

ROYAUME DE BELGIQUE



**COMMISSION DE LA
PROTECTION DE LA VIE PRIVEE**

PLAN DE GESTION

**Une bonne organisation,
pierre angulaire d'un service
de qualité.**

1. INTRODUCTION.

La **Commission de la protection de la vie privée** a été créée en 1992 en tant qu'organe indépendant de contrôle compétent pour la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Le champ des compétences de la Commission est passablement étendu et général : la Commission est compétente pour toute forme de traitement de données à caractère personnel, quel que soit le domaine où s'opère le traitement et quelle qu'en soit la nature : secteur privé ou secteur public, traitement automatisé ou non, ... On peut considérer que la réglementation a été conçue d'une manière assez large et que la Commission dispose en la matière d'une compétence pleine et entière.

Au fil des années, la Commission a été confrontée à bien des évolutions : la multiplication à l'infini des traitements de données, la revendication de prestations plus rapides des services publics, allant de pair avec le développement du *e-government*, et l'exigence de la prompte délivrance d'avis ou d'autorisations par les organes de contrôle. En effet, la rapidité des évolutions sur le plan du traitement des données et de l'information, l'attention plus grande de la société et sa conscientisation à l'égard de la vie privée du citoyen et de la mondialisation croissante ont également affecté le fonctionnement de la Commission.

Cette évolution en matière de traitement informatisé de données et l'internationalisation de la circulation des données exigent une réponse forte attirant l'attention de chacun sur les risques qu'elles comportent et sur la nécessité d'une protection et d'un contrôle. Ceci implique toutefois que la Commission elle-même entreprenne les démarches nécessaires pour affirmer son rôle et sa présence sur le terrain. La Commission ne pourra se maintenir que par son crédit et son autorité.

La prise de conscience croissante de la société a pour conséquence que le citoyen se tourne toujours davantage vers la Commission. Les autorités elles aussi posent au préalable des questions pertinentes dans le souci d'agir conformément à la réglementation. La Commission ne peut pas et ne veut pas laisser ces questions sans réponse. Pour cela, toutefois, il est indispensable que son indépendance et son autorité ne soient pas remises en cause.

La loi du 26 février 2003 (Moniteur belge du 26 juin 2003) adaptant le statut, la composition et les compétences de la Commission lui offre des chances inédites de renforcer son autonomie et son dynamisme.

La loi confirme l'indépendance de la Commission et la souligne par l'institution auprès de la Chambre des Représentants et par l'intégration des comités sectoriels. L'augmentation du nombre de ses membres et le renforcement de son soutien administratif doivent insuffler un dynamisme accru à la Commission, en lui donnant les moyens d'adapter son organisation de manière à relever les défis auxquels elle est confrontée et à accroître son efficacité et ses performances. Le mode de

composition des comités sectoriels et le modèle de coopération prévu doivent conduire à un élargissement du savoir et garantir des prestations rapides et correctes au bénéfice des secteurs tout en préservant l'unité de la vision et de la politique.

Il revient maintenant à la Commission de la protection de la vie privée de saisir les opportunités ainsi offertes et d'en tirer le meilleur parti en développant des plans d'action appropriés.

Le Législateur stipule, à l'article 34 de la loi du 8 décembre 1992 (modifiée par la loi du 26 février 2003), que la Commission doit désormais rédiger chaque année un plan de gestion succinct. Le présent plan - le premier sur la base de la nouvelle réglementation - veut répondre à cette prescription.

Selon le canevas traditionnel, ce plan de gestion présente la vision, la mission, les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels, et énumère les besoins et moyens budgétaires nécessaires à leur réalisation. Lors de sa rédaction, la Commission a naturellement pris pour point de départ les dispositions légales et réglementaires qui sont à la base de son existence.

Il convient ici d'affirmer clairement que la Commission n'a aucunement pour objectif de s'opposer à l'usage de traitements de données, bien au contraire. Le développement des échanges de données, leur gestion efficace, l'emploi généralisé des possibilités offertes par *internet*, la simplification administrative, l'essor du commerce électronique, etc. sont en effet essentiels au fonctionnement de notre société. Néanmoins, tout ceci n'est possible que si le citoyen obtient simultanément l'assurance que ses droits fondamentaux continueront à être préservés.

Sur ce plan précisément, la Commission peut remplir une mission cruciale. Par son action, elle doit en définitive offrir des garanties au citoyen (dont les données personnelles font l'objet de traitements) et fonder sa confiance. La Commission aura pour objectif que le citoyen appartenant à la société de l'information de demain puisse être assuré que les traitements de données à caractère personnel et les échanges de données qui l'accompagnent – sur le plan national ou au niveau international, et quel que soit le support – sont effectués avec le souci de respecter et de protéger ses droits en matière de vie privée. Ceci suppose de la part de la Commission une attitude et un agir plus dynamiques et proactifs. Elle ne peut se limiter à une approche purement réactive et « captive » (délivrance d'avis, fourniture d'informations) mais doit prendre l'initiative, adresser des recommandations, effectuer des contrôles et des inspections effectives, participer à la préparation de la politique et développer des visions. Tout spécialement en matière de définition de la politique et de développement de la vision, la Commission amplifiera la dimension internationale de son action. En effet, le traitement de données n'est plus depuis longtemps une question circonscrite à un pays mais un phénomène mondial. Dès lors, la Commission aura à cœur d'occuper une position essentielle au sein de ce contexte international.

C'est aussi pourquoi la Commission veut tirer parti de son autorité indépendante pour défendre et garantir la préservation du nécessaire équilibre entre la protection des libertés et le développement du traitement de données à caractère personnel. Puisque le Législateur, avec la nouvelle loi du 26 février 2003, a une fois de plus

confirmé son rôle en la matière, la Commission doit faire de ce souci d'équilibre le principe fondateur de son action.

2. VISION.

Dans sa pensée et son action, la commission de la protection de la vie privée veut jouer un rôle déterminant pour la préservation équilibrée du droit fondamental à la protection de la vie privée. Toutefois, elle sera attentive au fait que dans la société actuelle, le recours à des technologies modernes pour le traitement de données à caractère personnel constitue un facteur très important de l'accroissement du bien-être et de la prospérité des citoyens.

Afin de permettre aux citoyens d'avoir confiance en ces technologies, elle veut, d'une part, sensibiliser les citoyens à l'observation de leurs droits en la matière et, d'autre part, inciter avec toute l'autorité requise les utilisateurs - publics ou privés - de semblables technologies à respecter les droits fondamentaux des citoyens et à prendre des mesures appropriées en matière de sécurité de l'information et de vie privée.

En outre, elle entend, tant à l'échelon national que sur le plan international, se manifester comme un leader reconnu et jouer le rôle de centre de référence. Elle veut marquer de son empreinte la conception et le développement de normes pertinentes en matière de sécurité de l'information et de vie privée, mais aussi surveiller et promouvoir leur application.

3. MISSION.

La Commission de la protection de la vie privée :

- émet des avis et recommandations aux autorités et/ou instances compétentes;
- accorde des autorisations pour le traitement ou la communication de données à caractère personnel aux instances compétentes;
- contrôle la façon dont s'opèrent la communication et le traitement des données à caractère personnel;
- informe et assiste les personnes concernées dans l'exercice de leurs droits et devoirs ;

pour contribuer à la préservation équilibrée du droit fondamental de tout un chacun à la protection de la vie privée à l'égard du traitement de données à caractère personnel.

Par conséquent, les tâches primordiales de la Commission se répartissent en quatre domaines d'activité:

3.1. Avis / recommandation.

Ces activités sont principalement orientées vers diverses instances (publiques) compétentes et dans certains cas vers les personnes privées responsables du traitement.

Appartiennent à ce domaine d'activité : la délivrance d'avis et les recommandations.

3.2. Autorisations.

Cette activité concerne l'autorisation de traiter et de communiquer des données à caractère personnel qui est accordée à une instance relevant d'un secteur déterminé. En règle générale, cette mission sera remplie par un comité sectoriel spécifique créé au sein de la Commission. Naturellement, le droit d'évocation permet à la Commission de remplir elle-même cette tâche.

Relèvent de ce domaine d'activité: les autorisations.

3.3. Contrôle / surveillance / plaintes.

Ce pilier correspond à un volumineux « paquet de tâches » et vise aussi bien les instances publiques compétentes que le secteur privé, et le citoyen comme les personnes morales.

Appartiennent à ce domaine d'activité : le traitement des plaintes et l'éventuelle médiation y liée, l'exercice au bénéfice d'un tiers du droit d'accès et de rectification (accès indirect), le traitement des déclarations et la tenue du registre public, les tâches d'inspection et de contrôle, la dénonciation au procureur du Roi, la saisine du tribunal civil à propos d'un litige, le suivi des rapports transmis à la Commission.

3.4. Information.

Un quatrième pilier concerne la mission d'information de la Commission. Il touche aussi bien le secteur public que le secteur privé, les autorités que le simple citoyen, la personne concernée par un traitement de données que le responsable de celui-ci (personne physique ou personne morale).

On peut rattacher à ce domaine d'activité : la tenue du registre public, le traitement des plaintes qui offre l'occasion de fournir des informations, le rapport fait annuellement au Parlement et la rédaction du plan de gestion, la rédaction du règlement interne et enfin l'information réactive envers les particuliers et les responsables de traitements de données.

Il faut encore souligner que dans ces différents domaines d'activité, la Commission ne se limite pas nécessairement au territoire national et que son action comporte souvent une dimension internationale. Ainsi, non contente de siéger via ses représentants dans divers organismes internationaux de contrôle (Schengen, Europol,...), la Commission doit en outre assurer une présence active au sein d'organisations et de groupes de travail européens et internationaux qui traitent des aspects politiques et normatifs (par exemple le « groupe article 29 » de l'Union européenne, le groupe de Berlin, la conférence des commissions ou des organes de contrôle en matière de protection de la vie privée). De toute évidence, avec l'internationalisation croissante des échanges de données, le poids de la dimension internationale ira en se renforçant et la Commission devra apporter une réponse convaincante à ce phénomène pour chacun des domaines d'activité précités. Elle l'a d'ailleurs explicitement indiqué dans sa vision.

4. ANALYSE.

Il faut, en partant de la vision et de la mission, procéder à l'analyse du fonctionnement actuel de la Commission et de son secrétariat. Ce processus de mise à l'épreuve est nécessaire pour pouvoir déterminer les nouveaux objectifs. Inévitablement, analyse et contrôle doivent partir du passé, de la réalité actuelle mais être tournés vers l'avenir. Une telle analyse ne vise en aucun cas à dénigrer et à faire le procès du passé. Si l'autocritique est nécessaire, le règlement de comptes est superflu. Du reste, dans le passé, c'est la Commission elle-même qui a tiré la sonnette d'alarme et pointé du doigt les insuffisances de son organisation. La loi du 26 février 2003 n'a pas d'autre origine. Aujourd'hui, la Commission doit procéder à nouveau à un exercice d'introspection et à l'analyse de l'environnement pour déterminer comment elle peut, avec les possibilités et les moyens que le législateur lui a consentis – et qui lui ont fait défaut dans le passé –, élargir ses actions et adapter son fonctionnement de manière à concrétiser sa vision et ses objectifs.

Aujourd'hui, la Commission de la protection de la vie privée est pour l'essentiel une organisation « captive ». En effet, ce sont des facteurs externes qui détermineront pour la plus grande part ses activités : les demandes d'avis, d'autorisations ou de recommandations, les déclarations effectuées par les responsables de traitements, le dépôt de plaintes, les demandes d'accès indirect ou les demandes de renseignements, et caetera. Ceci signifie que les facteurs contextuels doivent être dûment pris en compte et que la Commission doit systématiquement prendre en considération cette situation de fait avant de prendre la moindre initiative. D'autre part, la Commission doit avoir pour ambition de dépasser cette attitude purement réactive, de prendre elle-même une série d'initiatives et d'agir vers l'extérieur conformément à sa mission.

L'analyse interne du fonctionnement actuel du secrétariat de la Commission a permis de détecter un certain nombre de points forts mais a également révélé une série d'éléments moins satisfaisants et de faiblesses. Parmi les points forts, on peut notamment relever : l'implication des collaborateurs, la qualité et l'expertise, la satisfaction quant au contenu du travail, les possibilités de formation, la connaissance des clients, les moyens logistiques. En revanche, un certain nombre de points faibles faisaient l'unanimité au sein de l'organisation : découragement face aux objectifs à atteindre, communication interne et externe, organisation interne et répartition des tâches, connaissance de l'organisation et des objectifs, documentation interne, utilisation des moyens disponibles.

Au sein de la Commission dans sa forme actuelle, la collaboration et la répartition des tâches entre les commissaires et le secrétariat sont loin d'être idéales. Faute de moyens humains, les avis sont en grande partie préparés par les membres de la Commission. Ces derniers ne font que rarement, ou même jamais, appel aux agents et l'interaction est donc insuffisante entre les spécialistes de l'administration et les commissaires lors de la préparation de ces avis. Il est recommandé de régler clairement cette question au sein de la nouvelle organisation et d'élaborer un accord de coopération entre la Commission et l'administration. Ce modèle doit au minimum comprendre les items suivants : organisation interne de la Commission et répartition des tâches entre les membres, rôle de la présidence, collaboration entre les commissaires et les agents de l'administration.

L'analyse de l'environnement montre que la société accorde toujours plus d'intérêt à la problématique de la protection de la vie privée, que ce soit sur le plan national ou sur le plan international.

