

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

9 december 2014

WETSONTWERP

**houdende de algemene uitgavenbegroting
voor het begrotingsjaar 2015**

ADVIES

**over sectie 04 — FOD Personeel en
Organisatie**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE BINNENLANDSE ZAKEN,
DE ALGEMENE ZAKEN EN HET OPENBAAR AMBT
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Eric THIÉBAUT**

INHOUD

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting door de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken.....	3
II. Bespreking	4
A. Vragen en opmerkingen van de leden	4
B. Antwoorden van de minister	10
C. Replieken	12
III. Advies.....	14

Zie:

Doc 54 **0496/ (2014/2015):**

- 001: Wetsontwerp (eerste deel).
- 002: Wetsontwerp (tweede deel).
- 003: Amendementen.
- 004: Rapport.
- 005: Amendementen.
- 006 tot 013: Verslagen.
- 014: Amendementen.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

9 décembre 2014

PROJET DE LOI

**contenant le budget général des dépenses
pour l'année budgétaire 2015**

AVIS

**sur la section 04 — SPF Personnel et
Organisation**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INTÉRIEUR, DES AFFAIRES GÉNÉRALES
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
PAR
M. **Eric THIÉBAUT**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé introductif du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique	3
II. Discussion	4
A. Questions et observations des membres	4
B. Réponses du ministre	10
C. Répliques	12
III. Avis	14

Voir:

Doc 54 **0496/ (2014/2015):**

- 001: Projet de loi (première partie).
- 002: Projet de loi (deuxième partie).
- 003: Amendements.
- 004: Rapport.
- 005: Amendements.
- 006 à 013: Rapports.
- 014: Amendements.

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

Voorzitter/Président: Brecht Vermeulen

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA Christoph D'Haese, Koenraad Degroote, Koen Metsu,
Brecht Vermeulen
PS Nawal Ben Hamou, Willy Demeyer, Eric Thiébaud
MR Denis Ducarme, Philippe Pivin, Françoise Schepmans

CD&V Franky Demon, Veerle Heeren
Open Vld Katja Gabriëls, Sabien Lahaye-Battheu
sp.a Karin Temmerman
Ecolo-Groen Stefaan Van Hecke
cdH Vanessa Matz

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Peter Buysrogge, Renate Hufkens, Sarah Smeyers, Valerie Van Peel,
Hendrik Vuye
Laurent Devin, André Frédéric, Emir Kir, Laurette Onkelinx
Sybille de Coster-Bauchau, Emmanuel Burton, Benoît Friart, Stéphanie
Thoron
Leen Dierick, Nahima Lanjri, Veli Yüksel
Patrick Dewael, Vincent Van Quickenborne, Frank Wilrycx
Monica De Coninck, Alain Top
Wouter De Vriendt, Zakia Khattabi
Isabelle Poncelet, Melchior Wathelet

C. — Niet-stemgerechtigde leden / Membres sans voix délibérative:

VB Filip Dewinter
FDF Olivier Maingain

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
VB	:	Vlaams Belang
cdH	:	centre démocrate Humaniste
FDF	:	Fédéralistes Démocrates Francophones
LDD	:	Lijst Dedecker
MLD	:	Mouvement pour la Liberté et la Démocratie
INDEP-ONAFH	:	Indépendant-Onafhankelijk

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 53 0000/000: Document parlementaire de la 53^e législature, suivi
du n° de base et du n° consécutif
QRVA: Questions et Réponses écrites
CRIV: Version Provisoire du Compte Rendu intégral
CRABV: Compte Rendu Analytique
CRIV: Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le
compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu
analytique traduit des interventions (avec les an-
nexes)
PLEN: Séance plénière
COM: Réunion de commission
MOT: Motions déposées en conclusion d'interpellations
(papier beige)

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 53 0000/000: Parlementair document van de 53^e zittingsperiode +
basisnummer en volgnummer
QRVA: Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV: Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV: Beknopt Verslag
CRIV: Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag
en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken
(met de bijlagen)
PLEN: Plenum
COM: Commissievergadering
MOT: Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

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

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

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

De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft haar vergadering van 1 december 2014 gewijd aan de bespreking van sectie 04 — FOD Personeel en Organisatie van het ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2015, alsook van de verantwoording en de beleidsnota (DOC 54 0496/001, 0497/005 en 0588/020).

I. — INLEIDENDE UITEENZETTING DOOR DE HEER STEVEN VANDEPUT, MINISTER VAN DEFENSIE, BELAST MET AMBTENARENZAKEN

De heer Steven Vandeput, minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken verwijst vooreerst naar de beleidsverklaring voor het beleidsdomein Ambtenarenzaken, die op 17 november in de commissie werd besproken (DOC 54 0020/024). Het spreekt voor zich dat heel wat elementen uit de beleidsverklaring thans opnieuw een plaats vinden in de beleidsnota.

Het beleid beoogt een federaal overheidsapparaat waarvan de werking gesteund is op de volgende zes pijlers, die verder worden uiteengezet in de beleidsnota:

1. Een moderne, innovatieve en klantgerichte overheid;
2. De personeelsplanning;
3. Het beheer van de *human resources*;
4. De modernisering van het openbaar ambt door meer managementautonomie;
5. De organisatie van de overheid;
6. Het ICT-beheer.

Naast de zes pijlers wordt het beleid van de minister gevormd rond één centrale doelstelling, met name een nieuwe beleving van wat de federale overheidsdiensten kunnen bieden, en dat zowel aan de kant van de klant of gebruiker als aan de kant van de overheid zelf. De doelstelling heeft vier subthema's:

1. Het streven naar een fiere ambtenaar;
2. Een slanke en wendbare organisatie: de minister zal voortbouwen op de inspanningen tijdens de vorige legislatuur. Hij zal samen met de leidinggevenden van de FOD's onderzoeken hoe op een meer transversale manier kan worden gewerkt, zodat de organisaties van mekaar kunnen leren;
3. Alle *stakeholders* aan boord: het sociaal overleg is van groot belang. De minister heeft inmiddels de vakorganisaties ontvangen. Het moet binnen het strakke budgettaire kader mogelijk zijn om een akkoord te vinden rond een aantal oplossingen waar alle betrokken partijen (de klant/gebruiker en de ambtenaren) beter van worden.

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a examiné la section 04 — SPF Personnel et Organisation du projet du budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2015, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 54 0496/001, 0497/005 et 0588/020), au cours de sa réunion du 1^{er} décembre 2014.

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF DE M. STEVEN VANDEPUT, MINISTRE DE LA DÉFENSE, CHARGÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

M. Steven Vandeput, ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, renvoie tout d'abord à l'exposé d'orientation politique consacré à la Fonction publique, qui a été examiné en commission le 17 novembre (DOC 54 0020/24). Il va de soi que beaucoup d'éléments de l'exposé d'orientation politique se retrouvent dans la note de politique générale.

