

COMMISSION DE LA MOBILITE,  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES  
ET DES INSTITUTIONS  
FEDERALES

COMMISSIE VOOR MOBILITEIT,  
OVERHEIDSBEDRIJVEN EN  
FEDERALE INSTELLINGEN

du

van

MERCREDI 02 OCTOBRE 2019

WOENSDAG 02 OKTOBER 2019

Matin

Voormiddag

La réunion publique de commission est ouverte à 10 h 21 et présidée par M. Jean-Marc Delizée.  
De openbare commissievergadering wordt geopend om 10.21 uur en voorgezeten door de heer Jean-Marc Delizée.

**01** Het auditverslag van de Inspectie van Financiën over de budgettaire ontwikkelingen betreffende de hergroepering van een groot aantal diensten van de Federale Politie in het centrum van Brussel.  
- Uiteenzettingen van de vice-eersteminister en minister van Justitie, belast met de Regie der Gebouwen en van de heer Laurent Vrijdaghs, administrateur-generaal en voorzitter van het directiecomité van de Regie der Gebouwen

- Gedachtewisseling

- Toegevoegde vragen van

- Kurt Ravyts aan Koen Geens (VEM Justitie en Regie der gebouwen) over "De problemen bij het beheer van bouwprojecten en het ontbreken van een monitoringsysteem" (55000182C)

- Kurt Ravyts aan Sophie Wilmès (Begroting en Ambtenarenzaken) over "Het beheer van grote bouwprojecten door de FOD's en het ontbreken van een monitoringsysteem" (55000183C)

- Jean-Marc Delizée aan Koen Geens (VEM Justitie en Regie der gebouwen) over "De conclusies van een verslag van de Inspectie van Financiën over de Regie der Gebouwen" (55000185C)

- Jan Bertels aan Sophie Wilmès (Begroting en Ambtenarenzaken) over "Het auditrapport van de Inspectie van Financiën over de Regie der Gebouwen" (55000179C)

**01** Le rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur les développements budgétaires du projet de regroupement d'un grand nombre de services de la Police fédérale dans le centre-ville de Bruxelles.

- Exposés du vice-premier ministre et ministre de la Justice, chargé de la Régie des Bâtiments, et de M. Laurent Vrijdaghs, administrateur général et président du Comité de direction de la Régie des Bâtiments

- Echange de vues

- Questions jointes de

- Kurt Ravyts à Koen Geens (VPM Justice et Régie des bâtiments) sur "Les problèmes de gestion des projets de construction et l'absence de système de monitoring" (55000182C)

- Kurt Ravyts à Sophie Wilmès (Budget et Fonction publique) sur "La gestion de grands projets de construction par les SPF et l'absence d'un système de monitoring" (55000183C)

- Jean-Marc Delizée à Koen Geens (VPM Justice et Régie des bâtiments) sur "Les conclusions d'un rapport de l'Inspection des Finances relatif à la Régie des Bâtiments" (55000185C)

- Jan Bertels à Sophie Wilmès (Budget et Fonction publique) sur "Le rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur la Régie des Bâtiments" (55000179C)

Le **président**: Chers collègues, ce matin, nous allons parler du rapport d'audit de l'Inspection des Finances sur les développements budgétaires du projet de regroupement d'un grand nombre de services de la police fédérale dans le centre de Bruxelles. Pour ce faire, nous accueillons M. le ministre Geens, en charge de la Régie des Bâtiments depuis presque un an, et M. Vrijdaghs, administrateur général et président du comité de direction de la Régie des Bâtiments.

Nous avons reçu par voie électronique le rapport d'audit. Dans quelques instants, je passerai la parole à M. le ministre, puis à M. Vrijdaghs, pour un exposé introductif.

J'ai le plaisir d'accueillir les collègues de la commission des Finances. Sous la précédente législature, la Régie des Bâtiments relevait de cette dernière. Désormais, elle est dévolue à la commission de la Mobilité, des Entreprises publiques et des Institutions fédérales.

Je dois préciser que le compte rendu sera assuré par les services. Donc, nul besoin de rapporteur.

**01.01 Koen Geens**, ministre: Monsieur le président, permettez-moi tout d'abord de vous féliciter de votre nouvelle compétence relative à la Régie, de même que je me félicite de la mienne.