En contrepartie, on assiste dans le même temps à une évolution explosive en matière de traitement de l'information, qui se combine de surcroît avec une mondialisation de l'échange de données. Ces éléments peuvent être perçus comme des menaces (augmentation des demandes de renseignements et des plaintes, exigences accrues sur le plan du know how et des connaissances,...) mais aussi comme des opportunités. En effet, la conscientisation accrue et l'attention plus grande accordée à la vie privée renforceront l'intérêt pour la Commission. Ceci implique que celle-ci doit impérativement être en mesure de réagir à ces évolutions de manière à accroître son autorité. De plus, il importe aussi de départager au plus juste les exigences d'une protection raisonnable des personnes et la nécessité d'un fonctionnement efficace des entreprises et des institutions publiques, dans lequel le traitement électronique et informatisé des données joue un rôle indispensable.

Bien que limitée, l'enquête interne et externe révèle des insuffisances organisationnelles sérieuses au sein de la Commission et de son administration d'appui : s'il convient d'augmenter les moyens disponibles, il est tout aussi nécessaire de procéder sur-le-champ à une refonte de l'organisation. Cette réorganisation interne doit sans aucun doute aller de pair avec une définition de la position de la Commission par rapport à l'environnement et avec une politique de communication claire.

Pour ce qui est des relations externes, il ne peut être perdu de vue - eu égard aux compétences nouvelles de la Commission et des comités sectoriels institués au sein de cette dernière - que la réorganisation doit être réalisée tout en continuant à

garantir la continuité du service. En effet, la nouvelle réglementation est immédiatement applicable et tout hiatus est exclu. De surcroît, la réglementation prévoit que la Commission assume elle-même les compétences et missions des comités sectoriels aussi longtemps que ces derniers n'ont pas été créés. Cet aspect est d'autant plus important que la Commission et les futurs comités sectoriels se voient attribuer de nouvelles missions en matière d'autorisation de certains traitements de données.

Lorsqu'elle déterminera les objectifs dans son plan de gestion, la Commission devra tenir compte de cet impératif de la continuité du service. Il s'agira donc de combiner les exigences du service avec celles d'un *change management* tout aussi vital. Dès lors, une analyse correcte de l'écart entre le « as is » et le « to be » devra être effectuée avec toute la vigilance requise.

Un autre élément - déjà évoqué plus haut - mérite attention : il est primordial que la structure organisationnelle de la Commission soit redessinée. Par conséquent, à côté des objectifs stratégiques qui seront définis en partant des éléments énumérés dans la mission et désignés comme « domaines d'activité », une série d'objectifs stratégiques spécifiques devront s'attacher à ce besoin primordial. On ne peut en effet oublier qu'il s'agit d'un premier plan de gestion et qu'en l'occurrence, la Commission inaugure de facto un nouveau mode de fonctionnement. Divers services et méthodes de travail propres à un management moderne doivent encore mis sur pied ab nihilo. Dès lors, ils constitueront - à côté du « service continu » - la pièce maîtresse des plans d'action.

Concrètement, ceci signifie qu'à côté des quatre domaines d'activité rattachés à la mission, le plan de gestion prévoit l'implémentation de quatre autres domaines d'activité vitaux pour toute organisation. Dans une entreprise déjà existante et fonctionnant efficacement, ils agiront à vitesse de croisière et seront garant de la performance. Dans le cas de la Commission, ils doivent être créés et/ou développés. Ils concernent : l'adaptation de l'organisation interne aux ambitions du plan de management, le développement d'une politique du personnel, d'un instrument de management et d'une politique de communication.

Avant d'arrêter les objectifs stratégiques, une série de facteurs critiques de succès (FCS) ont été définis pour les différents domaines d'activité découlant de la mission ainsi que pour les autres domaines énumérés ci-dessus. Ces FCS ont été répartis en 4 catégories selon leur nature : résultat (un résultat déterminé est attendu), qualité (un indice de travail qualitatif est donné), processus (indication d'un processus au sein de l'organisation), innovation (indication d'une réflexion ou d'une activité novatrice).

Dans l'énumération, on précise chaque fois qui, au sein de l'organisation (de la Commission), est le mieux placé pour assumer la responsabilité primaire de l'activité désignée comme facteur de succès. A cet effet, l'organisation a été subdivisée en quatre groupes : le management général, la section Organisation et Gestion des ressources, la section Etudes et Recherche, la section Relations externes. Il est bien vite apparu que les choses se confondaient pour nombre de domaines d'activité et d'activités. Ce fait devra être pris en considération lors de la définition de la structure de l'organisation.

Ainsi, environ quatre-vingt facteurs critiques de succès ont été définis afin de déterminer les objectifs stratégiques de la Commission pour ce premier plan de gestion, avec chaque fois l'indication de leur nature et de la section qui sera le responsable primaire de leur réalisation. Le relevé de ces facteurs est annexé au présent plan de gestion.

Lors de la détermination des objectifs pour sa première année de travail, la Commission part des deux prémisses suivantes :

- la Commission doit continuer à assurer ses missions légales et garantir un service de qualité sur ce plan ;
- elle doit remodeler aussi vite que possible son organisation de manière à devenir une institution moderne et performante.

La combinaison des deux influencera sans nul doute le calendrier de l'implémentation mais ceci n'est nullement contradictoire. Loin de là !

Et comme toujours, l'un ne va pas sans l'autre : **une bonne organisation est la pierre angulaire d'un service de qualité !**

5. OBJECTIFS STRATEGIQUES.

Partant de la vision et de la mission, et tenant compte des éléments formulés dans l'analyse, la Commission avance les objectifs stratégiques qui suivent.

La stratégie indiquée suit la structure des domaines d'activité énumérés dans la mission, complétée par les quatre domaines nécessaires au développement de l'organisation. Au préalable, il faut encore signaler que l'analyse a révélé qu'une série de prestations et de facteurs de succès se confondent et peuvent aussi bien s'appliquer à un domaine d'activité qu'à un autre. Toutefois, pour faciliter la lecture du plan de gestion et indiquer clairement qu'une stratégie déterminée s'applique au domaine concerné, l'objectif sera chaque fois spécifié. D'un point de vue opérationnel, il est néanmoins possible que l'implémentation s'effectue selon un axe horizontal. A ce propos, on pense surtout à des items tels que le contrôle de qualité, le suivi et la planification, le travail par projet, etc.

Comme conclu à la fin de l'analyse, la poursuite de l'exécution des missions légales constitue la « *bottom line* » de la stratégie. La vision et l'ambition de la Commission sont toutefois d'aller beaucoup plus loin et de se développer jusqu'à devenir un acteur et un leader incontesté et visible. Dans les différents domaines d'activité, la Commission souhaite servir de modèle et donner un caractère déterminant à son action.

Quant aux **quatre missions spécifiques** découlant de la mission, la stratégie vise à développer le service et l'exécution des tâches au point que la Commission soit communément reconnue comme :

- un conseiller compétent ;
- un habilitateur pondéré ;
- un contrôleur efficient ;
- un informateur et un assistant fiables.

Par ailleurs, la Commission veut développer sa propre organisation et repenser son fonctionnement de manière à servir de modèle pour :

- une organisation de qualité ;
- des collaborateurs motivés ;
- une coordination efficace ;
- une communication claire.

Les responsables désignés devront rédiger ultérieurement, chacun pour leur partie, un plan en vue de réaliser les objectifs fixés.

5.1. Développement de la mission en matière d'avis et de recommandation.

Cette mission concerne les avis ou recommandations émis quant au traitement de données à caractère personnel. Le plus souvent, la commission intervient sur la requête des autorités et instances compétentes mais elle peut également décider de son propre chef de formuler un avis ou une recommandation. Une plainte ou une déclaration auprès de la Commission peuvent également amener celle-ci à adresser une recommandation au responsable du traitement.

Dans ce domaine, la Commission veut remplir sa mission de manière telle que cette tâche soit exécutée avec la perspicacité requise et dans le délai prescrit par la loi. Son ambition en la matière doit être d'accroître ses performances, de façon à ce que des résultats immédiats soient enregistrés et à ce que les objectifs soient progressivement atteints dans les limites de la période prévue. Plus avant, la Commission veut, par le biais des avis et recommandations - au besoin émis d'initiative -, contribuer de manière novatrice à la définition des normes en matière de protection de la vie privée, que ce soit à l'échelon national ou au niveau international.

Pareille approche exige entre autres pour ce domaine d'activité : un travail solide et de haute qualité, des avis et recommandations solidement étayés, une gestion proactive du savoir, une gestion du temps, des techniques de suivi.

D'un point de vue opérationnel, les objectifs suivants sont fixés :

- organiser des *teams* spécialisés dans les différentes disciplines du champ d'activité ;
- mettre sur pied un accord de coopération entre les commissaires et l'administration, dans le respect du rôle de chacun ;
- suivre les évolutions sociétales, sur le plan national comme sur le plan international, et contribuer activement au développement de nouvelles visions ; développer d'éventuelles collaborations avec des partenaires extérieurs et recourir à la technique du « *benchmarking* » ;
- préserver les connaissances et compétences personnelles des experts, gérer de manière proactive les compétences en rapport avec le domaine d'activité.
- introduire un management de projet avec possibilité de créer des *teams* multidisciplinaires* ;
- mettre au point un système de contrôle de la qualité* ;
- créer un système de suivi*.

* soutien horizontal (à partir) du PMO

5.2. Développement de la mission en matière d'autorisations.

Cette nouvelle mission résulte de la modification législative du 26 février 2003. Elle concerne l'autorisation de traitement, et éventuellement de communication, de données à caractère personnel, qui sera accordée par les comités sectoriels créés au sein de la Commission (voire par la Commission elle-même si celle-ci use de son droit d'évocation). Il s'agit en l'espèce d'une opération « sur demande », en ce sens que la Commission agira chaque fois sur requête et ne pourra prendre aucune initiative. En revanche, il sera bien entendu obligatoire de répondre dans un délai précis. La collaboration entre la Commission et les comités sectoriels, ainsi qu'entre les comités, sera capitale pour cette nouvelle mission. Quant au soutien administratif, l'expertise requise sera dans une large mesure la même que pour le précédent domaine d'activité. Pour une bonne part, les mêmes objectifs pourront être retenus.

Ici aussi, par conséquent, la stratégie qui sera définie reposera sur l'expertise, un travail de qualité, une argumentation solide, la gestion du temps. En outre, la décision d'accorder ou non l'autorisation devra être prise judicieusement, après avoir pesé le pour et le contre afin de préserver l'équilibre entre la protection de la vie privée et l'efficacité poursuivie via le traitement de données – bien entendu sans que puisse être perdue de vue la « ratio legis » de la loi de protection de la vie privée, qui primera toujours en cas de conflit

Les objectifs opérationnels retenus sont quasiment les mêmes qu'au point 5.1. :

- organisation de teams spécialisés selon les différents secteurs spécifiques pour lesquels un comité sectoriel est créé ;
- mise sur pied d'un accord de coopération entre les commissaires et l'administration, dans le respect de la responsabilité de chacun ;
- attention portée à la collaboration avec les institutions de gestion compétentes ;
- organisation de la publicité prescrite en matière d'autorisations ;
- introduction du management de projet avec possibilité de créer des teams multidisciplinaires* ;
- mise au point d'un système de contrôle de la qualité* ;
- création d'un système de suivi*.

* soutien horizontal du PMO

5.3. Développement de la mission en matière de contrôle et d'inspection.

Pour que la Commission puisse remplir comme il se doit sa mission dans ce domaine d'activité, elle doit veiller à ce que le contrôle et l'inspection ne restent pas lettre morte et à ce que son intervention soit synonyme d'efficacité, s'accomplisse avec autorité et dans un laps de temps réaliste.

A l'heure actuelle, cette mission n'existe qu'à l'état embryonnaire. Dès lors, une attention particulière doit être consacrée à l'implémentation de cette activité, qui doit si possible être placée dans une perspective chronologique plus large mais pour laquelle des résultats à court terme doivent également être recherchés. Par son action dans ce domaine, la Commission doit contribuer de manière déterminante à asseoir la confiance que le citoyen doit pouvoir accorder à la société de l'information de l'avenir.

Le domaine d'activité est particulièrement large et se traduit par une grande variété d'actions (inspection, contrôle, plaintes, accès indirect, etc.). Ici aussi, la dimension internationale est nettement présente dans le cadre de certains traités (par exemple Schengen, Europol, ...).

Sur ce plan, la réglementation ne prévoit pas forcément de délais mais la Commission, si elle veut rester crédible et concrétiser sa vision, doit s'imposer elle-même des échéances déterminées.

Efficacité et efficacité, crédibilité et autorité impliquent pour la Commission que son action soit caractérisée par la compétence, soit judicieusement organisée et intervienne dans des délais acceptables.

Les objectifs opérationnels fixés sont les suivants :

- élaboration d'un schéma organisationnel, avec une attention particulière pour la simplification des procédures ;
- attention pour la fonction de médiation ;
- attention pour le volet « sécurisation » du traitement et contribution à l'élaboration d'une pensée innovante en la matière;
- introduction du management de projet avec possibilité de mettre sur pied des teams multidisciplinaires* ;
- mise au point d'un système de contrôle de la qualité* ;
- création d'un système de suivi*.

* soutien horizontal du PMO

5.4. Développement de la mission d'information.

La mission d'information de la Commission ne découle pas directement de la loi mais est par essence liée à la notion de service public et est d'une importance réelle en vue de la préservation des droits du citoyen en matière de vie privée. La Commission doit faire preuve de disponibilité et maintenir le seuil d'accessibilité aussi bas que possible.