La politique qu'il se propose de mener vise à mettre en place un appareil public fédéral reposant sur les six piliers suivants, qui sont explicités dans la note de politique générale:

1. Une administration moderne, innovatrice et orientée vers les usagers;
2. Planification du personnel;
3. Politique des ressources humaines;
4. Modernisation des services publics;
5. Organisation de l'administration fédérale;
6. Politique TIC.

Outre ces six piliers, la politique du ministre s'articule autour d'un objectif central, en l'occurrence une nouvelle approche de ce que les services publics fédéraux peuvent offrir et ce, tant du côté du client ou usager que du côté de l'autorité même. L'objectif compte quatre sous-thèmes:

1. La recherche d'un fonctionnaire fier;
2. Une organisation souple et maniable: le ministre poursuivra les efforts consentis lors de la précédente législature. De concert avec les dirigeants des SPF, il examinera comment il est possible de fonctionner de manière plus transversale, de manière à ce que les organisations s'enrichissent mutuellement;
3. Tous les acteurs sur le pont: la concertation sociale est primordiale. Le ministre a reçu dans l'intervalle les organisations syndicales. Il doit être possible, dans le strict cadre budgétaire actuel, de trouver un accord sur un certain nombre de solutions qui seront positives pour toutes les parties concernées (le client/usager et les fonctionnaires).

4. De overheidsdiensten staan niet alleen: de contacten met de buitenwereld zijn van wezenlijk belang.

Vervolgens licht de minister de begroting toe voor de FOD Personeel en Organisatie (P&O). Hij legt uit dat een aantal kredieten is verminderd in vergelijking met de initiële begroting. Met betrekking tot het statutair en het contractueel personeel is op de basisallocaties een vermindering toegepast met 4 %. Vertaald naar de praktijk betekent dat een lager aantal aanwervingen of bevorderingen, alsook een verhoging van de efficiëntie.

Bij de basisallocaties 12.11 (werkingskredieten, moderniseringskredieten, enz.) gaat het om een vermindering met 20 % bij ongewijzigd beleid. Tijdens de vorige regeerperiode was echter al een afkorting toegepast van 15 %. Dat hield in dat 15 % van de begrote kredieten niet benut werden. De nieuwe federale regering doet dus een extra inspanning met 5 procent, maar past meteen de bedragen aan in plaats van de kredieten te onderbenutten.

Ook de basisallocaties 74.22 voor de investeringskredieten dalen, en dat met 22 %. De vorige regering paste reeds een onderbenutting toe met 20 %. Het gaat dus om een bijkomende inspanning met 2 %.

De minister licht de concrete gevolgen toe aan de hand van een voorbeeld, met name de basisallocatie 12.11.52 voor de moderniseringskredieten. Het initiële krediet voor 2014 bedroeg 4 145 000 euro. De onderbenutting bedroeg 623 000 euro. Voor 2014 was er een beschikbaar krediet van 3 531 000 euro. Het krediet dat voor 2015 wordt ingeschreven, bedraagt 3 366 000 euro. Dat betekent voor komend jaar een bijkomende besparing van 165 000 euro.

Thans wordt gewerkt aan de opmaak van een inventaris van alle lopende projecten binnen de FOD P&O. Het is niet enkel de bedoeling om te weten wat de kostprijs is van de projecten (wat van belang is voor de besparing) en wat de besparingsdoelstelling van de projecten zelf is, maar vooral om te bekijken wat de *outcome* en de waarde van de projecten is op de lange termijn.

II. — BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Koenraad Degroote (N-VA) verwijst naar zijn betoog tijdens de recente bespreking van de beleidsverklaring van de minister (zie DOC 54 0020/036). Hij geeft aan tevreden te zijn over de manier waarop de minister de krachtlijnen heeft geschetst van zijn beleidsnota en

4. Les services publics ne sont pas seuls: les contacts avec le monde extérieur revêtent une importance essentielle.

Le ministre commente ensuite le budget du SPF Personnel et Organisation (P&O). Il explique qu'une série de crédits ont été revus à la baisse par rapport au budget initial. Une réduction de 4 % a été appliquée aux allocations de base relatives au personnel statutaire et contractuel. Dans la pratique, cela signifie une baisse des recrutements ou des promotions, jumelée à une augmentation de l'efficacité.

Les allocations de base 12.11 (crédits de fonctionnement, crédits de modernisation, etc.) subissent une réduction de 20 % à politique inchangée. Au cours de la législature précédente, une réduction de 15 % avait toutefois déjà été appliquée, c'est-à-dire que 15 % des crédits prévus n'ont pas été utilisés. Le nouveau gouvernement fédéral consent donc un effort supplémentaire de 5 %, mais il adapte immédiatement les montants, plutôt que de sous-utiliser les crédits.

Les allocations de base 74.22 pour les crédits d'investissement diminuent, quant à elles, de 22 %. Le gouvernement précédent a déjà appliqué une sous-utilisation de 20 %. L'effort supplémentaire correspond donc à 2 %.

Le ministre illustre les conséquences concrètes par un exemple, à savoir l'allocation de base 12.11.52 pour les crédits de modernisation. Le crédit initial pour 2014 s'élevait à 4 145 000 euros. La sous-utilisation était de 623 000 euros. Pour 2014, un crédit de 3 531 000 euros était disponible. Le crédit inscrit pour 2015 s'élève à 3 366 000 euros. Cela signifie une économie supplémentaire de 165 000 euros pour l'année prochaine.

Un inventaire de tous les projets en cours au SPF P&O est en cours de préparation. Il s'agit non seulement de connaître le coût des projets (ce qui est important pour les économies) et l'objectif d'économie en tant que tel des projets, mais aussi et surtout d'examiner le résultat et la valeur des projets à long terme.

II. — DISCUSSION

A. Questions et observations des membres

M. Koenraad Degroote (N-VA) se réfère, quant au fond, à son intervention lors des débats récents relatifs à l'exposé d'orientation du ministre (voir DOC 54 20/036) et se dit satisfait de la manière dont le ministre a esquissé les grandes lignes de sa note de politique générale et

van de begroting van de FOD P&O. Ook stelt de spreker vast dat het Rekenhof geen enkele opmerking heeft gemaakt over de ter bespreking voorliggende sectie 4.

De heer Eric Thiébaud (PS) betreurt dat de beleidsnota volledig is overgenomen uit de beleidsverklaring, terwijl men had mogen hopen in de beleidsnota een concretere omschrijving te vinden van de ministeriële doelstellingen voor 2015.

De spreker merkt op dat de minister in zijn beleidsnota (DOC 54 0588/020, blz. 3) aangeeft dat men zich moet afvragen *“wat we van de overheid verwachten”* en dat men zich daarop moet toelagen. Voorts beklemtoont de minister dat in nauw overleg met het personeel van de federale overheidsdiensten *“een traject (...) [zal worden ingeleid] dat leidt naar een maximale dienstverlening tegen een optimale werkingskost (...)”*. De heer Thiébaud gaat ervan uit dat de minister al een idee heeft van de rol die hij aan de overheid wil toevertrouwen. Om welke rol gaat het? Kan de minister voorts verduidelijken hoe hij *“een maximale dienstverlening tegen een optimale werkingskost”* opvat in een tijd waarin de begroting snoeit in de personele en de materiële middelen van de overheid?