Beste collega's, het is vandaag niet mijn bedoeling om de persoonlijke rol van individuele actoren te vermelden. Ik zal dat dus op geen enkel moment doen. Het is een dossier dat lang gelopen heeft. Ik was nog lang geen minister toen de beslissingen over de huisvesting in het RAC werden genomen, vanaf 2007. Ik werd pas minister in 2013, maar ik heb toen wel, in de hoedanigheid van minister van Financiën en als voorgedijminister van de toenmalige staatssecretaris, helemaal bij het begin van mijn mandaat twee dossiers mee goedgekeurd in de ministerraad die betrekking hadden op een budgetverhoging voor de installatiekosten, die samen bijkomend, voor die twee dossiers in juli en november 2013, 8 miljoen euro bedroegen.

Als gevolg van de tweede vergadering in 2013 heeft de regering, op voorstel van de minister van Begroting, beslist om een audit te vragen aan het interfederaal korps van de Inspectie van Financiën over de budgettaire ontwikkelingen inzake het dossier van de huisvesting van de politie in het RAC, het Rijksadministratief Centrum. De aanleiding daartoe waren de budgetoverschrijdingen. In begrotingsjargon ging het om voldongen feiten. Eind april 2019, zes jaar nadat de audit werd besteld, hebben wij het auditrapport van de voorzitter van de interfederale korpsen van de Inspectie van Financiën ontvangen.

L'audit n'avait pas pour objet d'analyser l'exactitude des décomptes et montants facturés ou l'opportunité technique des travaux supplémentaires.

Pour bien comprendre le dossier, il est important de voir ce qui a été décidé au fil du temps par le Conseil des ministres. Je vous guiderai ensuite dans les recommandations formulées par les auditeurs, recommandations que la Régie a déjà partiellement exécutées. Elles ne s'adressent pas seulement à la Régie mais aussi à la police et au Budget, relevant de compétences d'autres ministres. Je ne reviendrai sur les recommandations que si elles ont trait à la Régie des Bâtiments.

Il faut d'abord savoir que le bâtiment que vous connaissez tous, sis près du tombeau du Soldat inconnu, a été vendu par l'État fédéral en 2002, pour une somme pas trop importante. Cela n'a rien à voir avec le dossier, mais il faut l'avoir à l'esprit.

De eerste beslissing van de ministerraad dateert van 24 april 2007. Er werd toen beslist dat het WTC III moest worden ingevuld met nieuwe bezetters. Hetzelfde gold voor het WTC II, de Financietoren en North Gate. Men stelde dat de gerechtelijke politie en de DirCo van Brussel zouden moeten verhuizen naar de sokkel van het WTC III omdat sommige politielaboratoria daar al gevestigd waren. De reden hiervoor was dat het huurcontract voor het IBM-gebouw, waarin deze politiediensten waren gevestigd, afliep in 2010.

Bij die discussie blijkt onmiddellijk dat de federale politie liever niet naar het WTC III-gebouw verhuist omdat het onder andere onvoldoende oppervlakte en te weinig parkeerplaatsen telt. Wat later, in augustus van 2008, geven de minister van Binnenlandse Zaken en de federale politie te kennen dat het RAC-gebouw een oplossing zou kunnen bieden.

Die grote tijdsperiode tussen 24 april 2007 en augustus 2008 valt te verklaren door de verkiezingen en een lange periode van lopende zaken. Het is pas in de zomer van 2008 dat men terugkomt op dit dossier, dat net vóór de verkiezingen van 2007 was geïnitieerd.

Een tweede beslissing van de ministerraad dateert van 23 januari 2009. Toen werd beslist om andere diensten in het WTC III onder te brengen vermits de politiediensten dit hadden geweigerd. Een uitstel van beslissing zou volgens het rapport immers tot een huurderving voor het WTC III hebben geleid ten bedrage van zowat 9,3 miljoen euro.

Ik wijs hierop omdat de voorkeuren van een bezettende overheid – wij noemen dat *l'occupant*, wat een enigszins vreemde, belligerente term is – er dikwijls toe leiden dat de Regie niet onmiddellijk kan overgaan

tot inhuurneming of een goede bezetting van een aantal gebouwen. Om die reden onderstreep ik toch even die huurderiving.