La mission d'information visée dans ce secteur d'activité est « réactive » : elle résulte d'une demande d'information ou d'aide émanant du responsable du traitement ou de la personne dont les données à caractère personnel font l'objet ou peuvent faire l'objet d'un traitement. Par conséquent, l'accomplissement de cette tâche se résume à un traitement classique de dossier et à un suivi tout aussi classique et se distingue de la « politique de communication » (active) que la Commission doit mener à l'instar de toute autre organisation pour faire connaître son travail (voir plus loin).

Bien entendu, un certain nombre de points seront abordés conjointement avec la problématique de la politique de communication de la Commission et des stratégies convergentes devront être arrêtées. Ainsi, ce sont précisément les constatations et analyses opérées sur la base des expériences accumulées dans le domaine précité qui permettront de développer les stratégies d'une politique de communication active.

Les objectifs opérationnels viseront à ce que l'information soit d'un accès facile, claire, exacte et actualisée. Les modalités nécessaires devront être définies en vue de garantir une disponibilité maximale et une approche centrée sur le client. En outre, des stratégies spécifiques s'apparentant à un suivi de dossier classique seront définies.

Les objectifs opérationnels sont les suivants:

- élaboration d'un schéma organisationnel avec une attention particulière pour la simplification des procédures ;
- organisation des différents registres publics ;
- organisation d'un *front office* ;
- mise au point d'un système de contrôle de la qualité*
- création d'un système de suivi*.

* soutien horizontal du PMO

5.5. Adaptation de l'organisation interne aux ambitions du plan de management.

Pour atteindre les objectifs fixés, la Commission doit impérativement soumettre ses activités et celles de son administration à un examen critique et introduire les adaptations indispensables. Comme indiqué, ces stratégies et objectifs se combinent à partir d'une approche horizontale pour soutenir les piliers verticaux précédemment cités. C'est pourquoi un certain nombre d'objectifs seront abordés et implémentés selon un axe horizontal transcendant les sections de l'organisation (gestion du temps, suivi, travail par projet,...).

Le développement de l'organisation interne ne se résume pas à l'examen des processus de fonctionnement de l'entreprise mais comprend également la création d'une culture d'entreprise, le redéploiement de l'organisation et le développement des fonctions logistiques.

Les objectifs opérationnels sont les suivants :

- adaptation de l'organisation interne ;
- réalisation d'un projet BPR ;
- analyse d'un éventuel réajustement du soutien informatique ;
- introduction d'un système de comptabilité analytique ;
- adoption d'un instrument permettant une allocation optimale des moyens.

5.6. Développement et implémentation d'une politique du personnel avisée.

Le renouvellement de l'organisation de la Commission et les ajustements internes sont indissociables d'une politique du personnel adaptée.

La commission ne doit pas seulement disposer d'un personnel hautement qualifié et jouissant d'un meilleur statut ; il faut aussi faire en sorte que ce personnel soit employé de manière adéquate et que les compétences soient exploitées au mieux. On doit disposer des instruments nécessaires afin de pouvoir effectuer des évaluations et suivis. Il faut également veiller aux conditions de travail.

Les objectifs opérationnels suivants ont été retenus :

- établir une structure pour la politique du personnel ;
- élaborer un statut du personnel ;
- créer des instruments pour le suivi, l'évaluation et la gestion des compétences ;
- mettre au point un plan du personnel ;
- développer la communication interne ;
- veiller aux conditions de travail, au bien-être et à l'implication.

5.7. Développement et mise en oeuvre d'un instrument de management.

Pour appuyer le management de la Commission, il faut créer un instrument de gestion permettant aux responsables de la Commission, et en particulier de son administration, de gérer efficacement l'organisation dans le respect des principes de bonne gestion et d'égalité de traitement tout en demeurant concentrés sur les objectifs.

Les objectifs opérationnels suivants ont été définis :

- installation d'un *PMO* ;
- développement des instruments nécessaires pour la planification, le suivi et le mesurage (MIS) ;
- mise au point d'un système de contrôle de la qualité
- organisation du contrôle interne.

5.8. Développement et mise en oeuvre d'une politique de communication.

Une des tâches cruciales de la Commission a trait à sa mission d'information. On a déjà attiré l'attention sur cette mission essentielle lors de l'examen du pilier vertical, dans le cadre de la gestion de dossier faisant suite à une demande de renseignements spécifique adressée à la Commission (communication réactive et donc plutôt passive).

Cet aspect doit être replacé dans le cadre plus large d'une politique générale de communication orientée non seulement vers la communication passive déjà évoquée mais aussi vers une politique active focalisée sur l'ensemble du travail de la Commission.

La politique de communication active de la Commission doit se déployer selon un axe horizontal dans tous les domaines d'activité : avis, recommandation, autorisation, contrôle, information. Il est indispensable que la Commission fasse connaître ses positions et ses actions, et que chacun sache ce qu'elle défend.

Dans cette perspective, la communication est un instrument important pour réaliser les objectifs stratégiques dans leur ensemble. Dès lors, l'implémentation d'une politique de communication externe professionnelle comme instrument opérationnel est une nécessité. La manière dont elle communiquera vers l'extérieur sera déterminante pour l'autorité et le dynamisme de la Commission. Elle contribuera à forger le jugement du citoyen et influencera sa confiance par rapport au maintien de ses droits.

La politique de communication sera abordée dans toutes ses formes et aspects : accueil physique, suivi des dossiers, communication verbale et écrite, par le biais de tous les supports possibles.

Les objectifs opérationnels suivants ont été arrêtés :

- création d'un service de communication ;
- conception d'un plan de communication ;
- organisation d'une politique d'accueil ;
- mise à disposition d'instruments de communication contemporains ;
- étude de marché ;
- enquête sur le degré de satisfaction de la clientèle.

6. STRUCTURE DE LA COMMISSION ET DE SON ADMINISTRATION.

Du fait des changements apportés par la loi du 26 février 2003 à la loi de base de 1992 relative à la protection de la vie privée, la composition, les compétences et le fonctionnement de la Commission ont subi de profondes modifications. Dès lors, la structure et l'organisation de la Commission et de son administration doivent impérativement être adaptées.

1. Structure de la Commission.

La Commission de la protection de la vie privée se compose de 8 membres effectifs et de huit suppléants. Parmi ces membres, deux exercent leurs activités sur une base permanente : le président et le vice-président.

Quatre comités sectoriels sont créés au sein de la commission. Ils sont investis d'une compétence spécifique pour ce qui regarde le traitement de données dans un secteur particulier : sécurité sociale, entreprises, registre national des personnes physiques et carte d'identité électronique, services publics fédéraux. Ils se composent de 6 membres (5 membres pour le comité sectoriel de la banque-carrefour de la sécurité sociale) : 3 membres issus de la Commission (2 pour la banque-carrefour de la sécurité sociale) et trois membres externes provenant du secteur concerné.

Schema :

a) Commission

Membres à plein temps :

Président
Vice-président

Membres non permanents :

membres effectifs : 6
suppléants : 8

b) Comités sectoriels

- Registre national (RN)
- Banque carrefour des entreprises (BCE)
- Autorités fédérales

6 membres

1 président (issu de la Commission)
2 membres de la Commission
3 membres externes

- Sécurité sociale (BCSS)

5 membres

1 président (issu de la Commission)
1 membre de la Commission
3 membres externes

2. Répartition des tâches entre les titulaires de fonctions dirigeantes.

La loi confie la haute direction de la Commission et de son secrétariat d'appui (administration) au président et prévoit en outre l'assistance d'un vice-président.

Quant à la direction générale de l'administration de soutien, l'option retenue est de confier cette mission à un administrateur, ce afin de prévenir toute discussion sur la dispersion des responsabilités. Cette mission est attribuée via le système des mandats.

Conformément à la loi, l'autorité ultime sur l'administration revient au président. Néanmoins, vu l'ampleur des activités et les nombreux et importants défis auxquels la Commission est confrontée suite aux modifications législatives, on a choisi d'adjoindre au président un haut fonctionnaire spécialement chargé de diriger les travaux propres à l'administration. Il se chargera pour l'essentiel de la préparation et du soutien de la politique, tandis que le président et le vice-président se consacreront aux activités de la Commission et des comités proprement dits (séances), à la représentation de la Commission à l'échelon national et à l'échelon international, à l'action et à la communication vers l'extérieur.

Bien entendu, le président et le vice-président joueront aussi un rôle crucial du point de vue fonctionnel et sur le plan du contenu, et interviendront dans le processus des activités, puisqu'ils assisteront effectivement aux séances et rempliront une tâche essentielle dans la surveillance de la jurisprudence de la Commission et des Comités. La Commission ambitionnant de marquer de son empreinte l'élaboration des normes et leur maintien, une présence visible et active de la présidence lors d'une série de forums internationaux est une nécessité absolue.

La loi permet également qu'un membre effectif ou suppléant de la Commission soit désigné par cette dernière pour assurer la présidence d'un comité sectoriel.

Les responsabilités se répartissent comme suit :

Président :

- haute direction ;
- politique de la Commission ;
- représentation de la Commission (à l'échelon national et à l'échelon international) ;
- gestion quotidienne ;
- direction des services de la Commission via délégation à l'administrateur ;
- présidence des réunions de la Commission ou de sous-groupes ;
- présidence d'un ou de plusieurs comité(s) sectoriel(s) ;
- coordination entre les présidents des différents comités sectoriels.

Vice-président :

- assiste le président, sous la direction de ce dernier, dans toutes les fonctions précitées ;
- remplace le président, en cas d'empêchement de ce dernier, dans l'exercice des fonctions précitées,
- préside un ou plusieurs comité(s) sectoriel(s) (sur désignation par la Commission).

Administrateur :

- direction générale des services et organisation des travaux du secrétariat de la Commission, par délégation du président, auquel il fait rapport ;
- représentation du secrétariat ;
- assistance au président / vice-président.

Membres effectifs et suppléants :

- participation aux travaux de la Commission ;
- participation éventuelle comme membre ou président à un comité sectoriel (sur désignation par la Commission).

3. Accord de coopération entre la Commission et l'Administration.

Ainsi que cela a déjà été signalé plus haut, dans le cadre de l'analyse, la collaboration est aujourd'hui loin d'être idéale entre les commissaires et les agents du secrétariat – cette situation étant en grande partie imputable à l'insuffisance des moyens humains. La définition de repères explicites est une des tâches les plus prioritaires de la nouvelle Commission et figure dès lors parmi les objectifs opérationnels. Il s'agit à coup sûr d'un point essentiel en ce qui concerne les tâches liées à la délivrance d'avis, de recommandations et d'autorisations.

Bien entendu, cet accord de coopération doit tenir compte des dispositions déjà prévues par le législateur et respecter le rôle de chacun.

Comme indiqué ci-dessus, c'est bien entendu la Commission qui définit la politique et la mission de l'administration se situe sur le plan de la préparation, du soutien et de l'exécution de cette politique. Ceci n'interdit nullement que les deux parties

puissent collaborer étroitement. Ainsi, l'administration doit pouvoir assurer une fonction d'auditorat lors de la préparation des dossiers. Les projets d'avis, de recommandation ou d'autorisation doivent être rédigés par l'administration et faire l'objet d'une étroite concertation entre le commissaire rapporteur et le fonctionnaire spécialisé.

La complexité des questions touchant à la protection de la vie et à la sécurité de l'information est telle que les membres de la commission devront se spécialiser dans un domaine précis et procéder à une répartition des tâches en la matière. Ce schéma sera reproduit au sein de l'administration et des tandems seront ensuite constitués entre les commissaires et les agents compétents.

A cet effet, on délimitera au sein de la direction Etudes et Recherche des secteurs ou domaines de travail dans le cadre desquels les membres de la Commission et les agents pourront collaborer. La commission pourra aussi décider d'organiser des actions à partir d'une approche thématique ou selon des schémas horizontaux. Dès lors, l'administration doit être à même d'adapter en conséquence ses structures et ses méthodes de travail.

Concrètement, ceci implique également une réattribution claire des tâches, l'administration de la commission se chargeant effectivement du travail de préparation des avis, de manière à ce que les commissaires puissent davantage se consacrer au contenu et à la définition de la politique.

4. Structure de l'administration.

La Commission sera appuyée par une administration, dénommée « secrétariat » dans la loi. Sous cette appellation, il faut par conséquent comprendre l'ensemble des services à la disposition de la Commission. Tout le personnel fera partie de cette administration et sera affecté à l'une des trois directions.

La structure de l'organisation se présente comme suit :

Direction générale : administrateur

Trois sections :

Direction 1 : Organisation et Gestion des ressources

Direction : conseiller coordinateur

Direction 2 : Etudes et Recherche

Direction : directeur

Direction 3 : Relations externes

Direction : conseiller coordinateur

En outre, deux missions spécifiques seront créées et entretiendront un lien fonctionnel direct avec la présidence (cf. supra) :

Secrétariat des séances : soutien par les directions 1 (appui administratif) et 2 (soutien juridique) ;

Fonction de porte-parole : par le président, avec l'appui des directions.

