meer middelen aangewend worden voor innovatie (creatie van centrale PMO, opzetten van gemeenschappelijke gespecialiseerde processen (performance mgmt)
 - o Investerings delen

- **Middelen makkelijker te verschuiven in functie van behoeften** :
 - o Gezamenlijke afspraken over prioriteiten, gelijktijdige opschaling van bepaalde processen, meer gelijkmatig aanpassen van outputs);
 - o Flexibeler beantwoorden aan wijzigende behoeften (indien 1 instantie geconfronteerd wordt met grote druk kan de volledige schaal van de ondersteunende dienst gebruikt worden om de instantie te ondersteunen)

- Externe samenwerkingsprogramma's als drijveer/ katalisator voor centralisatie
 - o bv E-migration : technologische oplossingen kunnen uitgebreid worden voor andere materies binnen de centralisatie; planning en maturiteits-groei kan overgaan op centralisatie

- De integratie van bepaalde ondersteunende processen kan de basis vormen voor bredere samenwerking (over kernprocessen): vb. gemeenschappelijke HR-projecten (waarden, organisatiecultuur, employer branding, leiderschap,...). Ceci peut également avoir son pendant négatif (voir risques).

D'autres avantages/opportunités ont également été identifiés par rapport à l'option 1 par le groupe de travail :

- Terwijl de taken die het dichtst aanleunen bij de werkvloer (ondersteunen leidinggevenden, formuleren en motiveren van behoeften, eerste lijn ondersteuning medewerkers verzorgen, informeel syndicaal overleg organiseren, organisatie van specifieke opleidingen,...) en inspelen in op de specifieke behoeften binnen elke organisatie lokaal kunnen organiseren; deze aspecten zijn essentieel om 'agile' te zijn als organisatie; om snel te schakelen in crisis ;

- Behoud autonomie en bijgevolg minder afhankelijkheden, beheer eigen prioriteiten;
- Het is mogelijk dat de verschillende diensten verschillende afspraken maken met de centrale stafdiensten over de te centraliseren dienstverlening en de geldende SLA's. Aldus kan rekening worden gehouden met de onafhankelijkheid van de RvV. De te verwachten dienstverlening van het SSC is duidelijker dan vandaag het geval is.
- Het SSC kan een groeimodel zijn, zodat in functie van de noden steeds meer of minder taken gecentraliseerd door het SSC worden opgenomen.
- Het SSC moet gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid van de partners (klant versus dienstverlener) zodat kwalitatieve overeenkomsten en SLA's opgesteld worden.
- **HR**
 - o Employer branding kan specifiek;
 - o Kennis en HRM evoluties opvolgen;
 - o SLA's te onderhandelen met directies/diensten; (dit geldt voor elke vorm van horizontale dienstverlening, niet alleen voor HR)
 - o De competenties op vlak van HR worden aldus verdeeld over de centrale stafdienst en de decentrale organisaties. Het is niet vereist dat elke dienst van de FOD over alle competenties op vlak van HR beschikt.

3.5.1.2. Spécifiques Fedasil

Zoals eerder gezegd, voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie.

Compte tenu du statut spécifique du personnel de Fedasil, l'impact de l'intégration des services de soutien sur le personnel doit être pris en compte, encore plus que pour le SPF Intérieur.

L'IF de Fedasil voit les opportunités suivants pour le personnel dans le scénario 3 :

- Le détachement des services de soutien par rapport aux services opérationnels pourrait permettre une gestion plus sereine, principalement chez Fedasil

3.5.2. Inconvénients / points d'attention / Risques

3.5.2.1. Communs

Certains risques identifiés pour l'option 3 sont communs à l'option 1 :

Le groupe de travail insiste sur l'importance de mener des études plus approfondies sur les points soulevés (non limitatifs) :

- Complexere governance en prioriteiten beheer ;
- Risico op tragere besluitvorming ;
- Diensten ook minder op maat / organisatiespecifiek;
- Cultuurverschillen binnen de verschillende instanties kunnen detachering bemoeilijken;
- Onvoldoende middelen toegewezen (waardoor iedereen nog moeilijker prioriteiten kan verwezenlijken);

- **HR :**
 - o De taken die het dichtst aanleunen bij de werkvloer (ondersteunen leidinggevenden, formuleren en motiveren van behoeften, eerste lijn ondersteuning medewerkers verzorgen, informeel syndicaal overleg organiseren, organisatie van specifieke opleidingen,...) en inspelen in op de specifieke behoeften binnen elke organisatie zijn moeilijker centraal te organiseren; deze aspecten zijn essentieel om 'agile' te zijn als organisatie; moeilijker om snel te schakelen in crisis
 - o Als algemene HRM strategie en visie niet helemaal in lijn is met organisatie strategie en visie;