De ministerraad van 27 maart 2009 gaat in op het verzoek van de politie en geeft zijn akkoord met een alternatieve bezetting van het WTC III-gebouw. De politie was vragende partij voor een hergroepering. Niet alleen de DirCo en de DirJud, maar ook enkele andere diensten wilde men graag centraliseren. De ministerraad ging na of aan die ruimtevraag kon worden voldaan. Er werd een marktbevraging voorgesteld met drie opties qua oppervlakte, namelijk 56.000 vierkante meter, 29.000 vierkante meter en 65.000 vierkante meter. Tussen 29.000 en 65.000 vierkante meter is er nog een groot verschil. Daarmee wil ik maar aangeven hoe gevarieerd het behoeftenprogramma ingevuld kon worden.

Vervolgens rees de vraag of een marktbevraging wel volstaat.

Il est important de souligner qu'à cette époque, on pensait encore qu'on pourrait louer avec exécution de travaux sans passer par un marché public car il ne s'agissait que de louer un bâtiment avec des travaux de première installation et que, selon l'ancienne jurisprudence, il ne fallait pas nécessairement organiser un marché public. De plus, des avis juridiques allaient dans ce sens.

Entre-temps, il était devenu clair, au regard de la jurisprudence de la Cour européenne, qu'il fallait en tout état de cause organiser un marché public – on pourra revenir sur cette question, le cas échéant – pour le bail ainsi que pour les travaux de première installation.

Ik kom nu tot de vierde ministerraad, van 17 december 2009, die beslist om een overheidsopdrachtenprocedure te lanceren, zoals ik al zei, in de vorm van een onderhandelingsprocedure met bekendmaking, volgens het boekje. Omdat er uiteindelijk maar één geldige offerte ingediend werd, namelijk die van de eigenaar van het RAC, om zijn gebouw in huur te geven, wijzigt de Regie de procedure door in de onderhandelingen op te leggen dat de eigenaar voor de installatiewerken zelf een met overheidsopdrachten vergelijkbare procedure moet toepassen. Er zijn dus twee procedures. De eerste voor de inhuurneming, waarvoor er maar één geldige kandidaat is. De Regie heeft dan beslist om er in de tweede en derde fase voor te zorgen dat de eigenaar voor de installatiewerken, die hij zal uitvoeren vooraleer het gebouw in huur genomen wordt, een procedure van overheidsopdrachten, of een vergelijkbare procedure, zou volgen.

In de vijfde ministerraad, van 15 december 2010, wordt de toelating gegeven om de overheidsopdracht te gunnen en een huurovereenkomst te sluiten voor 18 jaar voor het RAC-gebouw en om de eerste inrichtingswerken uit te voeren, ten bedrage van 23 miljoen euro. De Regie was er niet in geslaagd om een *quality & quantity surveyor* aan te stellen omdat de raming voor de opdracht te laag was, zodat werd beslist om die opdracht toe te vertrouwen aan Widnell, de projectmanager van het RAC, aangesteld door de eigenaar.

Le sixième Conseil des ministres, le 1<sup>er</sup> mars 2012, a marqué son accord sur l'extension et donc la location de l'intégralité du bâtiment. Je vous ai signalé qu'il y avait une option de 65 000 m<sup>2</sup> – on l'augmente encore parce que c'était un grand bâtiment – à 78 000 m<sup>2</sup>. Graduellement, les besoins augmentent et le programme initial d'occupation est élargi.

En même temps, ce même Conseil des ministres – on est maintenant dans un autre gouvernement, celui de Di Rupo et non plus de Leterme – décide d'augmenter le montant des travaux de première installation de 23 à 30 millions d'euros. Cela devenait à ce moment très urgent car on n'avait plus d'autre alternative.

Dans ce contexte, le rapport parle d'une urgence autocréée par la Régie et la police dans la mesure où le bâtiment IBM, trop petit, aurait pu encore héberger pendant six ans, avec une prolongation du bail, les services de police qui s'y trouvaient. On a renoncé à cette possibilité de prolongation du bail et on a préféré un autre bâtiment.

Op de zevende ministerraad, op 19 juli 2013, wordt een verhoging van het eerste inrichtingsbudget goedgekeurd, nogmaals door wat men in het begrotingsjargon "voldongen feiten" noemt. Die feiten slaan op werken die reeds in uitvoering waren of waarvan de voorbereiding zo ver gevorderd was dat enkel een voortzetting van de werken mogelijk was. Het inrichtingsbudget bedroeg ongeveer 6 miljoen euro.