De beleidsnota bevat geen duidelijke beleidskeuzes, aangezien ze voor lineaire besparingen gaat. Kan de minister duidelijkheid verschaffen over het aantal ambtenaren die niet zullen worden vervangen, niet alleen voor 2015, maar ook over de volledige regeerperiode? Om hoeveel mensen gaat het? Moet worden gevreesd dat naakte ontslagen zullen vallen?

De heer Thiébaud vraagt zich tevens af welke de gevolgen zullen zijn van de vermindering van de werkingskosten van de vzw Smals, die de werking van de informatica van de FOD's beheert. In dat verband is het tegenstrijdig het gebruik van de nieuwe technologieën te willen opvoeren, maar niet in de daartoe vereiste financiële middelen te voorzien.

De spreker merkt op dat de Belgische bijdrage aan het Internationaal Instituut voor Bestuurswetenschappen en aan het Europees Instituut voor Bestuurskunde in Maastricht zou dalen. Welke impact zal die vermindering hebben op de werking van die onderwijsinstellingen? Werd daarover overlegd met de andere partnerlanden? Zal de regering nieuwe financieringsbronnen zoeken?

Voorts is het duidelijk dat het opleidingsbudget naar beneden zal worden herzien. Waarop zal in de praktijk worden bespaard? Zal de voorkeur worden gegeven aan een inkrimping van het opleidingsaanbod of zal het aantal studenten per klas toenemen?

du budget du SPF P&O. L'intervenant constate en outre que la Cour des comptes n'a formulé aucune critique concernant la section 4 à l'examen.

M. Eric Thiébaud (PS) regrette que la note de politique générale soit intégralement calquée sur l'exposé d'orientation alors qu'on aurait pu espérer qu'elle contienne une description plus concrète des objectifs du ministre à l'horizon 2015.

L'intervenant relève que dans sa note (DOC 54 0588/020, p.3), le ministre énonce qu'il faut se poser la question de savoir ce l'on attend de l'administration et s'y tenir. Le ministre souligne par ailleurs qu'en étroite concertation avec le personnel dans les services publics fédéraux, un *“trajet menant à une prestation de service maximale pour un coût de fonctionnement optimal”* sera initié. M. Thiébaud suppose que le ministre a déjà une idée du rôle qu'il souhaite conférer à l'administration: quel est-il? Par ailleurs, peut-il préciser comment il envisage *“une prestation de service maximale pour un coût de fonctionnement optimal”* alors que le budget se caractérise par une diminution des moyens humains et matériels de l'administration?

La note de politique générale ne contient pas de choix politiques clairs puisqu'elle privilégie des économies linéaires. Le ministre pourrait-il préciser le taux de non-remplacement non seulement en 2015 mais également sur toute la durée de la législature? Combien d'agents cela représente-t-il? Doit-on craindre des licenciements secs?

M. Thiébaud se demande également quelle sera la conséquence de la réduction des frais de fonctionnement pour l'asbl Smals qui gère le fonctionnement de l'informatique des SPF. À cet égard, il est paradoxal de vouloir renforcer l'utilisation des nouvelles technologies mais de ne pas prévoir les moyens financiers nécessaires.

L'intervenant observe que la contribution belge à l'Institut international des Sciences administratives et à l'Institut européen d'Administration publique à Maastricht devrait diminuer. Quel impact cette diminution aura-t-elle sur le fonctionnement de ces écoles? Y a-t-il eu une concertation avec les autres États partenaires? Le gouvernement va-t-il chercher de nouvelles sources de financement?

Par ailleurs, il ressort clairement que le budget consacré aux formations sera revu à la baisse. Comment ces économies se traduiront-elles dans la pratique? Privilégiera-t-on une diminution de l'offre de formations ou augmentera-t-on la taille des classes?

Tot slot daalt het budget voor het welzijn van het personeel in de privésfeer. Hoe valt die vermindering te rijmen met het streven om van het welzijn de hoeksteen van het *human resources*-beleid te maken?

Volgens de heer Philippe Pivin (MR) is de modernisering van de overheid een van de sterke punten van de beleidsnota. Hij verwijst in dat verband naar de rechtsbedeling, die op bepaalde vlakken nauwelijks is geëvolueerd sinds de 19^{de} eeuw. Door de overheidsdiensten te moderniseren, kan de geloofwaardigheid ervan ten aanzien van de burger worden verbeterd.

De spreker vraagt binnen welke termijn de materiële en personele behoeften van elk departement kunnen worden ingeschat.

Voorts beklemtoont de minister in zijn beleidsnota het belang van de vaardigheden, de geestdrift en de polyvalentie van de medewerkers, alsook de noodzaak om getalenteerde mensen aan te trekken bij de overheid. Hoe denkt de minister dergelijke mensen te kunnen aanmoedigen voor een loopbaan bij de overheid te kiezen? Hoe denkt hij bovendien de transversale mobiliteit aan te moedigen?

De heer Servais Verherstraeten (CD&V) beklemtoont dat de regering geen andere keuze had dan te besparen, rekening houdend met de Europese budgettaire eisen.

De spreker gaat evenwel in op de vrees van de mensen in het veld; aangezien in de werkingskosten van bepaalde informaticaprojecten wordt gesnoeid, dreigen die projecten te stokken. De doelstelling om de overheid te moderniseren, veronderstelt evenwel dat de processen worden gemoderniseerd. Welke impact zal die vermindering hebben op de prestaties?

Zal het selectieve vervangingsbeleid algemeen worden toegepast, of zal men wachten op de resultaten van de door de minister aangekondigde werklasmeting? Wanneer zal die evaluatie gebeuren?

Het zal ongetwijfeld niet makkelijk zijn keuzes te maken, aangezien elke departement zal willen beschermen. Bovendien hebben sommige diensten in het verleden al aanzienlijke besparings- en rationaliseringsinspanningen geleverd. Men moet voorkomen dat de nieuwe budgettaire besparingsmaatregelen hen midscheeps treffen.

Een van de grote verworvenheden van de Copernicushervorming bestaat erin dat bestuursovereenkomsten worden gesloten. Kan de minister meer

Enfin, le budget pour le bien-être du personnel dans la sphère privée diminue: comment concilier cette diminution avec la volonté de mettre le bien être au centre de la politique des ressources humaines?

M. Philippe Pivin (MR) estime que l'un des points forts de la note de politique générale concerne la modernisation de l'administration. Il cite à titre d'illustration l'administration de la justice qui sous certains aspects, n'a pas tellement évolué depuis le 19^{ème} siècle. Une modernisation des services publics permettra d'en renforcer la crédibilité à l'égard du citoyen.

L'intervenant demande dans quel délai l'évaluation des besoins matériels et humains de chaque département pourra être réalisée.