- **MP** (Indien het SSC behoeften van verschillende deelnemers zou bundelen in 1 opdracht) :
 - o Bij zeer grote overheidsopdrachten (zowel voor ICT als andere aankopen), sluit je kleinere spelers op de markt uit van de mededinging omdat die niet aan criteria voldoen om mee te dingen.
 - o Gelijkaardige behoeften worden in de praktijk anders ingevuld en vragen een andere benadering waardoor deze niet altijd in één opdracht gebundeld kunnen worden (vb: bereiding maaltijden in centra vs levering maaltijden). Verder te onderzoeken welke opdrachten eventueel gezamenlijk kunnen gelanceerd en beheerd worden.
 - o Indien een gunningsbeslissing voor een gezamenlijke, kritieke overheidsopdracht wordt geschorst of geannuleerd kan dit een risico inhouden voor de gehele keten wanneer er niet of niet tijdig kan worden gegund.
 - o Gezamenlijke overheidsopdrachten kunnen leiden tot loggere aankoopprocessen gezien iedere deelnemer input dient te geven en de voorgestelde aankoopwijze en inhoud van de opdrachtdocumenten dient te valideren.
 - o Zowel het opstarten van een overheidsopdracht (oa. opstellen technische bepalingen) en het contractbeheer na de gunning van een overheidsopdracht vereisen een gedegen kennis van de organisatie(s) (werking, structuur en personeel) en een snelle en vlotte interne communicatie. Indien de gecentraliseerde aankoopdienst een geheel afgescheiden orgaan is en/of de kennis van en de voeling met de organisatie(s) ontbreekt, zou dit tot inefficiënties kunnen leiden.

→ De oplijsting van deze processen is niet limitatief. Bijkomende verduidelijking is nodig over welke voordelen beoogd worden met schaalvergroting. Vervolgens is een analyse nodig van alle (generieke) processen en een beslissing op basis van de afweging van de kosten en baten.

Le groupe de travail identifie également les risques suivants pour l'option 3 :

- Minder flexibel, minder 'agile' en snel op noden inspelen;
- **HR :**
 - o Gaat het service center het beoogde serviceniveau opleveren? We moeten vermijden dat de afstand tussen de MW of de werkvloer en P&O te groot wordt. Hoe kan dit worden afgedwongen?
 - o Contact tussen shared service centrum en de werkvloer met de medewerkers loopt per telefoon en e-mail. 'Eigen' p&o'ers hebben de medewerkers niet meer: per probleem komen ze bij een andere (anonieme) medewerker uit. We zien nu al dat dat voor medewerkers een moeilijke zaak is. Personeelsleden dienen een 'band' te kunnen hebben met P&O en vice versa.
 - o Administratief en niet-administratief werk zijn in hrm nu eenmaal sterk met elkaar verknoopt. De werving en selectie volledig centraliseren is niet efficiënt. Een voeling met de werkvloer is absoluut essentieel om de juiste man op de juiste plaats te kunnen plaatsen. Maar ook om de noden te kunnen bepalen, prioriteiten te kunnen aangeven, kortom te weten wat er leeft op de werkvloer. In deze tijden van krapte op de arbeidsmarkt is die voeling met de werkvloer des te belangrijker. We moeten investeren in onze mensen, ondermeer door hen ten dienste te staan als P&O.
 - o Is het draagvlak aanwezig voor zo een shared service?
- **ICT :**
 - o Processen zijn trager (wachten tot behoeften en ontwikkelingen vastgelegd zijn, langere duur bestellingen die groter zijn etc.)
 - o Competitie met prive providers van services (Microsoft, Google, etc.)
 - o Moeilijk om SLA's af te spreken en de uitvoering ervan afdwingbaar te maken
- **MP :**
 - o Het is nog niet duidelijk wat de rol van het SSC (Shared Service Center) inzake overheidsopdrachten inhoudt. Beperkt de rol van het SSC zich tot adviseren en coördineren inzake overheidsopdrachten of zal het SSC het gehele aankoopproces beheren? Neemt het SSC dan enkel gezamenlijke overheidsopdrachten tussen 2 of meerdere deelnemers op zich of worden ook overheidsopdrachten voor slechts 1

deelnemer door het SSC beheerd? Hoe en door wie zullen de prioriteiten bepaald worden?