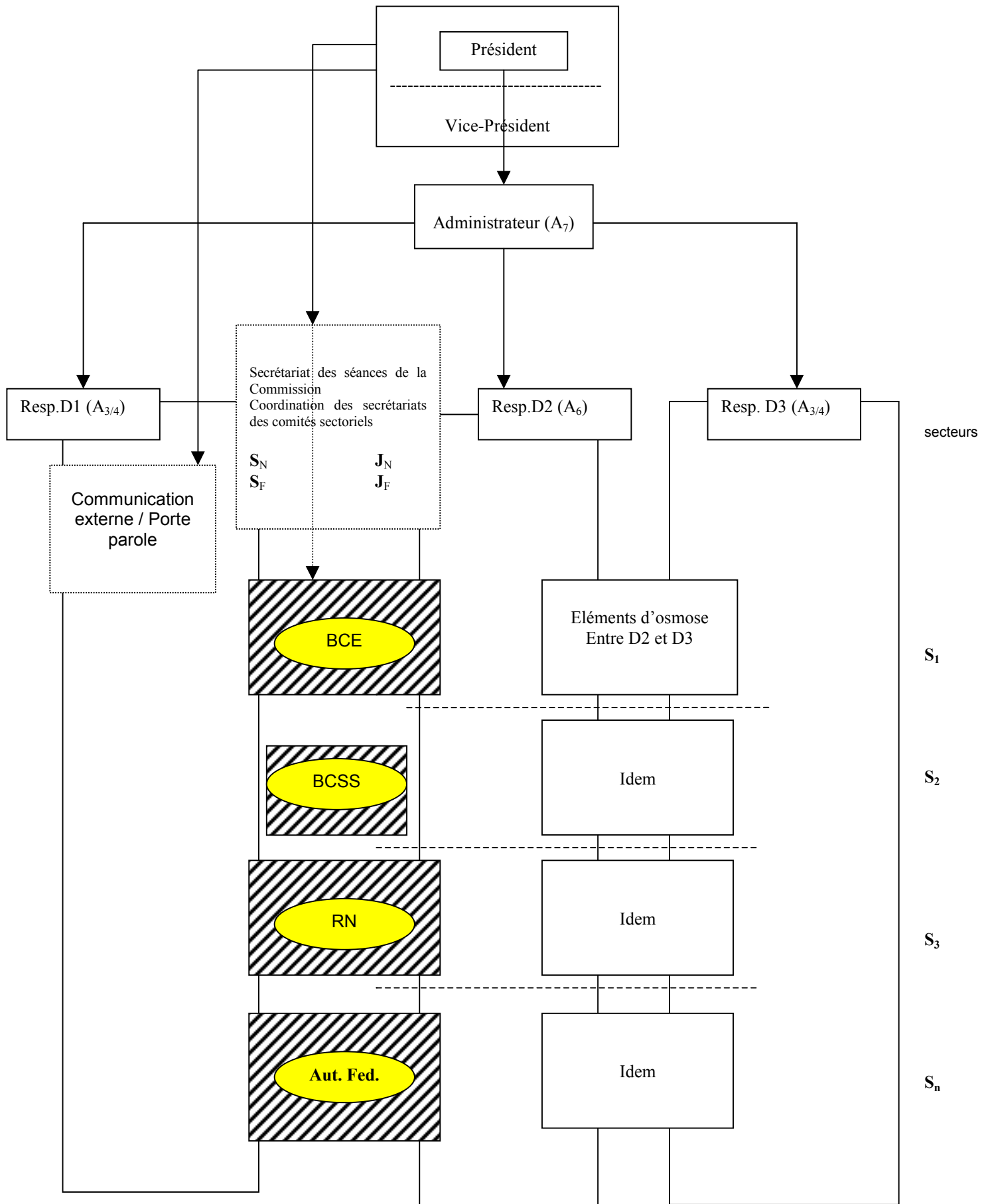
Certains fonctionnaires de la direction Etudes et Recherche se chargeront, obligatoirement à plein temps, du secrétariat des séances de la commission et à ce titre, collaboreront directement avec la présidence. Le secrétariat des comités sectoriels sera assuré, à temps partiel, par les agents spécialisés dans le domaine.

Comme il a déjà été dit, les services seront placés sous la direction unique d'un administrateur. Ce dernier travaille sous l'autorité du président, à qui il est tenu de rendre des comptes. L'administration se divise en trois sections dotées d'une mission spécifique et dont chacune est dirigée par un chef de section (directeur ou conseiller coordinateur). Les quatre hautes fonctions dirigeantes ne peuvent être conférées que selon le système des mandats et pour des périodes renouvelables de quatre ans. Leurs titulaires doivent être bilingues légaux.

L'administration est développée selon les principes du management contemporain. Les responsables élaborent un plan de gestion avec des objectifs clairement définis et sur la base desquels ils seront évalués.

L'organisation est structurée conformément aux objectifs stratégiques décrits plus haut dans le plan de gestion de la Commission. Trois sections (directions) investies de missions propres sont créées à côté du management général. L'organisation, le planning, le contrôle interne et le suivi doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. En exécution de l'objectif horizontal 7, les instruments nécessaires seront développés à cette fin.

La répartition des tâches entre les différentes directions ne peut en aucun cas constituer une entrave à une franche collaboration entre les différents experts. Aussi, l'on veillera à sauvegarder l'interaction et l'osmose entre les juristes et les autres techniciens du secrétariat. Du reste, il est évident que certains processus intervenant au cours de l'accomplissement de la mission de la Commission transcendent les limites des directions. Dès lors, un responsable primaire sera chaque fois désigné mais il devra en revanche toujours être possible de constituer des équipes multidisciplinaires rassemblant des agents issus des trois directions (travail par projet). On sera attentif à ce point lors de l'implémentation du BPR.

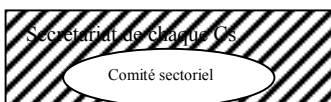


D1=ORGANISATION ET RESSOURCES

D2=D'ETUDES ET DE RECHERCHE

D3=RELATIONS EXTERNES

Légende :



BCE=Banque carrefour des entreprises/BCS=Banque carrefour sécurité sociale
 RN=Régistre National/Aut.Fed.=Autorité fédérale/J=Juriste/S=Secrétaire
 S_n=Secteurs résiduaire/A₃-A₄-A₆ -A₇=Grades

5. Missions des sections.

a) Management général.

Dirigeant : administrateur

Mission : direction générale et organisation des travaux.

b) Direction (D1) : Organisation et Gestion des ressources.

Dirigeant : conseiller coordinateur

Mission : - appui de l'adaptation de l'organisation aux objectifs de management
 - développement des instruments de management ;
 - soutien de la communication externe et du porte-parole
 - gestion des ressources.

Répartition des tâches :

Organisation : - program office.

- contrôle interne

- soutien à la communication externe

La fonction de porte-parole sera remplie et/ou dirigée par le président. La direction 1 interviendra en deuxième instance et comme soutien.

Ressources : - politique du personnel

planning, recrutement, formation, organisation, suivi des dossiers.

- moyens matériels

service d'achat, équipement logistique, documentation, locaux, parc automobile, maintenance, nettoyage, etc.

- comptabilité

traitements, salaires, jetons de présence, indemnités de séjour, missions, etc.

registre public, déclarations,

- soutien administratif

assistance au secrétariat des séances, salles de réunion, missions, expédition, gestion des archives, accueil des visiteurs, indicateur, etc

- soutien informatique

projet et gestion de l'informatique de la Commission et des comités, statistique, etc.

- service de traduction

traduction de tous les documents officiels de la Commission et des comités, ainsi que de la correspondance externe.

- soutien à la diffusion de l'information

documentation, site web, rapport annuel.

- soutien logistique

aide logistique en cas de missions d'inspection et de contrôle.

c) Direction (D2) : Etudes et Recherche.

Responsable : directeur

Mission : - soutien juridique de la Commission et des comités sectoriels ;
 - préparation des dossiers : avis, recommandations, et autres ;
 - participation aux activités nationales et internationales ;
 - assistance aux comités sectoriels au sein de la Commission ;
 - centre de documentation ;
 - expertise ;
 - recherche.

Répartition des tâches :

Service juridique interne.

Les matières à suivre seront groupées en plusieurs secteurs ou domaines de travail. Ces domaines ne doivent pas nécessairement correspondre à un comité sectoriel. D'ailleurs, la Commission peut décider de développer des actions selon une approche thématique ou dans une perspective horizontale. Des juristes expérimentés seront rattachés à chaque domaine de travail en fonction de leur spécialité mais il sera toujours possible de les affecter en fonction des impératifs du service. En outre, un spécialiste supplémentaire mis à disposition pour les matières pour les matières spécifiques aux comités sectoriels.

Les domaines suivants peuvent être définis a priori, tout en gardant à l'esprit qu'il s'agit là d'un donné évolutif :

- secteur public : administrations, registres publics, questions politiques, police, parquet, services de renseignement ;
- secteur social : relations employeur - employé, questions syndicales, sécurité sociale, données médicales (voir également le secteur n) ;
- secteur économique : affaires financières, économie, assurances, marketing, droits du consommateur, statistiques ;
- secteur des nouvelles technologies : image et surveillance par caméra, internet, nouvelles technologies, télécommunications, audio, vidéo ;
- secteur n : enseignement, recherche scientifique, recherche historique, ...

Questions internationales .

La représentation de la Commission lors des réunions et groupes de travaux internationaux créés dans le domaine de la protection de la vie privée revient au président, qui peut déléguer cette mission au vice-

président ou à un membre de la commission (ou se faire assister par eux), voire à un membre du secrétariat.

Le secrétariat participe à ces activités et en assurera tant la préparation que le suivi ultérieur. Sur ce plan, vu la part croissante du travail à l'échelon international, l'interaction entre les commissaires et l'administration revêt une importance fondamentale

Séances de la Commission et des comités.

Le secrétariat assume le soutien juridique des réunions de la Commission et des comités sectoriels, ainsi que des réunions ou groupes de travail ad hoc. C'est ici que se situe le lien fonctionnel avec la présidence de la Commission et des comités sectoriels.

- préparation des avis, recommandations, dossiers ;
- assistance aux réunions ;
- rédaction de rapports ;
- suivi.

De plus, deux juristes de la direction Etudes et Recherche seront mis à la disposition de la présidence en qualité de secrétaires de la Commission et assureront ainsi le suivi des séances de la Commission. Par conséquent, une tâche spécifique sera dévolue au président et au vice-président dans le déroulement du processus.

Recherche

Le secrétariat doit disposer d'experts qui suivent les évolutions technologiques en collaboration avec les juristes spécialisés et s'investissent de manière proactive dans le domaine du traitement de données. Ils assistent la Commission dans ses travaux.

Les juristes doivent aussi adopter une attitude proactive en matière de recherche et de suivi dans le domaine de la protection de la vie privée et du traitement de données.

Des propositions de recommandations peuvent être formulées et le bench marking ne doit pas être négligé.

Documentation

Un centre de documentation responsable de la conservation et du suivi de la jurisprudence et des notes de principes devra être créé auprès du secrétariat.

c) Direction (D3) : Relations externes.

Dirigeant : conseiller coordinateur.

Mission : - information « réactive » du public

- tenue des registres publics ;
- traitement « en première ligne » des plaintes
- traitement « en première ligne » des demandes d'accès indirect
- missions d'inspection (voir plus bas) ;
- soutien de la communication externe.

Répartition des tâches :

Information du public

Mise sur pied d'un « front office » pour toutes les demandes de renseignements, d'accès indirect, d'assistance lors d'une déclaration, ...

Registre public.

Accusé de réception de la déclaration, examen des déclarations, préparation éventuelle de recommandations, pourparlers avec les organisations représentatives en vue de simplifier la procédure, gestion proactive des déclarations, information du public au sujet de l'obligation de déclaration, suivi des transferts de données à l'étranger, cadastre des interconnexions.

Plaintes :

Suivi, examen, préparation de la décision, recommandations à la Commission

Accès indirect :

Suivi, examen, recommandations à la Commission

Contrôle et inspection

Vérification et inspection sur place, d'initiative ou suite à une plainte ;
établissement de codes de conduite ;
recherche proactive de possibles infractions
(pour mémoire : soutien par les directions 1 et 2).

Soutien à la communication externe.

Celle-ci est mise en oeuvre par la présidence et le management général. L'exercice de la mission en matière d'information s'inspire de la ligne politique définie par ceux-ci et bénéficie du soutien de la direction 3.

7. STATUT DU PERSONNEL.

L'article 35 de la loi du 8 décembre 1992 (tel que modifié par l'article 8 de la loi du 26 février 2003) prévoit que la Commission est appuyée par une administration (secrétariat) composée de fonctionnaires dont la Commission peut déterminer le statut.

Vu la nature et la taille d'une organisation telle que la Commission de la protection de la vie privée, on ne peut se contenter d'y appliquer sans plus le statut des agents de l'Etat. La structure est trop petite pour cela, et les besoins trop spécifiques. Ceci a d'ailleurs été démontré dans la pratique par le passé. La Commission ne dispose toujours pas de l'effectif dont des analyses antérieures (entre autres l'étude du bureau ABC de la fonction publique) avaient pourtant constaté la nécessité. Le taux de rotation du personnel est énorme (sur 10 ans, on dénombre 76 entrées et 57 départs, dont 10 en moyenne au cours des trois dernières années). Il faut disposer de spécialistes, développer l'expertise et accroître la flexibilité. Dès lors, reprendre tel quel l'actuel statut du personnel des services publics fédéraux ne semble pas constituer la solution appropriée pour la petite administration qui doit appuyer la commission.