Par ailleurs, le ministre souligne dans sa note de politique générale l'importance des compétences, de l'enthousiasme et de la polyvalence des collaborateurs et la nécessité d'attirer les talents dans les administrations. Comment pense-t-il pouvoir encourager de telles personnes à opter pour l'administration comme choix de carrière? Par ailleurs, comment compte-t-il encourager la mobilité transversale?

M. Servais Verherstraeten (CD&V) souligne que le gouvernement n'avait d'autre choix que de faire des économies compte tenu des exigences européennes en matière budgétaire.

L'intervenant relaie toutefois les craintes du terrain concernant certains projets informatiques qui compte tenu de la réduction des frais de fonctionnement, risquent d'être interrompus. Or, l'objectif de modernisation de l'administration suppose qu'on modernise les processus. Quel en sera l'impact sur les prestations?

La politique de remplacement sélective sera-t-elle appliquée de manière générale ou attendra-t-on les résultats de la mesure de la charge de travail annoncée par le ministre? Quant cette évaluation aura-t-elle lieu?

Il ne sera sans doute pas simple d'opérer les arbitrages dans la mesure où chacun voudra protéger son département. En outre, certains services ont déjà accomplis par le passé des efforts d'économie et de rationalisation considérables. Il ne faudrait pas que ces derniers soient touchés de plein fouet par les nouvelles coupes budgétaires.

Un des grands acquis de la réforme Copernicus consiste en la conclusion de contrats d'administration. Le ministre peut-il en dire plus sur le calendrier

zeggen over het tijdspad in verband met die overeenkomsten? Zal daarover worden onderhandeld vóór of na de reorganisatie van de FOD's?

Zullen ook bestuursovereenkomsten worden gesloten met de POD's waarvan de nakende afschaffing wordt aangekondigd?

Voorts merkt de spreker op dat sommige FOD-voorzitters externe *consultants* met de taak hebben belast die bestuursovereenkomsten voor te bereiden. Een dergelijke aanpak lijkt hem nauwelijks aanvaardbaar: dergelijk werk moet intern worden verricht.

Vervolgens gaat de heer Verherstraeten in op het vraagstuk van de diversiteit in de administratie. Zij moet dienaangaande een voortrekkersrol spelen, zo niet kan ze van de privésector moeilijk inspanningen eisen. Welke ontwikkelingen vallen op dat vlak te verwachten?

Wat de gendergelijkheid bij de managersfuncties betreft, wijst de heer Verherstraeten erop dat momenteel negen van de vijftien managersfuncties door mannen worden bezet en zes door vrouwen. Kan de minister de ambities voor volgend jaar toelichten?

Ten slotte beklemtoont de spreker dat goede betrekkingen met de sociale partners moeten worden onderhouden. Zoals de minister in zijn beleidsnota opmerkt, kan een innoverend beleid immers niet slagen in een onstabiele context.

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) wenst inlichtingen over de werking van Fedoclean, een dienst die geacht wordt alle schoonmaakwerkzaamheden van de federale administratie te centraliseren. Volgens de informatie waarover zij beschikt, hebben twee FOD's hun personeel overgeheveld naar die dienst. Wanneer zullen ook de andere FOD's dat doen?

Tevens verzoekt de spreekster om nadere toelichtingen over de projecten die worden gefinancierd dankzij het provisioneel krediet ter dekking van de uitgaven ingevolge initiatieven aangaande culturele diversiteit, gelijke kansen en de aanpassing van werkposten voor personen met een handicap in diverse federale overheidsdiensten, departementen en sommige instellingen van openbaar nut. Wat gebeurt er met de niet gebruikte kredieten?

De heer Alain Top (sp.a) herinnert eraan dat de minister twee uitgebreide en zware bevoegdheden heeft. Hoewel hij alle respect heeft voor dit uitgebreide takenpakket en de bijhorende werklast verwacht hij toch meer van een beleidsnota dan hetgeen hij in de nota

concernant ces contrats? Seront-ils négociés avant ou après la réorganisation des SPF?

Des contrats d'administration seront-ils également conclus avec les SPP dont on annonce la suppression prochaine?

Par ailleurs, l'intervenant observe que certains présidents de SPF ont confié la mission de préparation de ces contrats d'administration à des consultants externes. Une telle démarche lui paraît peu acceptable: un tel travail doit être réalisé en interne.

M. Verherstraeten aborde ensuite la question de la diversité dans l'administration. Celle-ci doit être un précurseur en la matière, à défaut de quoi elle pourrait difficilement exiger des efforts de la part du secteur privé. Quelles sont les évolutions à attendre dans ce domaine?

Concernant l'égalité de genre dans les fonctions managériales, M. Verherstraeten relève qu'actuellement sur les quinze fonctions managériales, neuf sont occupées par des hommes et six par des femmes. Le ministre peut-il préciser ses ambitions pour l'année à venir?

Enfin, l'intervenant insiste sur la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec les partenaires sociaux. Comme le fait remarquer le ministre dans sa note de politique générale, une politique innovatrice ne peut en effet réussir dans un contexte instable.

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) souhaite des informations concernant le fonctionnement de Fedoclean, service censé centraliser toutes les activités de nettoyage de l'administration fédérale. D'après ses informations, deux SPF ont transféré leur personnel à ce service. Quand les autres SPF suivront-ils?

L'intervenante demande également des précisions en ce qui concerne les projets financés grâce au crédit provisionnel destiné à couvrir les dépenses découlant d'initiatives en matière de diversité culturelle, d'égalité des chances et d'adaptation des postes de travail pour les personnes avec un handicap dans différents services publics fédéraux, départements et certains organismes d'intérêt public. Qu'advient-il des crédits qui n'ont pas été utilisés?

M. Alain Top (sp.a) rappelle que le ministre a deux domaines de compétences larges et importantes. Bien qu'il respecte ces missions étendues et la charge de travail qui en résulte, il attend plus d'une note de politique générale que ce qu'il trouve dans la note du ministre. La

van de minister terugvindt. De beleidsnota is namelijk een volledige kopie van de beleidsverklaring.

De heer Top wijst er verder op dat de begrotingso-riëntaties van de minister duidelijk zijn, en met name tot uiting komen in bezuinigingen op subsidies aan internationale of syndicale organisaties.

Door de manier waarop de begroting is opgevat, is het voor het overige niet eenvoudig uit te maken welke posten het hardst door die besparingsmaatregelen zullen worden getroffen. Dit komt doordat heel wat kosten, zoals personeels- en werkingsuitgaven worden gegroepeerd onder één enveloppe. Kan de minister dan ook aanvullende toelichtingen verstrekken?

Evenals andere sprekers vóór hem, pleit de heer Top ervoor de werking van de administratie niet in het gedrang te brengen.

Mevrouw Muriel Gerken (Ecolo-Groen) beklemtoont met welke teleurstelling zij van de beleidsnota kennis heeft genomen. Deze neemt grotendeels de inhoud van de beleidsverklaring over, zonder de *deadlines* en de concrete doelstellingen te preciseren die in de loop van het begrotingsjaar zullen worden nagestreefd. Het kan wel zijn dat de minister dit jaar wil gebruiken om beter inzicht in de situatie van de overheidsdiensten te krijgen, maar niets verhinderde tussentijdse doelstellingen vast te leggen.