3.5.2.2. Spécifiques IBZ

Certaines tâches sont déjà effectuées par le SPF Intérieur pour l'OE, le CGRA et le CCE (voir AS IS). L'impact sur ces tâches est à prendre en compte pour l'option 3. Une analyse approfondie doit être effectuée.

Het kan niet de bedoeling zijn alles centraal te organiseren. Er dient een goeie afweging gemaakt te worden wat best centraal of decentraal wordt georganiseerd.

Met betrekking tot optie drie maakt RvV volgende opmerkingen:

1. een goede afweging is nodig opdat de dienstverlening die gebeurt door het shared service center de onafhankelijkheid van de RvV niet in het gedrang brengt. (Welke dienstverlening voor de RvV kan worden toevertrouwd aan het shared service center en welke niet?). Het uitgangspunt van de as is-verdeling moet hierbij het uitgangspunt zijn.
2. Het opzetten van een shared service center vereist het opstellen van overeenkomsten met de interne klanten (diensten), waarin voor elke klant de dienstverlening van het shared service center wordt bepaald alsook de SLA's met betrekking tot deze dienstverlening. Het is een uitdaging om overeenkomsten met realistische SLA's op te stellen en de afdwingbaarheid ervan te verzekeren.
3. De afweging die moet gemaakt worden over welk personeel decentraal (op RvV) en welk personeel in het shared service center nodig is en desgevallend een overdracht van competenties (mogelijks in 2 richtingen) organiseren is niet eenvoudig en kan leiden tot een gebrek aan competenties op een bepaald niveau.

3.5.2.3. Spécifiques Fedasil

Zoals eerder gezegd, voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie.

Compte tenu du statut spécifique du personnel de Fedasil, l'impact de l'intégration des services de soutien sur le personnel doit être pris en compte, encore plus que pour le SPF Intérieur.

Fedasil voit les risques et points d'attention suivants pour son personnel dans le scenario 3 :

- Behouden medewerkers hun bestaande overeenkomst?
- Medewerkers van Fedasil voelen zich sterk betrokken bij de missie van de organisatie, de waarden en het werken met/begeleiden van de doelgroep. Een belangrijk aandachtspunt is hoe die betrokkenheid zal wijzigen een reorganisatie (zal de missie veranderen? Zullen de waarden veranderen? Zal het contact met de doelgroep veranderen?). Medewerkers zijn sterk mensgericht.
- Medewerkers van Fedasil blijven contractueel maar moeten samenwerken met collega's die statutair zijn, voor dezelfde taken.

4. Conclusion

Dans le cadre des décisions des Conseil des Ministres du 10 novembre 2021 et du 18 octobre 2022, mission a été donnée au groupe de travail d'examiner l'organisation administrative la plus efficace possible des services d'asile et de migration, et notamment trois options pour les services de soutien du CCE, de l'OE, du CGRA et de Fedasil :

1. Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur
2. Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)
3. Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

Tout d'abord, le groupe de travail s'est penché sur l'organisation actuelle des services de soutien au sein des quatre instances de l'asile et pour les quatre services retenus : RH, ICT, Budget et comptabilité et Marchés publics.

L'analyse AS IS montre que des **synergies existent déjà pour tous les services de soutien au sein du SPF Intérieur**, c'est-à-dire entre le CGRA, le CCE et DVZ avec les services centraux du SPF Intérieur. En revanche, presque aucune synergie n'a été identifiée avec Fedasil.

Ensuite, le groupe de travail a **relevé différents points d'attention généraux préalables à l'analyse TO BE** :

- Voor Fedasil is het verschil tussen de bestaande situatie (alle taken in eigen beheer uitvoeren) enerzijds en de optie 1 en optie 3 anderzijds, groot. Daarom bespreken we hierna de opportuniteiten en risico's gezamenlijk voor optie 1 en optie 3, ten opzichte van de bestaande situatie;
- Les différentes options identifiées sont sujettes à interprétation malgré le travail effectué pour les définir et il n'est pas toujours évident d'identifier des avantages/opportunités et inconvénients/risques pour chacune dans ce contexte ;
- L'exercice de la spending review s'inscrit dans un timing limité et l'analyse des différentes options mériterait d'être approfondie dans une prochaine étape, notamment par des experts spécialisés, éventuellement des consultants externes ;
- Il a été demandé d'investiguer des options stratégiques concernant l'organisation des services de soutien asile mais ces options peuvent avoir un impact sur les autres directions du SPF Intérieur qui devrait également être pris en compte ;
- L'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE, du CGRA et de Fedasil vis-à-vis du SPF Intérieur doit être garantie, quelle que soit l'option choisie.