La Commission doit incontestablement opter pour un management moderne et adapté aux réalités contemporaines, qui doit intégrer une série de techniques de gestion fondamentales, y compris celles axées sur la politique du personnel. Ainsi, la spécificité des travaux de la Commission exige un personnel hautement qualifié, si bien que la gestion du savoir et une politique visant à retenir les collaborateurs requièrent l'attention. Vu les délais imposés à la Commission pour prendre position et le fait que la plupart des membres de la Commission et des comités exercent une autre activité professionnelle, la flexibilité du personnel est une nécessité. Ceci veut également dire que la politique du personnel mettra l'accent sur une responsabilisation maximum du personnel, et en particulier des responsables des sections. A cet effet, on a opté pour le travail sur la base d'objectifs, le suivi, le mesurage et une évaluation des résultats. Tout cela doit être traduit dans le statut (mandat, traitement, évaluation, incitants financiers, etc.).

Pour chaque fonction, une description de la fonction et un profil de compétence seront établis. La première comprendra au moins l'objectif de la fonction et les finalités permanentes et temporaires, le second mentionnera au moins les compétences génériques et celles spécifiques à la fonction. En matière d'évaluation, la responsabilité maximale est impartie au chef fonctionnel. L'évaluation s'effectue sur la base des finalités définies au préalable.

Au-delà, la Commission veut aussi s'aligner autant que possible sur les statuts déjà existants des institutions rattachées à la Chambre des Représentants et dont le budget est inscrit au budget des dotations.

Le statut élaboré s'inspire de celui du personnel rattaché au collège des médiateurs fédéraux, qui a été approuvé par la Chambre des Représentants – approbation que la loi de 2003 exige également dans le cas présent.

1. Statut.

La commission fixe les principes généraux du statut et les règlements nécessaires à son application : règlement du personnel, organisation des sélections et des recrutements, réglementation des congés, et caetera. Le président de la Commission est compétent pour les décisions individuelles, en concertation ou non avec le vice-président et/ou sur proposition ou accord de l'administrateur. Ainsi qu'on l'a déjà signalé, la responsabilisation du chef fonctionnel revêt ici une grande importance. Un certain nombre de décisions individuelles sont susceptibles d'appel auprès de la Chambre de recours que la Commission institue en son sein pour chaque rôle linguistique.

En règle générale, la majorité des fonctionnaires sont engagés à titre définitif avec une nomination temporaire durant la période de stage. Les fonctionnaires dirigeants chargés de la direction générale de la Commission ou d'une de ses sections sont désignés selon le système du mandat. Pour chaque fonction, la Commission décide des modalités du recrutement. Les règles du statut s'appliquent aux agents et aux mandataires, sauf autre disposition.

De recrutements sur une base contractuelle sont également possibles, dans des cas d'exception ou pour une fonction spécifique. Le statut ne s'y applique pas, à moins que cela ne soit explicitement prévu.

Le recrutement s'effectue à quatre niveaux :

A : universitaire ou niveau A de la hiérarchie des agents de l'Etat ;

B : enseignement supérieur non-universitaire, enseignement secondaire supérieur et les niveaux B et C de la hiérarchie des agents de l'Etat ;

C : enseignement primaire et niveau D de la hiérarchie des agents de l'Etat.

Trois sortes de fonctions sont créées au sein de l'administration : les fonctions de management, les fonctions d'expertise et les fonctions administratives. Les fonctions de management concernent la gestion d'un service ou d'une organisation et ne peuvent être conférées que via le système des mandats. Les fonctions d'expertise concernent des fonctions qui requièrent une compétence particulière : juriste, informaticien, spécialiste en science de la communication, secrétaire de direction, comptable, gestionnaire de réseau, documentaliste, gradué en droit,... Les fonctions administratives se rapportent à des tâches d'exécution et de soutien administratif. La description de la fonction précisera toujours de quel type de fonction il s'agit, ainsi que les finalités et les compétences. Tous ces éléments seront mentionnés dans l'appel aux candidats.

Les grades sont (entre parenthèses, niveau de rémunération selon le barème du Collège des médiateurs fédéraux) :

a) fonctions de management :

Administrateur (A7) : direction générale ;

Directeur (A6) : direction de la section Etudes et Recherche ;

Conseiller coordinateur (A3/A4) : direction de la section Organisation et Gestion des Ressources et de la section Relations Externes ;

b) fonctions d'expertise :

Conseiller (A2/A3) : (universitaire avec des formation spécifiques ou expérience en tant que niveau A : juriste, informaticien,...) ;

Conseiller adjoint (A1/A2) : idem que pour le conseiller ;

Assistant de direction (B8/1) : collaborateur spécialisé attaché à une des sections en fonction de ses compétences dans une discipline particulière (secrétaire de direction, comptable, documentaliste, programmeur, service d'achat, service du personnel, assistant en communication,...) ;

c) fonctions administratives :

Assistant administratif (B1/B2) : collaborateur administratif ordinaire ;

Collaborateur (C1/C2) : tâches d'exécution ou collaborateur technique (huissier, chauffeur, ...).

Pour le service d'entretien, on peut engager des contractuels rémunérés au niveau D.

2. Recrutement et carrière.

Que ce soit en vue d'une nomination à titre définitif ou en tant que mandataire, le recrutement, se fait via une sélection organisée par la Commission qui peut se faire assister à cet effet par la Chambre des Représentants ou le Selor.

Le recrutement à titre définitif constitue la règle, excepté pour les quatre fonctions dirigeantes, qui ne peuvent être conférées que par mandat. Le mandat, d'une durée de quatre ans, est renouvelable. Chaque fois qu'un poste est pourvu par mandat, il est bloqué dans le cadre organique.

Un triple système de promotion interne est prévu : carrière plane, promotion interne et désignation à une fonction via un mandat interne (fonctions dirigeantes, certains fonctions de secrétariat).

Le système de la carrière plane a été retenu du fait du degré élevé de compétence et d'expertise exigé pour la majorité des agents, de la taille limitée des divers services et de la Commission dans son ensemble, afin de pouvoir mener une politique visant à retenir le personnel. Le nombre de fonctions dirigeantes étant également très limité au sein de l'organisation, un système pyramidal n'offre quasiment aucune possibilité de promotion aux cadres.

La carrière plane se déroule de la même manière que dans les autres services rattachés à la Chambre des Représentants : 6 ans pour les grades du niveau A (conseiller adjoint, conseiller, conseiller coordinateur) et (uniquement augmentation

pécuniaire) 10 ans pour les assistants administratifs (niveau B) et les collaborateurs (niveau C).

L'assistant administratif qui possède des qualifications professionnelles spécifiques peut obtenir l'échelle de traitement d'assistant de direction et être nommé à titre définitif après 6 ans.

Pour les quatre fonctions dirigeantes, le système du mandat n'exclut pas une forme de promotion interne. Les titulaires d'une fonction d'expertise ont en effet la possibilité d'accéder à une fonction de management. Bien entendu, les intéressés doivent impérativement répondre aux conditions de nomination et aux critères de compétence détaillés dans la description de la fonction. S'ils sont sélectionnés pour une telle fonction de management, ils peuvent être désignés pour une période de quatre ans via la technique d'un mandat interne.

Schéma:

Niv.	Grade	TRAITEMENT	Possibilités de recrutement		Possibilités de promotion ou désignation interne		Conditions particulières
			Recrut. définitif	Mandat – durée Renouv.e	Promotion Grade donnant accès	Mandat interne Grade donnant accès	
A	Administrateur	A7	Non	Oui – 4 ans	Non	Oui	6 années de management 10 ans d'expérience utile - bilingue
	Directeur	A6	Non	Oui – 4 ans	Non	Oui	6 années de management 10 ans d'expérience utile - bilingue
	Conseiller coordinateur	A3	Non	Oui – 4 ans	Non	Oui	6 années de management 10 ans d'expérience utile - bilingue
	Conseiller	A4 A2	Oui	Non	Conseiller adjoint	Non	après 6 ans 6 ans d'expérience utile ou après 6 ans adjoint (carrière plane) après 6 ans (carrière plane)
	Conseiller adjt.	A3 A1	Oui	Non	Non	Non	
	Secrétaire commission	A1 → A2 A2 → A3	Non	Durée de la désignation – max. 6 ans		Conseiller Conseiller adjoint	bilingue
B	Assistant de direction	B8/1	Oui	Non	Assistant administratif	Non	Qualification spécifiques: secrétariat de direction, comptable, programmeur, gestionnaire de réseau, graduat en droit, bibliothécaire/documentaliste Après 6 ans
	Assistant administratif	B1 B2	Oui	Non	Non		Après 10 ans
	Secrét. Président-administrateur	B1/2→B8/1	Non	Durée de la désignation		Assistant administratif	bilingue
C	Collaborateur	C1	Oui	Non	Non		--
		C2					après 10 ans

3. Stage.

Avant de pouvoir être nommé à titre définitif, les fonctionnaires doivent effectuer un stage d'une durée variable : 2 ans au niveau A, 1 an au niveau B, 6 mois au niveau C.

Le stage se déroule sous la haute direction du président et concrètement, les fonctionnaires sont suivis par l'administrateur. La décision finale quant à la nomination est prise par le président, sur proposition de l'administrateur.

4. Devoirs de la charge.

Ce chapitre reprend une série de dispositions classiques ayant cours dans les autres services publics. Pour les agents définitivement nommés comme pour les mandataires, le non-respect de ces règles peut entraîner des conséquences sur le plan disciplinaire.

L'autorisation du président est requise pour certains cumuls. En tout état de cause, les activités complémentaires ne peuvent pas nuire à l'exercice de la fonction ou porter atteinte à la dignité de la Commission

Le droit à la formation continuée est inscrit dans le statut selon les modalités déterminées par la Commission.

5. Evaluation.

Tous les deux ans, les agents nommés à titre définitif, les mandataires et les membres du personnel contractuel en service seront évalués selon un système décrit dans le statut et dont la Commission précisera les modalités.

L'évaluation s'opère selon la formule de l'évaluation descriptive. Les prestations de l'agent sont appréciées sur la base des finalités déterminées dans la description de la fonction. A cette occasion, on attache une grande importance au rôle du chef fonctionnel, qui doit mener des entretiens de fonctionnement avec ses collaborateurs.

L'administrateur est directement évalué par le président, en concertation avec le vice-président. Le président et l'administrateur procéderont conjointement à l'évaluation des autres fonctionnaires dirigeants (directeur et conseiller coordinateur). Quant à tous les autres agents, leur évaluation est attribuée par l'administrateur sur proposition du chef de service compétent. De cette façon, tous les chefs fonctionnels sont impliqués au maximum et l'accent est mis sur la prise de ses responsabilités par chacun.

Quatre mentions sont prévues : excellent, bon, satisfaisant, insuffisant.

L'évaluation a des répercussions visant à encourager et à récompenser l'ardeur et la qualité dans l'exercice de la fonction en accélérant la carrière. Seuls les résultats médiocres sont sanctionnés par un ralentissement de la carrière ou dans le plus grave des cas, après plusieurs récidives, par un licenciement.

Les techniques utilisées sont celles en usage au collège des médiateurs fédéraux. Une appréciation « excellent » donne droit à une année de boni ; la mention « bien » constitue le minimum préalable à une promotion et donne droit aux augmentations barémiques ; un « satisfaisant » ralentit le déroulement de la carrière ; la note « insuffisant » bloque les promotions et trois « insuffisant » successifs débouchent sur un licenciement.

Les décisions en matière d'évaluation sont susceptibles d'appel devant la Chambre de recours. Celle-ci (une par rôle linguistique) est constituée par la Commission en son sein et est renouvelée chaque fois que les membres entament leur mandat.

ITEM	PROPOSITION	DÉCISION	APPEL
EVALUATION			
<ul style="list-style-type: none"> • B – C- A(1+2) • directeur, conseiller coordonnateur • administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> • chef de division (art 33) • ----- • ----- 	<ul style="list-style-type: none"> • administrateur (art. 33) • président + administrateur (art 33) • président + vice-président (art.33) 	<ul style="list-style-type: none"> • chambre de recours (art. 37) • chambre de recours (art.37) • chambre de recours (art.37)

6. Carrière.

Sur ce point, on se reportera aux dispositions du statut et au schéma reproduit plus haut.

Les décisions relatives à la carrière (promotions, désignations, fonctions supérieures) sont prises par le président selon les modalités arrêtées par la Commission, le cas échéant sur proposition de l'administrateur.

7. Absences.

Dans l'ensemble, les règles classiques en vigueur dans d'autres institutions du même type ont été reprises pour ce qui est des absences. Du reste, la réglementation de la fonction publique fédérale s'applique aux agents et aux contractuels, sauf si une autre disposition est explicitement prévue.

Que ce soit en matière d'absence ou de présence obligatoire, la décision est prise par le président sur la base des règles énoncées dans le statut et selon les modalités arrêtées par la Commission.

8. Rémunération.

Ce chapitre définit les règles relatives au traitement des agents (nommés à titre définitif, titulaires d'un mandat ou contractuels), ainsi qu'à une série d'indemnités, d'allocations et de primes dont ils peuvent éventuellement bénéficier.

Le système de rémunération est quasiment identique à celui d'application pour les agents du Collège des médiateurs fédéraux, excepté pour l'administrateur qui doit dans le cas présent assumer dans tous ses aspects la direction générale de l'administration.

Sur le plan des barèmes, il faut aussi prendre en considération le fait que les fonctions dirigeantes ne peuvent être attribuées que via un système de mandats et qu'un *business plan* devra être rédigé, sur la base duquel une évaluation sera effectuée tous les deux ans. Le principe de la responsabilisation joue donc ici pleinement : fixation des objectifs, suivi, mesurage, bilan.