Voorts stelt de minister dat hij de diversiteit binnen de administratie wil aanmoedigen. Toch rijst de vraag in welke mate dat streven in daden zal worden omgezet. Het beleid van selectieve vervanging dat het aantal aanwervingen zal laten dalen, zal het immers nog moeilijker maken mensen in dienst te nemen uit de doelgroepen personen met een handicap of immigranten.

Dienaangaande stelt de spreekster de techniek aan de kaak die erin zou bestaan voor de berekening van het 3 %-quotum rekening te houden met de overheidsopdrachten die zouden gaan naar beschutte werkplaatsen. Een dergelijke maatregel moet de indienstneming door de administratie van personen met een handicap aanvullen, en niet vervangen.

Wat de informatisering en het moderniseringsproject aangaat, vraagt mevrouw Gerken de minister concreter te zijn: wie zal wat doen, met welke middelen?

note de politique générale est en effet un copier-coller de l'exposé d'orientation politique.

M. Top relève ensuite que les orientations budgétaires du ministre sont claires et se traduisent notamment par des économies réalisées en matière de subsides aux organisations internationales ou syndicales.

Pour le reste, en raison de la manière dont est conçu le budget, il n'est pas simple de distinguer quels postes seront les plus touchés par ces mesures d'économie. Ceci résulte du fait que de nombreux frais, comme les dépenses de personnel et de fonctionnement sont groupés dans une enveloppe. Le ministre peut-il dès lors apporter des précisions complémentaires?

Comme d'autres avant lui, l'intervenant plaide pour que l'on ne mette pas en péril le fonctionnement de l'administration.

Mme Muriel Gerken (Ecolo-Groen) souligne la déception avec laquelle elle a pris connaissance de la note de politique générale. Celle-ci reprend en grande partie le contenu de l'exposé d'orientation sans préciser les échéances et les objectifs concrets qui seront poursuivis au cours de l'année budgétaire. Certes, le ministre peut vouloir utiliser cette année pour mieux appréhender la situation de l'administration mais rien n'empêchait de fixer des objectifs intermédiaires.

Par ailleurs, le ministre dit vouloir encourager la diversité au sein de l'administration. On peut se demander toutefois dans quelle mesure cette volonté sera traduite dans les faits. En effet, la politique de remplacement sélective qui va diminuer le nombre d'engagements, rendra encore plus difficile le recrutement de personnes appartenant aux groupes cibles que sont les personnes handicapées ou les personnes issues de l'immigration.

L'intervenante dénonce sur ce point la technique qui consisterait à tenir compte des marchés publics confiés à des entreprises de travail adapté pour le calcul du quota de 3 %. Ce type de mesure doit venir en complément du recrutement par l'administration de personnes souffrant d'un handicap et non s'y substituer.

Concernant l'informatisation et le projet de modernisation, Mme Gerken demande que le ministre soit plus concret: qui va faire quoi, avec quels moyens?

De spreekster overloopt de moeilijkheden die zijn gerezen met Fedict en de POD P&O; vervolgens vraagt zij de minister hoe hij de samenwerking tussen de beide instanties ziet.

In zijn beleidsnota stelt de minister dat hij de banden tussen de overheids- en de privésector wil aanhalen, alsook de mobiliteit tussen de sectoren onderling wil vergemakkelijken. Tegelijkertijd wenst hij het makkelijker te maken om bij de administratie een beroep te doen op uitzendkrachten en het aantal werknemers onder arbeidsovereenkomst te verhogen. Ook dat zou een manier zijn om de band tussen de overheids- en de privésector aan te halen, maar dit eigenlijk ten koste van de federale overheidsadministratie. Kan de minister uitleggen hoe hij dat streven in 2015 concreet gestalte wil geven? Valt niet te vrezen dat de overheidsdiensten worden uitgekleed?

Met welke *incentives* kan men nieuw talent aantrekken? Zal er een beroep worden gedaan op parallelle structuren waarmee personeel kan worden aangeworven zonder via Selor te gaan en waarmee aantrekkelijkere lonen kunnen worden aangeboden?

Tot slot wijst de spreekster op een positieve evolutie, namelijk het gebruik in de Franse versie van “*usager*” in plaats van “*client*” in de nota van de minister, en dat twee maal. Jammer genoeg slechts twee maal: de rest van de nota heeft het nog steeds over “clients”.

Mevrouw Vanessa Matz (cdH) is ook ontgoocheld over de inhoud van de algemene beleidsnota. De spreekster hoopte dat ze concrete doelstellingen en duidelijk omschreven prioriteiten zou bevatten.

Het niet-vervangingsbeleid, als door de regering wordt voorgestaan, is een lineaire besparingsmaatregel. De spreekster meent dat dit in werkelijkheid gaat om een beleid waarbij geen keuzes worden gemaakt en dat alle departementen zal treffen zonder onderscheid. De spreekster erkent de noodzaak om budgettaire inspanningen te leveren, maar in dit geval rijzen er vragen over het beoogde doel. Mevrouw Matz herinnert er bovendien aan dat zij een gelijkaardige opmerking heeft gemaakt over de politie, waar de regering ervoor kiest het aantal aanwervingen fors te verminderen.

Kan de minister uitleggen hoe hij die geplande terugtrekking gaat uitvoeren? Hoewel sommige departementen waarschijnlijk nog inspanningen kunnen doen, hebben andere departementen de grenzen van het mogelijke bereikt.

Après avoir rappelé les difficultés passées relatives à Fedict et au SPF P&O, l'intervenante demande comment le ministre envisage la collaboration entre ces deux instances?

Dans sa note, le ministre dit vouloir renforcer les liens entre le public et le privé et faciliter la mobilité d'un secteur à l'autre. Dans le même temps, il souhaite faciliter le recours aux intérimaires dans l'administration et augmenter le nombre de contractuels. Ceci aussi constituerait une manière de renforcer le lien entre le public et le privé, mais en fait, ce serait au détriment de l'administration publique fédérale. Le ministre peut-il expliquer comment il compte concrétiser cette volonté en 2015? Ne doit-on pas craindre une dépossession des services publics?

Quels sont les incitants qui permettront d'attirer de nouveaux talents? Recourra-t-on à des structures parallèles permettant de recruter du personnel sans passer par le Selor et de leur donner une rémunération plus alléchante?

Enfin, l'intervenante relève un progrès dans la note: à savoir le recours au mot *usager*, plutôt que “client” à deux reprises dans la note du ministre. Malheureusement seulement deux fois car le reste de la note parle toujours de clients.

Mme Vanessa Matz (cdH) se dit également déçue du contenu de la note de politique générale dont elle espérait qu'elle contiendrait des objectifs concrets et des priorités clairement définies.