Enfin, concernant les trois options stratégiques, la position du groupe de travail peut se résumer de la manière suivante :

1. Une intégration complète des services de soutien au sein du SPF Intérieur

Le groupe de travail identifie des **opportunités** potentielles dans le cadre de l'option 1 (non limitatif) :

- Une intégration des services de soutien pourrait, en théorie, permettre certaines économies d'échelle mais uniquement pour des services généraux standard, et non pour les services spécifiques à chaque instance, ce qui ne répond pas à la définition d'intégration totale ;
- Une intégration des services de soutien pourrait, en théorie, permettre un niveau plus élevé de professionnalisme et une meilleure réponse aux normes de qualité, en facilitant l'échange entre les instances ;
- Une intégration des services de soutien pourrait, en théorie, créer plus d'espace pour l'innovation et la spécialisation grâce aux marges dégagées pour certaines autres tâches ;
- Une intégration des services de soutien pourrait permettre une meilleure redistribution des moyens entre les instances mais cette opportunité vaut principalement pour Fedasil puisque c'est déjà le cas pour les autres instances ;
- Une intégration des services de soutien pourrait permettre à Fedasil de renforcer plus rapidement ses services lors des crises, étant donné le caractère fluctuant de l'accueil ;
- Une intégration des services de soutien pourrait mener à une discussion concernant la statutarisation du personnel de Fedasil.

Cependant, ces opportunités peuvent également devenir un **risque** dans certains cas et chaque point soulevé mériterait une analyse approfondie pour identifier l'optimum (non limitatif) :

- Une intégration des services de soutien risque de complexifier la gouvernances et la gestion des priorités et risque de ralentir la prise de décision ;
- Une intégration des services de soutien risque d'engendrer les coûts supplémentaires pour une instance dans le cas où cela signifierait de devoir payer collectivement pour des choses dont celle-ci n'a pas besoin ;
- Les différences de cultures au sein des différentes instances peuvent présenter un risque en vue d'une intégration totale des services de soutien ;
- Une intégration des services de soutien n'est pas forcément synonyme de culture orientée service ;
- Une intégration des services de soutien peut rendre la répartition des moyens plus difficile entre les instances en cas de moyens totaux insuffisants et ne pas correspondre aux priorités de chacun ;

- Une intégration des services de soutien aura un impact majeur sur le personnel de Fedasil qui doit être analysé en profondeur.

Ensuite, **comme mentionné, les économies d'échelles potentielles ne pourraient probablement être réalisées que pour les processus génériques.** Pour les processus spécifiques, le SPF Intérieur et Fedasil sont d'accord pour dire que l'intégration de ces processus représente un risque majeur.

En outre, dans le cas d'une intégration des services de soutien de l'asile se pose la question de garantir l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE mais aussi du CGRA et de Fedasil par rapport au SPF Intérieur.

In elk scenario dient er gewaakt te worden dat de onafhankelijkheid van de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen verzekerd blijft. In de audit van de asiel- en migratiediensten uitgevoerd door Capgemini in 2022 werd de aanbeveling geformuleerd om DVZ, CGVS en Fedasil te integreren tot één entiteit. Dit werd niet aanbevolen voor RvV. Uit de internationale benchmark, die tijdens de audit werd gerealiseerd, blijkt dat in geen enkel land de beroepsinstantie geïntegreerd is.

Enfin, l'intégration des services de soutien ne serait pas sans impact sur les autres services de Fedasil, de l'OE, du CGRA et du CCE. Bien que l'impact serait probablement différent chez les uns et les autres, toutes les instances d'asile sont d'accord sur le fait qu'il s'agit d'un point d'attention particulièrement important qui mériterait une analyse approfondie.