Pour le surplus, les règles en matière d'indexation, de maladie et d'invalidité s'appliquent également.

9. Discipline.

Le statut disciplinaire s'applique aux agents nommés comme aux mandataires. Il reprend le régime mis au point pour le Collège des médiateurs fédéraux, à cette différence près qu'il prévoit une possibilité d'aller en appel devant la Chambre de recours (de la même façon que pour l'évaluation).

Les peines prévues sont : le rappel à l'ordre, le blâme, la retenue de traitement pour un maximum de trois mois, la suspension pendant un trimestre au plus, la rétrogradation et la révocation.

Pour les agents des niveaux B et C, ainsi que pour ceux des rangs inférieurs du niveau A, les sanctions sont infligées par le président en concertation avec le vice-président et sur proposition de l'administrateur. Pour les fonctionnaires dirigeants du niveau A, la décision est prise par le président de concert avec le vice-président.

La Chambre de recours (une par rôle linguistique) peut être saisie en appel de toutes ces décisions - qui ne peuvent être prises que dans le respect de l'obligation d'entendre et des règles en matière d'assistance.

ITEM	PROPOSITION	DECISION	APPEL
DISCIPLINE <ul style="list-style-type: none"> • B – C- A(1+2) • Fonction de direction A 	<ul style="list-style-type: none"> • administrateur (art. 74) • ----- 	<ul style="list-style-type: none"> • vice-président + président (art. 74) • vice-président + président (art. 75) 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambre de recours (art. 78) • Chambre de recours (art. 78)

10. Cessation des fonctions.

Dans ce domaine également, les dispositions adoptées correspondent aux règles traditionnelles appliquées dans d'autres services publics, en l'occurrence le Collège des médiateurs fédéraux.

11. Disposition particulière.

Le statut est pris en exécution de l'article 35 de la loi et conformément aux dispositions de cette dernière pour ce qui regarde le personnel de la Commission. Par conséquent, il ne vise nullement à modifier de quelque façon que ce soit les dispositions de l'article 26, §1, 1^{er} alinéa, de la loi relatives aux missions légales du président. L'article 92 du statut stipule dès lors que le statut doit, le cas échéant, être interprété dans le respect du nouvel article 26 de la loi.

12. Dispositions transitoires.

La Commission doit poursuivre ses activités sans discontinuer et la loi n'a pas prévu de période de transition entre l'entrée en vigueur des modifications législatives et l'adaptation des structures de la Commission. Dès lors, la commission doit être immédiatement opérationnelle.

Pour cela, la Commission doit disposer sans délai de collaborateurs en nombre suffisant, qui puissent la soutenir avec efficacité et compétence. Cette exigence ne se pose pas uniquement sur le plan de la législation spécifique relative à la protection de la vie privée mais concerne également les problèmes liés à l'organisation et à la logistique, puisque la Commission ne pourra plus faire appel aux services du Service Public Fédéral Justice.

L'article 35 de la loi (modifié par l'article 8 de la loi du 26 février 2003) autorise que le personnel en fonction auprès de la Commission lors de l'entrée en vigueur de la loi puisse être repris aux conditions du nouveau statut. Le législateur n'a pas prévu un passage automatique mais stipule que la Commission doit trancher cette question en prenant en considération les prescriptions du statut approuvé. Dès lors, tout transfert est subordonné à l'organisation d'une sélection et à la réussite de celle-ci par les intéressés.

Le statut précise qu'une telle sélection ne peut être organisée qu'une seule fois parmi le personnel en service auprès de la Commission. L'agent peut prendre part à ces sélections en fonction de son diplôme ou du grade dont il est revêtu au sein de l'administration actuelle. Les lauréats peuvent ensuite être recrutés selon les règles de la mobilité et leur ancienneté antérieure être prise en compte lors de leur insertion dans les nouvelles échelles de traitement.

La préoccupation déjà évoquée de la continuité du service ne justifie pas à elle seule ce règlement ; celui-ci vise également à préserver les compétences et le « know how » accumulés au sein du personnel et respecte dans une certaine mesure les attentes légitimes des agents de la Commission, qui se sont beaucoup investis dans le passé et ont exprimé le voeu de pouvoir poursuivre leur activité.

Plus particulièrement pour ce qui concerne l'organisation et l'activité logistique en tant qu'institution autonome, la possibilité est également prévue de pouvoir recruter des fonctionnaires ayant déjà acquis expérience et expertise dans d'autres organismes publics – ici aussi par mesure de transition. Le fonctionnement d'un petit service public comme la Commission ne permet effectivement pas d'engager un grand nombre de personnes. De ce fait, il est plus indiqué de faire appel à des collaborateurs spécialisés et expérimentés – à l'instar du Conseil supérieur de la Justice, qui a ainsi pu s'organiser rapidement.

13. Entrée en vigueur.

Le statut entre en vigueur le 1^{er} janvier 2004. Etant donné que toutes sortes de préparatifs, d'approbations et de mesures d'exécution réclameront un certain temps, il y est stipulé que tous les actes accomplis à compter de l'approbation du statut par la Chambre sont valables en droit.

14. Cadre linguistique.

La Commission de la protection de la vie privée est une institution fédérale. Par conséquent, elle doit remplir ses missions dans les deux langues nationales (voire même en allemand pour le registre et les déclarations).

Le législateur a prévu que la Commission se composait d'un nombre égal de membres d'expression française et de membres d'expression néerlandaise, et que le président et le vice-président ne pouvaient appartenir au même groupe linguistique.

Pour ce qui est de l'administration, le principe retenu est celui, communément admis, du bilinguisme des services et de l'unilinguisme des agents - un nombre limité de fonctions étant réservées à des agents bilingues : fonctions dirigeantes, fonctions de secrétariat et fonction de porte-parole. L'équilibre entre néerlandophones et francophones a également été préservé lors de la fixation du nombre de bilingues.

Schéma :

Grade	N	F	Indifféremment N ou F	NF	FN	Indifféremment NF ou FN
Administrateur Directeur Conseiller coordinateur				2	2	
Conseiller / conseiller adjoint	7	7	1(*)	1	1	1(*)
Assistant de direction	6	6	1(*)	1	1	1(*)
Assistant administratif	3	3	1(**)			
Collaborateur	3	3	1(**)			

(*) : avec maintien de l'équilibre linguistique entre les fonctions visées

(**) : avec maintien de l'équilibre linguistique entre les fonctions visées

8. MOYENS HUMAINS ET MATERIELS.

I. Membres de la Commission.

Le législateur détermine expressément le nombre et le statut des membres de la Commission. Le nombre de ceux-ci n'a pas changé mais le nombre de membres permanents est porté à deux personnes.

Les autres membres ont droit à des jetons de présence.

En outre, les frais de fonctionnement classiques sont alloués pour la présidence et les séances de la Commission. Pour ces estimations, on a pris comme base les montants forfaitaires usuels et un nombre moyen de réunions, avec aussi une moyenne des présences calculée en fonction des expériences du passé.

Clés :

-index : 1,3195

-2 réunions par mois avec en moyenne 8 participants

-jeton de présence (à 100%) : 175,98 EUR

-déplacements : 3000 EUR

-forfait frais de fonctionnement : 5000 EUR par personne

-forfait locatif : 30 m² par personne, à 250 EUR/ m²

-forfait investissement : 10000 EUR par personne (la 1^{ère} année), puis 2000 EUR

-forfait voiture : 27000 EUR par unité

II. Membres des comités sectoriels.

La loi prévoit la création éventuelle de comités sectoriels. Quatre sont actuellement constitués. Les jetons de présence des membres de ces comités sont pris en charge par le budget de la Commission. Sauf autre prescription, il en va de même pour les frais de fonctionnement.

On a retenu comme base une réunion mensuelle par comité, avec un double jeton de présence pour le président. Quant aux frais de fonctionnement, aucune règle particulière n'a été prévue : ils sont soldés sur la masse de l'administration.

Clés :

-index : 1,3195

-une réunion par mois, avec en moyenne 6+1 participants (double jeton du président)

-jeton de présence (à 100 %) : 175,98 EUR

-déplacements : 3000 EUR

III. Administration de la Commission.

Pour déterminer les besoins matériels et humains de l'administration, nous partons des objectifs stratégiques et opérationnels énumérés ci-dessus et de la forme d'organisation retenue. Vu la situation de fait dans laquelle se trouve aujourd'hui la Commission, on s'est basé en partie sur les processus existants mais qui sont intégrés dans la nouvelle description des tâches, et sur les missions élargies mentionnées dans les objectifs.

Il n'est pas sans importance de relever qu'une série de tâches étaient jusqu'à présent remplies par des institutions ou des personnes extérieures à l'administration de la Commission (par exemple le SPF Justice, la Régie de bâtiments,...).

En s'appuyant sur la loi et sur la structure organisationnelle mise au point, nous distinguons :

- A. Présidence.
- B. Management général.
- C. Domaines d'activité spécifiques.

A. Appui de la présidence et des séances.

La loi du 26 février 2003 prévoit d'augmenter le nombre de membres permanents, si bien que la Commission disposera d'un président et d'un vice-président. Les compétences du président sont définies explicitement dans la loi, à l'article 26, §1, 1^{er} alinéa (voir plus haut, chapitre 6, point 2). La présidence devra également jouer un rôle important dans la coordination des travaux de la Commission et des comités sectoriels en vue de préserver la jurisprudence de la Commission. A cet égard, une

responsabilité explicite sera confiée à l'équipe chargée d'assister la présidence. En outre, ce staff sera également mis à contribution pour le soutien spécifique des différents présidents des comités sectoriels.

En ce moment, il n'existe en fait pas de staff spécifique pour le soutien juridique ou administratif. Une équipe est prévue. A côté de la fonction de coordination, ils devront assurer le suivi des séances. Sur le plan du soutien administratif, diverses tâches actuellement prises en charge par le soutien administratif global pourront être réattribuées en partie à l'équipe affectée à la présidence. Pour la charge de travail liée à cet aspect, on se rapportera à l'estimation sous C.1. (avis / recommandation).

Estimation : un(e) juriste et un(e) secrétaire de direction de chaque rôle linguistique par président, un appui logistique (administratif et technique).

- Juriste : 2 x 1 personne par langue = 2 ETP
- Assistant de direction (secrétaire de direction) :
2 x 1 personne par rôle linguistique = 2 ETP
- Assistant administratif : 1 ETP
- Collaborateur (Chauffeur) : 2 ETP

B. Fonctions dirigeantes.

La nouvelle approche privilégiée au sein de la Commission et son organisation autonome imposent une restructuration intégrale des services et l'introduction d'un management général conforme aux principes fondamentaux de la responsabilisation. Le chapitre relatif à la structure et à l'organisation de la Commission comporte une description des tâches de chacun. Le chef de l'administration assumera la direction générale des services de la Commission et devra rendre des comptes à la présidence et à la Commission. De plus, trois chefs de section devront assurer la direction de la structure qui suit:

- section 1 : Organisation et Gestion des ressources
- section 2 : Etudes et Recherche
- section 3 : Relations extérieures

On travaillera selon le système des mandats.

Estimation : un administrateur disposant d'un secrétariat de direction et d'un soutien logistique. Ce soutien administratif sera également mis à la disposition des responsables des sections. Le soutien logistique le sera également au bénéfice de tous les services (transport).

Administrateurs et chefs de section : 4 ETP
 Assistant de direction (secrétaire de direction) : 1 ETP
 Collaborateur (chauffeur) 1 ETP

C. Domaines d'activité spécifiques.

Comme cela a déjà été évoqué, on a suivi ci-après le schéma des domaines d'activité verticaux (résultant de la mission) et horizontaux (liés à l'organisation). L'affectation actuelle des moyens humains devra faire l'objet de remaniements.

Pour évaluer les moyens nécessaires, on a utilisé une série de clés et de formules basées sur les critères et les expériences actuellement disponibles au sein de la Commission. Ceux-ci seront approfondis et affinés après que les instruments de management indispensables aient été développés et implémentés. Il s'agit là d'une priorité pour le nouveau management.

1. Avis / recommandation.

- 1.1. processus : avis sur demande
- 1.2. processus : avis d'initiative
- 1.3. processus : recommandation sur demande
- 1.4. processus : recommandation d'initiative
- 1.5. processus : recommandation à l'occasion d'une déclaration

A l'exception du processus 1.5., les activités se déroulent de façon comparable, à la différence près que le traitement administratif débute dès la réception de la requête quand l'avis ou la recommandation est délivré(e) sur demande.

Le processus 1.5. sera traité en même temps que le processus de la déclaration (voir l'activité 3.1.).

Dans les cas visés aux points 1.1. à 1.4. inclus, les principales étapes du processus sont : la préparation administrative, la préparation juridique et technique, la collaboration avec un commissaire (fonction d'auditorat), la participation à la séance, le suivi juridique, le suivi administratif, la traduction, la communication aux intéressés, le « rapportage » interne, publicité.

A l'heure présente, un certain nombre de ces processus ne sont pas accomplis faute de moyens humains. Sur le plan qualitatif, ils devront donc subir une évolution. Sur le plan quantitatif également, cette activité connaîtra une croissance, eu égard à la nouvelle réglementation qui a vu le jour : banque-carrefour des entreprises, loi sur le registre national et la carte d'identité électronique, loi sur la statistique, E-government, et caetera.