La politique de non-remplacement telle que préconisée par le gouvernement consiste en une mesure d'économie linéaire. L'intervenante considère qu'il s'agit en réalité d'une politique de non-choix qui frappera indifféremment l'ensemble des départements. L'intervenante ne nie pas la nécessité de réaliser des efforts budgétaires mais en l'occurrence, on peut s'interroger sur le but poursuivi. Mme Matz rappelle d'ailleurs avoir fait une observation similaire en ce qui concerne la police où le gouvernement fait le choix de réduire significativement le nombre de recrutements.

Le ministre peut-il expliquer la manière dont il va mettre en œuvre le désengagement prévu? Si certains départements peuvent sans doute encore faire des efforts, d'autres sont à la limite de ce qui est possible.

B. Antwoorden van de minister

De minister merkt op dat, indien het Rekenhof geen opmerking heeft geformuleerd over deze begroting, dat waarschijnlijk komt omdat het, gelet op de informatie die het kreeg, dit een realistische begroting vindt.

De minister deelde in zijn beleidsnota zijn visie mee en het te volgen pad. Hij benadrukt opnieuw het belang dat hij aan overleg hecht. Dat is immers onontbeerlijk om beheersbare resultaten te halen. Daarom wil hij zich niet vastpinnen op strikte termijnen.

Wat het tijdspad van aangekondigde maatregelen betreft, verwijst de minister naar het regeerakkoord en naar zijn beleidsnota. Wat de werklasmeting betreft bijvoorbeeld, moeten de FOD's voorstellen formuleren tegen juni 2015. Die zullen in januari 2016 worden bekrachtigd en in 2019 worden geëvalueerd.

Vanaf 2016 kan het selectieve vervangingsbeleid dus mede gebaseerd worden op die werklasmeting.

De minister gelooft in de responsabilisering van de voorzitters van de verschillende FOD's wat de verdeling van de begrotingsinspanningen betreft. Indien zij de geplande maatregelen lineair willen toepassen, dan is dat hun verantwoordelijkheid. Voor de rest wil de minister nog geen aanpassing van de begrotingskredieten overwegen. Het is beter eerst de resultaten van de werklasmeting af te wachten vóór er gedacht wordt aan een verschuiving.

In tegenstelling tot wat mevrouw Matz beweert, is het beleid waarvoor gekozen werd, geen beleid dat geen keuzes maakt. Men wenst integendeel meer autonomie te geven aan de FOD's via beheersovereenkomsten. De uitwerking en het sluiten van die overeenkomsten zullen hetzelfde traject volgen als de werklasmeting.

Wat bepaalde opdrachten betreft, kan het nodig zijn zich af te vragen of de overheidsdiensten deze moeten blijven uitvoeren dan wel of het efficiënter is die opdrachten toe te vertrouwen aan anderen. De spreker meent voorts dat de totstandkoming van een beheersovereenkomst geen opdracht is die zonder meer door de voorzitter van een FOD kan worden toevertrouwd aan consultancybureaus.

De minister zal niet antwoorden op de vraag over de gemiddelde vervangingsgraad omdat de toepassing van het selectieve vervangingsbeleid zal afhangen

B. Réponses du ministre

Le ministre observe que si la Cour des comptes n'a émis aucune observation sur le présent budget, c'est probablement parce que compte tenu des informations qui lui ont été communiquées, elle considère qu'il s'agit d'un budget réaliste.

Le ministre a fait part dans sa note d'orientation de sa vision ainsi que la route à suivre. Il réaffirme l'importance qu'il attache à la concertation, qui est indispensable si l'on souhaite atteindre des résultats contrôlables. C'est la raison pour laquelle il ne souhaite pas s'enfermer dans des délais stricts.

Quant au calendrier des mesures annoncées, le ministre se réfère au contenu de l'accord de gouvernement ainsi qu'à son exposé d'orientation politique. Concernant la mesure de la charge du travail, par exemple, les SPF devront formuler des propositions d'ici juin 2015. Celles-ci seront validées en janvier 2016 et feront l'objet d'une évaluation en 2019.

Dès 2016, la politique de remplacement sélective pourra par conséquent notamment être basée sur cette mesure de la charge de travail.

Le ministre croit à la responsabilisation des présidents des différents SPF en ce qui concerne la répartition des efforts budgétaires. S'ils souhaitent appliquer les mesures prévues de manière linéaire, c'est leur responsabilité. Pour le reste, le ministre ne souhaite pas encore envisager une adaptation des crédits budgétaires: il est préférable d'attendre les résultats de la mesure de la charge de travail avant d'envisager un quelconque glissement.

Contrairement à ce que Mme Matz prétend, la politique choisie n'est pas une politique de non-choix: on souhaite au contraire donner plus d'autonomie aux SPF par le biais de contrats d'administration dont l'élaboration et la conclusion suivront le même trajet que la mesure de la charge de travail.

Pour le reste, concernant certaines tâches, il peut être nécessaire de se demander si l'administration doit continuer à les exercer ou s'il est plus efficace de les confier à d'autres. Cela étant, il lui paraît que l'élaboration d'un contrat d'administration ne constitue pas une tâche qui puisse purement et simplement être confiée à des bureaux de consultance par le président d'un SPF.

Le ministre ne répondra pas à la question relative aux taux moyen de remplacement puisque l'application de la politique de remplacement sélective dépendra des

van de keuzes en de noden van de betrokken FOD's. Indien er specifieke problemen zijn, zal de voorzitter van de betrokken FOD dit moeten bespreken met zijn toezijnde minister.

De minister is niet gekant tegen het idee om op parallelle structuren een beroep te doen wanneer men weet dat de overheidsdienst bepaalde opdrachten niet zelf kan uitvoeren.

De verlaging van de subsidies voor de internationale opleidingsinstituten lijkt logisch als er bespaard wordt op het personeel.

Wat de reorganisatie van de FOD's betreft, zal het College van voorzitters moeten onderzoeken waar synergie mogelijk is. Fedoclean is daar een voorbeeld van. Op de vraag van mevrouw Gabriëls antwoordt de minister trouwens dat de overheveling van het personeel niet van hemzelf afhangt, maar wel van de betrokken FOD's.

Met betrekking tot het *human resources*-beleid heeft men polyvalent personeel nodig, maar ook specialisten. Men zal moeten wachten tot de reorganisatie van de FOD's om te weten waarin het werk precies bestaat. Het werk moet aantrekkelijk worden gemaakt. De minister pleit er in dat verband voor het fetisjisme van het diploma achter zich te laten en een variabele beloning te kunnen overwegen waarmee het mogelijk is tijdens de loopbaan te evolueren.

De maatschappelijke relevantie van de overheidsdienst vormt ook een *incentive*.

De minister bevestigt dat nu een *screening* van de verschillende (informatica- en andere) projecten in de FOD's aan de gang is. Er zijn er 184, waarvan sommige overtuolig zijn. Er zijn ook projecten die al zo lang lopen dat men het bestaan ervan is vergeten.

Het resultaat van die *screening* zal met de andere regeringsleden worden besproken.