2. Structure séparée entre Fedasil d'une part et IBZ d'autre part (OE, CGRA, Conseil du contentieux) (= situation actuelle)

Par rapport aux risques identifiés pour l'option 1 (et l'option 3), le **maintien du statut quo proposé dans l'option 2 pourrait offrir un avantage** en ce qui concerne (non limitatif) :

- Le maintien de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement de Fedasil, du CCE et du CGRA par rapport au SPF Intérieur ;
- Le maintien d'une gouvernance plus simple que dans les autres scénarios et une gestion potentiellement plus facile des priorités, ce qui pourrait permettre une prise de décision parfois plus rapide et une meilleure flexibilité notamment de Fedasil par rapport aux fluctuations de l'accueil ;
- Le maintien de la spécificité pour les processus pour lesquels cela est nécessaire ;
- Le maintien d'une répartition adéquate des moyens entre les instances pour mieux correspondre aux priorités de chacun ;
- L'absence de coûts supplémentaires pour une instance pour des choses dont celle-ci n'a pas besoin ;
- Le maintien du statut spécifique pour le personnel de Fedasil ;

- L'absence d'impact pour les autres services de Fedasil, de l'OE, du CGRA et du CCE.

En revanche, **les opportunités identifiées ne seraient pas mise en place**, notamment les économies d'échelle potentielles pour les processus génériques et la gestion transversale des moyens et du personnel.

L'analyse AS IS a montré que certains processus sont déjà centralisés auprès du SPF Intérieur en ce qui concerne, l'OE, le CCE et le CGRA, ce qui a pour conséquence **que les risques identifiés pour l'option 2**, bien que valables pour ces instances dans une certaine mesure, **concernent principalement Fedasil**.

Les instances du SPF Intérieur ont également identifié **certaines pistes qui permettraient d'améliorer encore la situation dans le cadre de l'option 2**. Ces points permettraient davantage de collaboration entre les instances du SPF Intérieur et n'ont pas d'effet sur Fedasil.

3. Le SPF Intérieur comme un Shared Service Center

Les opportunités et les risques identifiés pour l'option 1 sont dans la plupart des cas valables pour l'option 3. Pour sa part, Fedasil ne distingue pas réellement de différence entre les scénarios 1 et 3.

Quelques opportunités spécifiques pour cette option sont (non limitatif) :

- Le maintien de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement de Fedasil, du CCE et du CGRA par rapport au SPF Intérieur et gestion potentiellement plus facile des priorités ;
- Le maintien de la spécificité pour les processus pour lesquels cela est nécessaire ;
- Le modèle du SSC peut être évolutif, de sorte que plus ou moins de tâches sont centralisées en fonction des besoins ;
- Le SSC doit être basé sur l'égalité des partenaires (client versus prestataire de services) afin que des accords qualitatifs et des SLA soient établis ;

Quelques risques spécifiques pour cette option sont (non limitatif):

- Moins de flexibilité, moins « agile »
- Le SSC pourrait ne pas délivrer le niveau de service adéquat ;
- Distance entre les collaborateurs du SSC et les collaborateurs sur le terrain ;
- Besoin de préciser le rôle du SSC pour certaines tâches, comme par exemple pour les marchés publics : rôle de conseil et coordination ou gestion totale du processus d'achat ?
- Qui détermine les priorités ?

- Quel impact sur le personnel ?
- Le SSC doit garantir l'autonomie du CCE.

En conclusion, le groupe de travail s'entend sur le fait qu'il n'est pas possible de trancher entre les trois options à ce stade.

Chaque scénario présente en théorie des opportunités et des risques mais chaque point identifié devrait être soumis à une analyse approfondie afin de discerner l'ensemble des impacts potentiels. En effet, en fonction du contexte, presque chaque avantage peut devenir un inconvénient et vice-versa et il est nécessaire d'établir l'optimum avant de se prononcer sur un scénario, quel qu'il soit.

L'exercice de la spending review s'inscrit dans un timing limité et c'est pourquoi, le groupe de travail souhaite proposer d'approfondir l'analyse des différentes options dans une prochaine étape, au sein d'un cadre méthodologique défini et avec l'aide d'experts spécialisés, éventuellement des consultants externes, en tenant compte des remarques suivantes :

- Effectuer une analyse d'impact pour chacune des options (ex : impact assessment, inventaire des risques, analyse coût-bénéfice, etc.) pour tous les processus de soutien et au moins les processus génériques ;
- Préciser les définitions de chacune des options envisagées ;
- Tenir compte des activités spécifiques aux organisations avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte du statut spécifique du personnel de Fedasil avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte de l'impact sur les autres services des différentes organisations avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du CCE mais aussi du CGRA et de Fedasil par rapport au SPF Intérieur avant d'envisager ou non une centralisation ;
- Tenir compte des conclusions du groupe de travail chargé d'examiner les recommandations formulées suite à l'audit de Capgemini Invent en 2022 sur les services d'asile et de migration (attendues en novembre 2023).