De 50 à 60 dossiers sont traités chaque année. En moyenne, cela correspond pour chaque dossier à 4 jours de travail d'étude pour un ou deux collaborateurs (en fonction de la spécialisation) et à 3 jours de travail pour deux collaborateurs pour toutes les formes de préparation administrative et de suivi. Dans la pratique, plusieurs juristes se partagent les prestations à temps partiel, en fonction de leurs compétences particulières. Le travail administratif est actuellement exécuté concurremment avec d'autres tâches alors que dans la nouvelle structure, il sera partiellement exécuté via le staff du président (voir plus haut sous A) ou via le soutien administratif global de l'organisation (voir ci-dessous sous C. 5. et 6).

Juristes : $60 \times 1,5 \text{ personne} \times 4 \text{ jours} = 360 \text{ jours} = 1,8 \text{ ETP}$

Assistant administratif : 60 x 2 personnes x 3 jours = 360 jours = 1,8 ETP (pour mémoire – sera imputé à A et à C présidence) = 0 ETP

1.6. processus : étude générale et enquête

1.7. processus : participation à (l'élaboration de) la réglementation, à la réflexion / concertation à l'échelon national et sur le plan international

1.8. processus : gestion du savoir et documentation

Pour que la Commission puisse intervenir avec autorité et compétence, il faut impérativement être attentif aux évolutions sociétales, aussi bien à l'échelon national que sur le plan international, en rapport avec la perception et la régulation de la protection de la vie privée et du traitement de l'information. Cela exige : recherche et étude, participation à des structures de concertation, formation continuée et gestion du savoir. Aujourd'hui, la Commission n'est active que de manière irrégulière, si bien que beaucoup d'expertise se perd ou fait défaut. Sur ce plan, un effort devra à coup sûr être fourni dans le courant des années (à venir). Il devra porter sur les différentes disciplines indispensables au sein du service d'études (niveau A) et du soutien administratif (niveau B) joint pour l'assistance aux juristes. Si l'on se fonde sur la situation actuelle, on doit compter sur une activité moyenne de trois à cinq jours par mois pour quatre juristes. En outre, l'assistance d'un informaticien hautement qualifié est une absolue nécessité compte tenu de l'évolution illimitée en matière de systèmes de traitement de l'information.

Juristes : 5 jours x 10 mois x 4 personnes = 200 jours = 1 ETP

Informaticien : 1 ETP

Assistant de direction : 25 % = 50 jours (à temps partiel) = 0,25 ETP

2. Autorisation.

Conformément à la nouvelle loi du 26 février 2003, la Commission et, en premier lieu, les comités sectoriels compétents créés en son sein accorderont des autorisations pour le traitement et la communication de données à caractère personnel.

La Commission / les comités collaborer(a)(ont) à cet effet avec les institutions de gestion compétentes. Les autorisations accordées et les échanges de données permis devront être repris dans des registres publics.

Les processus seront dans une large mesure les mêmes que ceux décrits auparavant sous 1.1. et 1.3 à propos des avis et recommandations mais il s'agit bien ici de prendre une décision.

Les activités concernent les secteurs suivants : registre national et carte d'identité électronique (= RN), banque-carrefour des entreprises (BCE), banque-carrefour de la sécurité sociale (BCSS), E-government au sein des services publics fédéraux (Aut. féd.).

Il est impossible d'en évaluer nettement l'ampleur mais on peut toutefois s'attendre à un nombre pour le moins non négligeable de dossiers, au vu de l'évolution en matière de traitement de données et du recours croissant à des systèmes d'identification unique. Ce n'est que pour le secteur de la sécurité sociale qu'il n'y a

pas de véritable croissance et qu'une compensation est possible par rapport à la situation actuelle. Une compensation est également possible quant à la charge de travail de la Commission même, puisque les dossiers concernant le numéro RN tombent. Par contre, la Commission continue naturellement à remplir la fonction de coordinateur.

2.1. processus : autorisations

Le processus comporte les principales étapes qui suivent : préparation administrative, contact avec l'institution de gestion compétente, analyse technique et juridique du rapport d'auditorat en préparation de la séance, collaboration avec un membre du comité, participation à la séance, suivi juridique, suivi administratif, traduction, communication aux intéressés, « rapportage » interne, publicité.

Estimation : une compensation étant possible par rapport au travail accompli aujourd'hui, on ne prend en compte qu'une activité partielle pour les comités registre national et Sécurité sociale. Pour les comités BCE et Aut.féd., on retient une activité à temps plein. Dans l'impossibilité de préjuger du nombre de dossiers, on se base provisoirement sur le postulat d'une séance par mois, avec un délai de 4 jours pour la préparation et le traitement en aval.

Juristes : 4 personnes x 4 jours x 12 mois = 192 jours = 0,96 ETP

Assistants administratifs : 1 personne x 4 jours x 12 mois = 48 jours = 0,24 ETP

2.2. processus : registre public des autorisations

2.3. processus : cadastre public des interconnexions

Les deux processus se déroulent de manière presque identique et peuvent être comparés à celui décrit pour le RPR. Ils nécessitent un effort sur le plan administratif et au niveau de l'informatique.

Estimation : chiffres inconnus. Pour démarrer, vu la charge déjà considérable qui pèse sur le service actuellement chargé des registres, on retient l'hypothèse d'une demi-unité par spécialité.

Expert : 0,5 ETP

Assistant administratif : 0,5 ETP

3. Contrôle / surveillance / plainte.

3.1. processus : traitement des plaintes

3.2. processus : accès indirect

Les étapes à suivre sont pour une bonne part les mêmes dans les processus 3.1. et 3.2. : accusé de réception administratif, examen juridique, notification au responsable du traitement de données, action de médiation, suivi des résultats de l'enquête et communication définitive aux parties concernées, formulation éventuelle de recommandations, communication (éventuelle) des résultats au Ministre de la

Justice. Pour les dossiers relatifs à l'accès indirect, il faut encore y ajouter une éventuelle enquête sur place. Si nécessaire, les dossiers peuvent aussi donner lieu à des tâches d'inspection (évolution qualitative). Suite à l'enquête, il peut se révéler nécessaire de dénoncer certains faits au Procureur du roi ou de saisir le tribunal civil (processus 3.7. et 3.8.). De plus, il est possible que le dossier soit soumis à la Commission (processus 3.9.).

Actuellement, ces fonctions sont remplies par des juristes. Toutefois, un certain nombre de dossiers pourraient être traités par des agents de niveau B (qui auraient à leur tour la faculté de recourir aux juristes).

Pour l'estimation : on ne dispose pas de chiffres différenciés, sauf pour les dossiers d'accès indirect (30 à 40 par an). Voir plus bas

3.3. processus : inspection et contrôle.

L'inspection et le contrôle peuvent être entrepris d'initiative ou suite à une plainte. Jusqu'à présent, faute de moyens, on n'y a procédé que sur la base d'une plainte. Par conséquent, le processus se déroule de la même manière que pour la plainte.

L'exécution peut aussi être confiée à des juristes ou à des agents de niveau B en fonction du degré de complexité du dossier.

Ici aussi, dans l'avenir, une évolution quantitative significative est indispensable pour que la Commission puisse mener à bien une de ses tâches essentielles.

Pour l'estimation : voir ci-dessous.

3.4. Processus : déclarations de fichiers

Les responsables d'un traitement de données doivent déclarer le traitement auprès de la Commission. La nature et le contenu de la déclaration varient en fonction de la nature du traitement, du type de données, des interconnexions,...

Les étapes du processus sont les suivantes: accusé de réception, examen de la déclaration, concertation et discussions avec l'auteur de la déclaration, corrections et adaptations éventuelles, perception de la redevance due, règlement comptable. La déclaration peut aussi occasionner diverses inspections et contrôles (processus 3.3.). De plus, il se peut que la Commission formule une recommandation relativement à la déclaration – à coup sûr en cas de « traitement ultérieur ». Cette phase du processus relève du domaine d'activité de l'information (voir plus bas). Une étape doit encore être ajoutée à ce processus, celle de la publicité, qui sera également traitée dans le cadre du domaine d'activité précité (se reporter infra).

Estimation : voir ci-dessous.

3.5. processus : standardisation des déclarations.

La réglementation prévoit la possibilité, pour des types déterminés de traitement de données, de faire effectuer la déclaration selon la procédure de la déclaration

standard. Ceci exige que la normalisation des déclarations fasse l'objet d'une concertation avec les représentants du secteur.

L'exercice de la fonction dans le domaine de la déclaration requiert l'intervention d'experts des niveaux A et B, ainsi que de collaborateurs administratifs du niveau C. En effet, à côté de tâches purement administratives, il est indispensable de procéder à des vérifications juridiques pour résoudre quantité de problèmes d'interprétation. Par ailleurs, des recommandations doivent aussi être formulées. Enfin, le travail lié à la standardisation nécessite également l'intervention de juristes. Des discussions et des pourparlers doivent avoir lieu à cet effet avec les représentants des secteurs.

Pour l'heure, plus de 17000 déclarations . Le nombre de dossiers en souffrance est énorme. Par exemple, 7700 déclarations fautives réclament un contrôle particulier. Sur la base de la moyenne des déclarations effectuées au cours des dernières années, l'effectif suivant doit être mobilisé en permanence :

Universitaires : 2 ETP
 Assistant de direction : 1,5 ETP
 Assistants administratifs : 1,5 ETP
 Collaborateurs : 2 ETP

En outre, il faut s'interroger sur l'opportunité de constituer à titre temporaire une équipe spéciale afin d'organiser une opération de rattrapage unique et d'évacuer l'arriéré accumulé dans le traitement de ces dossiers.

3.6. processus : suivi des rapports rendus à la commission

La loi oblige une série d'organismes à rendre compte à la Commission de la manière dont ils prennent à coeur la réglementation relative à la protection de la vie privée.

Le processus se décompose comme suit : accusé de réception, examen par le service d'études, évaluation, conclusions avec présentation ou non des résultats à la Commission, réponse et formulation ou non de recommandations. Pour l'instant, ce processus n'est pas activé, faute de moyens.

Estimation : voir plus loin

3.7. processus : dénonciation au Procureur du roi

3.8. processus : saisine du tribunal de première instance

Ces deux processus concernent des procédures résultant de constatations faites après examen de plaintes ou à l'occasion de demandes d'informations, d'accès indirect, d'inspections et de contrôles. Dès lors, le déroulement du processus se situe dans le prolongement des processus susmentionnés.

Estimation : voir ci-dessous.

3.9. processus : présentation d'un dossier à la Commission

Lors du traitement de tout dossier au sein de ce domaine d'activité, il se peut bien entendu qu'il soit décidé de soumettre le dossier pour discussion et décision à la Commission. Cette décision peut aussi bien concerner un dossier individuel qu'une série de dossiers et ceux-ci peuvent être accompagnés d'une note de synthèse.

Le processus se déroulera de la même manière que celui décrit pour le domaine d'activité 1.1.. Il nécessitera donc une préparation administrative et juridique, ainsi qu'un suivi en aval.

Estimation : intervention d'administratifs et d'universitaires. Pas de chiffres individualisés. Voir plus bas.

3.10. processus : appui administratif.

En règle générale, le traitement de ces dossiers exige une série d'activités dans le cadre d'un soutien administratif commun. Elles ont été exécutées à temps partiel par des collaborateurs administratifs qui participent à plusieurs processus : traitement du courrier entrant, enregistrement, photocopie, traduction, expédition, et caetera.

Estimation : globale. Voir plus bas.

4. Information.

4.1. processus : tenue des registres publics.

Cette activité vient se greffer au processus commenté plus haut, aux points 3.4. et 3.5.. Après qu'un traitement de données ait été déclaré à la Commission, celle-ci doit l'enregistrer dans son fichier global des déclarations et lui accorder la publicité nécessaire (information du citoyen). Un registre reprend donc l'ensemble des déclarations (RPR). Dans le cadre de ce domaine d'activité, la Commission fournira aussi information et assistance relativement à l'obligation de déclaration. Etant donné la complexité de la matière, il s'agit d'une tâche à fort coefficient de travail. Suite aux constatations (faites à l'occasion d'une déclaration), la Commission peut aussi formuler des recommandations et nous retombons sur le processus détaillé au point 1.5.. Cette activité peut nécessiter l'intervention du personnel du service d'études.

Pour une estimation, on se référera aux chiffres donnés plus haut (3.4. et 3.5.), ainsi qu'à ceux repris dans le domaine d'activité 1 (processus 1.5.).

4.2. processus : explicitation de la loi à l'occasion du traitement des plaintes.

Comme indiqué dans la description du processus de traitement des plaintes, il peut se révéler nécessaire, dans le cadre de ces dossiers, de fournir des éclaircissements sur la législation en matière de protection de la vie privée. La commission peut aussi décider qu'il convient de formuler des recommandations quant à un mode déterminé de traitement de données.

Le processus suit le même cours que le processus 3.1. et le traitement du dossier s'achève donc par la communication de recommandations aux intéressés et au Ministre de la Justice.

Estimation : voir ci-dessous.

4.3. processus : traitement des demandes d'information.

Des informations et des éclaircissements sont fréquemment demandés à la Commission. Via tous les supports concevables : lettre, mail, téléphone, fax, et caetera. Souvent, la question est formulée de telle façon qu'elle peut aussi bien être interprétée comme une plainte que comme une demande de renseignements. De ce fait, il est impossible de tenir une statistique différenciée des plaintes et des demandes de renseignements. Les demandes émanent aussi bien de particuliers que de responsables d'un traitement de données. La Commission ne fait aucune distinction dans le traitement des dossiers et veille aux intérêts de tous, qu'il s'agisse des auteurs du traitement ou des personnes qui en sont l'objet. Souvent, elle joue aussi le rôle de médiateur.