Er is in elk geval geen sprake van nieuwe projecten te lanceren om na te gaan hoe de lopende projecten kunnen worden gecoördineerd.

Met betrekking tot het diversiteitsbeleid benadrukt de minister dat het hier om een zeer belangrijk beleid gaat en dat hij alle denksporen wil onderzoeken die de mogelijkheid bieden tot tastbare resultaten te komen.

Het provisioneel krediet dat bestemd is om de uitgaven te dekken als gevolg van initiatieven inzake culturele diversiteit, gelijke kansen en de aanpassing

choix et des besoins des SPF concernés. En cas de problème spécifique, il appartiendra au président du SPF concerné d'en discuter avec son ministre de tutelle.

Le ministre ne se dit pas opposé à l'idée de recourir à des structures parallèles lorsque l'on sait que l'administration ne peut réaliser certaines missions elles-mêmes.

La diminution des subsides aux institutions internationales de formation semble logique à partir du moment où des économies sont réalisées en matière de personnel.

Concernant la réorganisation des SPF, il appartiendra au Collège des présidents d'examiner quelles synergies sont possibles. Fedoclean en est un exemple. A la question de Mme Gabriëls, le ministre répond d'ailleurs que le transfert du personnel ne dépend pas de lui mais bien des SPF concernés.

Concernant la politique de ressources humaines, on a besoin de personnel polyvalent mais également de spécialistes. Il conviendra d'attendre la réorganisation des SPF pour voir en quoi consistera le travail. Il faut veiller à rendre le travail attractif. Le ministre plaide à cet égard pour que l'on abandonne le fétichisme du diplôme et que l'on puisse envisager une rémunération variable permettant d'évoluer dans la carrière.

La pertinence sociale du service public constitue également un incitant.

Le ministre confirme qu'un *screening* est actuellement en cours en ce qui concerne les projets (informatiques et autres) menés dans les divers SPF. On en dénombre 184, dont certains sont redondants. Il existe en outre des projets qui courent depuis tellement longtemps qu'on en a même oublié l'existence.

Le résultat de ce *screening* sera discuté avec les autres membres du gouvernement.

Il n'est en tout cas pas question de lancer de nouveaux projets visant à examiner comment coordonner les projets en cours.

Concernant la politique de diversité, le ministre souligne qu'il s'agit d'une politique phare et qu'il souhaite examiner toutes les pistes permettant d'atteindre des résultats tangibles.

Le crédit provisionnel destiné à couvrir les dépenses découlant d'initiatives en matière de diversité culturelle, d'égalité des chances et d'adaptation des postes de

van werkposten voor mensen met een beperking in de verschillende federale overheidsdiensten, kan alleen maar worden gebruikt om te beantwoorden aan specifieke initiatieven. De initiatieven worden ingediend door de verschillende FOD's, waarna het krediet kan worden verdeeld naar die FOD's.

Bovendien hebben sommige mensen een zodanige beperking dat het niet mogelijk is ze bij de administratie in dienst te nemen. Waarom zou men dan ook geen rekening kunnen houden met de aanbestedingen voor de gespecialiseerde sectoren? Het belangrijkste is dat er ook op het vlak van diversiteit vooruitgang wordt geboekt, binnen en buiten de overheid.

In verband met de opmerking van de heer Top over de begroting merkt de minister op dat de basisallocaties voldoende gedetailleerd zijn.

Tot slot is de minister van mening dat in plaats van meer te werken met minder geld, men vooral slimmer zal moeten werken om een betere, klantgerichte dienstverlening te bieden.

C. Replieken

Mevrouw Muriel Gerkens (Ecolo-Groen) herinnert eraan dat het Vlaams Gewest, het Waals Gewest en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest diensten hebben die gespecialiseerd zijn in de begeleiding van mensen met een beperking op de werkplek. De praktische problemen in verband met de indienstneming van gehandicapten kunnen daarom niet dienen als argument om te verantwoorden dat het 3 %-quotum niet is gehaald.

De heer Willy Demeyer (PS) vindt dat de verwijzing naar het woord "klant" niet past in een debat over de openbare diensten: het is beter te spreken van "burger".

Tijdens de verschillende beleidsverklaringen hebben de ministers telkens verwezen naar het begrotingsdebat om geen cijfers te moeten geven. Het is waar dat iedereen inspanningen en soms pijnlijke keuzes moet maken. De spreker begrijpt voorts dat het in de huidige situatie onmogelijk is de diensten of departementen aan te wijzen waarin het aantal indienstnemingen lager zal zijn. De spreker kan zich daarentegen niet voorstellen dat de minister niet op zijn minst een idee heeft van het totale percentage niet-vervanging, zelfs al moet de praktische uitvoering van die beslissing nog met de verschillende FOD's worden besproken.

Mevrouw Vanessa Matz (cdH) spreekt de bewering tegen dat de vorige regering geen keuzebeleid zou hebben gevoerd. Nooit werden dergelijke

travail pour les personnes avec un handicap dans différents services publics fédéraux ne peut être utilisé que pour répondre à des initiatives précises. Les initiatives sont proposées par les différents SPF, après quoi le crédit peut être réparti entre eux.

En outre, certaines personnes présentent un handicap tel qu'il n'est pas possible de les recruter au sein de l'administration. Pourquoi dès lors ne pourrait-on pas prendre en compte les adjudications aux secteurs spécialisés? Le principal est que l'on puisse enregistrer un progrès en matière de diversité, et ce au sein de l'administration et en dehors.

Concernant la remarque de M. Top relative au budget, le ministre constate que les allocations de base sont suffisamment détaillées.

Enfin, plutôt que de travailler plus avec moins d'argent, le ministre est d'avis qu'il faudra surtout travailler de manière plus intelligente pour offrir un meilleur service, orienté vers le client.

C. Répliques

Mme Muriel Gerkens (Ecolo) rappelle pour sa part que la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale ont des services spécialisés dans l'accompagnement des personnes handicapées sur le lieu de travail. Les difficultés pratiques liées au recrutement d'une personne handicapée ne peuvent dès lors pas servir d'argument justifiant le défaut de respecter le quota de 3 %.

M. Willy Demeyer (PS) estime que la référence au mot client n'est pas de mise dans un débat relatif au service public: il est préférable de parler de citoyen.

Lors des différents exposés d'orientation, les ministres ont chaque fois renvoyé au débat budgétaire pour éviter de donner des informations chiffrées. Certes, chacun doit faire des efforts et des choix parfois douloureux. L'intervenant comprend par ailleurs qu'il est impossible dans l'état actuel des choses d'identifier les services ou départements dans lequel le nombre de recrutements sera moins élevé. Par contre, M. Demeyer ne peut s'imaginer que le ministre n'a pas au moins une idée du taux global de non-remplacement même si la mise en pratique de cette décision devra encore être discutée avec les différents SPF.

Mme Vanessa Matz (cdH) dément l'affirmation selon laquelle le gouvernement précédent aurait mené une politique de non choix. Jamais en effet, de telles mesures

besparingsmaatregelen (4 % op het personeel en 20 % op de werkingskosten) lineair voor alle diensten opgelegd, zonder een rangschikking te maken van de prioriteiten. Een dergelijk beleid dreigt voor de voorzitters van de FOD's grote moeilijkheden te creëren.

Ter illustratie noemt de spreekster de FOD Financiën. Een optimale werking van die overheidsdienst biedt de Staat de mogelijkheid de financiële middelen te innen waarop hij recht heeft. Gaat men de FOD Financiën dezelfde besparingen opleggen? Moet men bepaalde departementen niet vrijwaren?

De minister benadrukt dat de keuze van de term “burger”, “gebruiker” of “klant” weinig belang heeft: waar het om gaat, is dat de “burger”, “gebruiker” of “klant” echt centraal staat in de aanpak.

Aangaande de vraag over het algemeen niet-vervangingspercentage geeft de minister aan dat de regering heeft gekozen voor een lineaire budgettaire besparing die zal duren tot 2019, om dan een begrotingsevenwicht te bereiken. Hij kan zich voorstellen dat sommige FOD's liever meer personeel zullen aannemen en hun investeringen zullen verminderen. Andere zullen daarentegen mikken op meer informatisering. Het komt de voorzitters van de FOD's toe die keuzes te maken. Dat strookt met een visie die in overeenstemming is met het principe van modern management.

Er kan dus geen algemene vervangingsratio worden vastgesteld: eerst moeten de behoeften worden onderzocht, moet een reorganisatie van de diensten plaatsvinden en moet worden bekeken wat samen kan worden gerealiseerd. De minister noemt als voorbeeld het gezamenlijk beheer van een aankoopdienst. De FOD's zullen zich zo kunnen toespitsen op hun *core business*. Een ander domein waar synergie mogelijk is, is dat van de *human resources*: het gaat immers niet op dat de P&O-dienst van de FOD Financiën groter is dan de FOD P&O!

Tot slot geeft hij toe dat het te besparen bedrag groot kan lijken (4 % op personeel en 20 % op de werkingskosten in 2015), maar daarbij dient eraan te worden herinnerd dat de vorige regering een begroting opstelde en in de loop van het jaar aankondigde dat 15 % van de middelen niet mocht worden uitgegeven. De inspanning die de nieuwe regering vraagt, bedraagt dus in werkelijkheid 5 %. Deze regering houdt er terzake een transparantere benadering op na, aangezien de begrotingsbesparingen al bij de aanvang van het begrotingsjaar bekend zijn.

d'économie (4 % en personnel, et 20 % sur les frais de fonctionnement) n'ont été imposées linéairement à l'ensemble des services sans un quelconque arbitrage entre priorités. Une telle politique risque de créer des difficultés importantes pour les présidents des SPF.

A titre d'illustration, Mme Matz évoque le SPF Finances. Un fonctionnement optimal de ce SPF permet à l'État de recueillir les moyens financiers auxquels il a droit. Va-t-on imposer au SPF Finances les mêmes économies? Ne convient-il pas de préserver certains départements?

Le ministre souligne que le choix du terme “citoyen”, “usager” ou “client” importe peu: ce qui compte, c'est que le “citoyen”, “usager” ou “client” soit réellement au cœur de la démarche.

Concernant la question relative au taux global de non-remplacement, le ministre indique que le gouvernement a fait le choix d'une économie budgétaire linéaire, qui sera poursuivie jusqu'en 2019 afin d'atteindre un budget en équilibre. Il peut s'imaginer que certains SPF feront le choix de recruter plus de personnel et de diminuer leurs investissements. D'autres miseront au contraire sur une informatisation accrue. Il appartiendra aux présidents des SPF d'opérer ces choix. Il s'agit-là d'une vision conforme au principe d'un management moderne.

Il est donc impossible de définir un taux global de remplacement: il faut d'abord étudier les besoins, réorganiser les services et envisager ce qui peut être réalisé ensemble. Le ministre cite à titre d'illustration la gestion commune d'un service d'achats. Ce type de démarche permettra aux SPF de se concentrer sur leur *core business*. Un autre domaine où des synergies sont possibles est celui des ressources humaines: il est paradoxal en effet que le service P&O du SPF Finances soit plus grand que le SPF P&O!

Enfin, il reconnaît que le montant des économies à réaliser peut paraître important (4 % sur le personnel et 20 % sur les frais de fonctionnement en 2015), mais il faut se rappeler que le gouvernement précédant établissait un budget et annonçait dans le courant de l'année que 15 % des crédits ne pouvaient pas être dépensés. L'effort demandé par le nouveau gouvernement s'élève donc en réalité à 5 %. En l'occurrence, toutefois, la démarche du gouvernement est plus transparente puisque les économies budgétaires à réaliser sont connues dès l'entame de l'année budgétaire.

Mevrouw Vanessa Matz (cdH) geeft toe dat het begin van een mandaat aanleiding kan zijn voor onzekerheid. Toch hebben de antwoorden van de minister haar niet overtuigd. Het is niet duidelijk waar de regering naartoe wil met haar beleid en wat de samenhang ervan is.

De heer Willy Demeyer (PS) baseert zich op zijn lokale ervaring in Luik en geeft aan dat men de vraag omtrent de niet-vervangingsratio niet zomaar onder de mat kan vegen. De vakbonden zullen die vraag zeker stellen. Na de antwoorden van de minister te hebben gehoord, kan de spreker zich niet ontdoen van de indruk dat de regering het nog niet eens is over de beheersprincipes en de knopen die moeten worden doorgehakt. De spreker nodigt de minister uit die denkoefening zo spoedig mogelijk aan te vatten.

III. — ADVIES

De commissie brengt met 10 tegen 3 stemmen een gunstig advies uit over sectie 04— FOD Personeel en Organisatie van het wetsontwerp betreffende de algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2015.

De rapporteur,

Eric THIÉBAUT

De voorzitter,

Brecht VERMEULEN

Mme Vanessa Matz (cdH) reconnaît qu'un début de mandat peut être source d'incertitudes. Cela étant les réponses du ministre ne l'ont pas convaincue. On ne parvient en effet pas à voir quel est le cap et la cohérence de la politique annoncée par le gouvernement.

Se référant à son expérience locale à Liège, *M. Willy Demeyer (PS)* indique que l'on ne peut se dispenser de répondre à la question du taux de non-remplacement, qui est une question que poseront certainement les organisations syndicales. A l'issue des réponses du ministre, l'intervenant ne peut se départir de l'impression que le gouvernement ne s'est pas encore mis d'accord sur les principes de gestion et les choix à opérer. L'intervenant invite le ministre à initier cette réflexion au plus vite.

III. — AVIS

La commission émet, par 10 voix contre 3, un avis favorable sur la section 04 — SPF Personnel et Organisation du projet de loi contenant le budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2015.

Le rapporteur,

Eric THIÉBAUT

Le président,

Brecht VERMEULEN