Le nombre de dossiers n'a pas cessé de croître. Le contenu des dossiers couvre toute la gamme de la vie privée. Leur degré de complexité est variable. Le traitement de ces dossiers requiert aussi bien l'intervention des universitaires que celle des experts.

Le déroulement du processus diffère en fonction de la nature de la demande : traitement immédiat par téléphone ou bien enregistrement de la requête, accusé de réception, examen, réponse et suivi du dossier, recommandation éventuelle, renvoi à la Commission (processus 4.5.), suivi ultérieur, communication aux intéressés et le cas échéant au Ministre de la Justice.

estimation : cf. infra

4.4. processus : rapport au Parlement.

Une fois par an, la Commission doit rendre compte de ses activités au Parlement. Ceci demande un suivi permanent de ses activités et une appréciation des dossiers de principe.

En outre, chaque année, cette activité mobilise des juristes et des collaborateurs administratifs durant une « période de pointe ».

Estimation :

Juriste : $1/8 \text{ jour} \times 200 \times 1 \text{ personne sur une base permanente} = 0,125 \text{ ETP}$

Juriste : $1 \text{ jour} \times 1 \text{ mois} \times 1 \text{ personne} = 0,15 \text{ ETP}$

Assistants administratifs : $30 \text{ jours} \times 2 \text{ personnes} = 0,3 \text{ ETP}$

4.5. processus : présentation d'un dossier à la Commission.

Lors du traitement de tous les dossiers au sein de ce domaine d'activité, il se peut naturellement que la décision soit prise de soumettre un dossier à la Commission pour discussion et décision. Cette décision peut aussi bien concerner un dossier individuel qu'une série de dossiers et ceux-ci peuvent être accompagnés d'une note de synthèse.

Le déroulement du processus sera identique à celui décrit pour le domaine d'activité 1.1.. Il y aura donc une préparation juridique et administrative et un suivi de même nature en aval.

Estimation : mise en oeuvre de collaborateurs administratifs et d'universitaires. Pas de chiffres différenciés. Voir plus bas.

4.6. processus : soutien administratif.

En général, le traitement de ces dossiers impose une série d'activités dans le cadre du soutien administratif commun. Elles ont été exécutées à temps partiel par des collaborateurs administratifs qui participent à plusieurs processus : traitement du courrier entrant, enregistrement, photocopie, traduction, expédition, et caetera.

Estimation : fera l'objet d'une évaluation globale. Voir ci-après sous 5 et 6.

Estimation globale pour les dossiers concernant indifféremment les plaintes, l'accès (indirect) et l'information (domaines d'activité 3 et 4).

Ce calcul concerne les dossiers relatifs aux processus décrits aux points 3.1., 3.2., 3.3., 3.6., 3.7., 3.8., 3.9., 4.2., 4.3., 4.5..

A l'heure actuelle, les activités sont accomplies par des juristes, appuyés par des assistants et des collaborateurs administratifs. Comme indiqué précédemment, le nombre de dossiers augmente. On peut s'attendre à ce que cette croissance continue et il faut souligner que l'activité d'inspection est jusqu'à présent restée peu ou prou en sommeil et n'a en tout cas pas été remplie de façon adéquate.

Il est communément admis que la moyenne de deux dossiers traités par jour et par personne peut être retenue pour les plaintes et les dossiers d'information ordinaires. Pour les dossiers d'accès indirect, cette moyenne est d'un dossier traité par jour et par personne. En s'appuyant sur les chiffres enregistrés au cours des dernières années, nous obtenons une moyenne annuelle de 2600 dossiers. Sur la base de l'estimation précitée, ceci signifie 1320 jours de travail. Dans le nouveau schéma organisationnel, on travaillera toujours davantage via le front office, les dossiers simples étant traités par les assistants de direction. On peut admettre que ces derniers pourront prendre en charge 25 % des dossiers et que l'intervention d'un juriste sera requise dans 75 % des cas.

Juriste : $990 : 200 = 4,95$ ETP

Assistant de direction : $330 : 200 = 1,65$ FTE

Vu le rythme des évolutions des dossiers - certainement en ce qui concerne les demandes de renseignements et les plaintes -, vu la notoriété croissante des questions touchant à la vie privée et l'intérêt grandissant pour celles-ci, vu enfin la nécessité (qui découle en partie de ce qui précède) de renforcer les inspections et le contrôle, il faut envisager une évolution aussi bien quantitative que qualitative pour ces dossiers. Dès lors, il faut prévoir deux juristes et un assistant de direction supplémentaires pour 2004.

Juriste : 2 ETP

Assistant de direction : 1 ETP

Il faut également prévoir un cadre pour l'exécution de diverses tâches d'appui de nature purement administrative lors du traitement des dossiers énumérés plus haut à propos des activités reprises sous 3 et 4. Celui-ci sera organisé au plan global (élargissement d'échelle) afin de permettre une gestion plus efficace. On se base à cet effet sur le coefficient courant de 25 %. Pour l'estimation, on se reportera au domaine d'activité « adaptation de l'organisation interne ».

5. Développement de l'organisation interne.

6. Politique du personnel (gestion des ressources).

On l'a déjà indiqué, l'intention est d'aller beaucoup plus loin que ce n'est actuellement le cas. En matière de moyens humains et matériels, là où la Commission n'assure aujourd'hui qu'une sorte de rôle de liaison et où elle pouvait jadis, pour nombre de problèmes, se reposer sur le SPF Justice, la Régie des bâtiments ou le SPF Finances, il s'agira dorénavant de travailler en toute autonomie.

Par conséquent, il faut prévoir les ressources nécessaires pour remplir ces missions : gestion du personnel et de la logistique, comptabilité, gestion des bâtiments, maintenance, service de nettoyage, transport, accueil, téléphonie, expédition, soutien en matière d'informatique, cafétéria, restauration collective, service de traduction, indicateur, photocopie, etc.

Conformément aux objectifs opérationnels, nous voulons néanmoins passer de la formule « gestion pure » à une politique effective en matière de ressources : gestion des compétences, comptabilité analytique, instrument de mesure pour la gestion des moyens,... Un soutien avec un profil spécifique (assistant de direction) constitue ainsi le minimum exigé.

Il faut aussi réorganiser et élargir la documentation juridique destinée aux juristes et aux assistants qui les secondent dans le traitement des dossiers ou qui travaillent au « front office ». Cette fonction peut être partagée au sein des effectifs du niveau assistant de direction (=0,5 ETP).

Sur le plan de l'informatique, un soutien spécifique est également indispensable, tant pour l'organisation interne que pour ce qui regarde les obligations légales relatives à la tenue du registre public des registres (RPR). Cette activité sera exercée à temps partiel par un collaborateur administratif mais il faut un expert doté d'une formation en informatique (renforcement +0,5 ETP).

Pour le soutien purement administratif des processus précédemment décrits dans l'estimation globale des activités 3 et 4, le coefficient retenu est de 25 % (cf. supra). Le même coefficient vaut pour la part de l'activité 1 qui n'est pas prise en charge par le staff du président et pour l'encadrement au sein des domaines d'activité horizontaux. D'où le résultat suivant : $16,6 \text{ ETP} \times 25 \% = 4,15 \text{ ETP}$.

Les travaux de maintenance et le nettoyage des locaux seront assuré par du personnel contractuel employé à temps partiel (maximum 2 ETP).

Estimation : un agent pour le personnel, un pour la logistique et la comptabilité, un pour l'informatique et deux pour la traduction (un de chaque rôle linguistique). Quant au soutien administratif, deux personnes suffisent, l'équipe de la présidence reprenant une partie des tâches.

Assistant de direction : 5 x 1 personne = 5 ETP

Assistant de direction (documentation) = 0,5 ETP

Assistant de direction (informatique) = 0,5 ETP

Assistant administratif : 4 ETP

Maintenance – nettoyage : 2 ETP

7. Instruments de management.

Pour réaliser les objectifs fixés, la Commission doit impérativement soumettre ses activités et celles de son administration à un examen critique, et procéder aux adaptations nécessaires. C'est pourquoi un certain nombre d'objectifs seront abordés et implémentés selon un axe horizontal transcendant les sections de l'organisation (gestion du temps, suivi, travail par projet,...).

L'adaptation de l'organisation interne ne se résume pas à l'examen des processus de fonctionnement de l'entreprise mais comprend également l'instauration d'une bonne culture d'entreprise, le redéploiement de l'organisation et le développement des fonctions logistiques.

Pour appuyer le management de la Commission, il faut créer un instrument de gestion permettant aux responsables de la Commission, et en particulier de son administration, de gérer efficacement l'organisation dans le respect des principes de bonne gestion et d'égalité de traitement tout en demeurant concentrés sur les objectifs.

Estimation : ces fonctions n'existent pas actuellement et devront donc être créées :

Universitaire : 1 ETP

Assistant de direction : 1 ETP

Assistant de direction : 0 ETP (pour mémoire – via le soutien global)

8. Communication

Une des tâches cruciales de la Commission a trait à sa mission d'information. Jusqu'à présent, on l'a indiquée, cette mission essentielle était remplie lors du traitement du pilier vertical dans le cadre de la gestion de dossier, lorsque la Commission était saisie d'une question spécifique (communication « réactive »).

Cet aspect doit être replacé dans le cadre plus large d'une politique générale de communication orientée non seulement vers la communication « réactive » précitée mais aussi vers une politique active focalisée sur l'ensemble du travail de la Commission.

Dans cette perspective, la communication est un instrument important pour réaliser les objectifs stratégiques dans leur ensemble. Dès lors, l'implémentation d'une politique de communication externe professionnelle comme instrument opérationnel est une nécessité. La manière dont elle communiquera vers l'extérieur sera déterminante pour l'autorité et le dynamisme de la Commission.

La politique de communication sera abordée dans toutes ses formes et aspects : accueil physique, suivi des dossiers, communication verbale et écrite, par le biais de tous les supports possibles.

Estimation : il est indispensable de faire appel aux services d'un professionnel (sciences de la communication – porte-parole). En outre, l'assistance d'un soutien spécialisé (expert web, graphiste) doit porter d'un temps partiel à un temps plein. A l'heure présente, ceci se limite essentiellement à un site web, au rapport annuel et au des demandes générales de documentation (étudiants, etc.)
L'accueil, téléphonique ou physique, exige 1 collaborateur de chaque rôle linguistique.

Universitaire : 1 ETP

Assistant de direction (webmaster, graphiste) : 0,5 ETP

Assistant administratif : pour mémoire (soutien global)

Collaborateurs (accueil / téléphonie) : 2 ETP

APERÇU

Cet aperçu indique les effectifs nécessaires et les répartit par niveau sur la base d'équivalents temps plein.

Dénomination	A	B/8	B/1-2	C	D
<i>A. appui de la présidence et des séances</i>	2	2	1	2	
<i>B. fonctions dirigeantes</i>	4	1	0	1	
<i>C. domaines d'activité</i>					
<i>1. Avis / recommandation</i>					
1,1 tot 1,5	1,8	0	0	0	
1,6 tot 1,8	2	0,25	0	0	
<i>2. Autorisation</i>					
2,1	0,96	0	0,24	0	
2,2 en 2,3	0	0,5	0,5	0	
<i>3. Contrôle/surveillance/plainte</i>					
3,4 en 3,5 RPR	2	1,5	1,5	2	
<i>4. Information</i>					
4,4	0,125	0	0	0	
4,4	0,15	0	0,3	0	
<i>3. en 4. : évaluation globale</i>					
3,1 à 3,3 / 3,6 à 3,9					
4.2 / 4.3 / 4.5	4,95	1,65	0	0	
	2	1		0	
<i>5. Organisation interne</i>					
<i>6. Ressources</i>	0	6	4	0	
<i>7. Instrument de management</i>	1	1	0	0	
<i>8. Communication</i>	1	1	0	2	
<i>Maintenance/ nettoyage</i>	-	-	-	-	2
TOTAL	21,985	15,9	7,54	7	2
	22	16	7	7	2

D. Coût des moyens humains.

Le coût lié à la mise en oeuvre des moyens humains précités au sein de l'administration de la Commission est calculé sur la base du statut pécuniaire tel qu'il est décrit au chapitre 7.

Pour le calcul, on est parti d'une ancienneté pécuniaire moyenne à 50 % de l'échelle barémique. Les barèmes repris sont ceux en vigueur le 1^{er} janvier 2003. Pour les charges sociales, le pécule de vacances (80 % ou 92 %), la prime de fin d'année, etc., on se base sur un forfait de 30 % de la masse indexée.

Clés :

-index : 1,3195

-coût + primes : 30 %

E. Coût des moyens matériels

Pour le calcul des moyens matériels destinés au personnel de l'administration, on a pris les montants forfaitaires usuels, qui ont ensuite été multipliés par le nombre d'unités prévues.

Pour le premier exercice budgétaire, qui correspond à la phase de démarrage, des frais d'investissement d'un montant exceptionnel sont indispensables.

Par la suite, ils peuvent être ramenés à un montant récurrent.

Clés :

Frais de fonctionnement : 4000 EUR par personne.

Loyer : 30 m² par personne à 250 EUR/ m².

Investissement : 7000 EUR par personne (1^{ère} année), ensuite 1400 EUR.

Voiture : 25000 EUR par unité.

Le tableau global du budget est annexé dans un fichier excel distinct.