De laatste ministerraad, op 22 november 2013, keurt nogmaals een budget goed wegens voldongen feiten

voor een bedrag van 2,5 miljoen euro.

Dat brengt de totale kostprijs van de eerste installatiewerken op een som van ongeveer 39 miljoen euro.

Ook in de regering-Michel vallen er nog twee beslissingen, namelijk in de ministerraad van 5 februari 2016 en de ministerraad van 16 december 2016, over het technisch onderhoud van het gebouw. In eerste instantie waren die werken geraamd op 4.840.000 euro en uiteindelijk komen ze uit op 6.532.000 euro. In die periode, in 2016, wordt ook een dading gesloten voor een bedrag van 202.292 euro; dat is het bedrag dat het RAC verschuldigd is aan de Belgische Staat, onder andere wegens vertraging van de werken.

J'en viens aux constats repris dans l'audit, qui sont apparus utiles à plusieurs égards. Je parlerai d'abord des constats généraux. Il ressort de ceux-ci qu'il n'existait pas à l'époque de procédure fixe pour la concrétisation de ce type de projet de grande ampleur. À chaque reprise, on réinventait quelque peu le monde. En outre, le projet a été entamé dans une urgence créée de toute pièce et la répartition des tâches entre la Régie, la police fédérale et le propriétaire n'était pas clairement établie.

Voici le deuxième constat général. L'audit affirme que les faits s'expliquent par un manque de personnel au sein de l'équipe du projet de la Régie, et par le manque de professionnalisme requis pour gérer un projet d'une telle ampleur. L'État se serait retrouvé coincé lui-même dans une spirale néfaste de monopole et d'extrême urgence par ce manque de personnel et de professionnalisme. La négociation a eu lieu pour un seul bâtiment, répondant aux critères. Entre-temps, un concurrent voulait ce bâtiment, à savoir la Commission européenne. Une négociation avec seulement un candidat valable et un autre concurrent sur le marché ne peut pas nécessairement mener au meilleur prix. Cependant le prix, selon des experts, n'est pas trop important.

Troisième constat général: les objectifs du projet n'étaient pas clairs non plus dès le départ. Le principe du regroupement incluait un revirement, tant en ce qui concerne les décisions prises durant le marché ou la vente du bâtiment en 2002 qu'en ce qui concerne la stratégie définie lors de la location des jardins de la Couronne. Graduellement, les besoins ont été adaptés.

Bijzondere vaststellingen in verband met de inhuurneming zijn de volgende.

Er was, ten eerste, in feite een monopoliesituatie gecreëerd. Bij de Regie der Gebouwen leidden de vragen van de politie om niet naar het WTC III te moeten gaan en tezelfdertijd nieuwe diensten te betrekken in de Brusselse hergroepering, en dus niet alleen de DirCo en de DirJud, die in het IBM-gebouw zaten, tot een gevoel van verplichting. De Regie heeft geprobeerd zich in de gegeven omstandigheden maximaal aan te passen aan de wensen van de politie. Dat heeft geleid tot een ongunstige onderhandelingspositie, temeer omdat, zoals ik al opmerkte, de Europese Commissie eventueel in het gebouw geïnteresseerd was.

Ik kom tot een tweede bijzondere vaststelling: volgens de audit is het duidelijk dat het gaat over een gedeelde schuld en een gedeelde verantwoordelijkheid van de Regie en de federale politie, die aan een onduidelijke rolverdeling en een onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden te wijten is. Het behoeftenprogramma was bij de aanvang niet duidelijk en was onvoldoende uitgewerkt.

Ten derde, de audit stelt ook vast dat de complexiteit en de budgettaire impact van het project door de betrokkenen werden onderschat.

Une troisième série de constats porte sur les travaux de première installation. Le rapport constate un surcoût important par rapport à l'estimation initiale de 23 millions, qui est devenue 30 millions et par après 39 millions. L'audit mentionne aussi un manque de transparence concernant la répartition des travaux entre ceux à charge du propriétaire et ceux à charge de l'État.

L'audit conclut finalement que bien que le projet ait été avancé comme étant urgent, il n'était pas préparé correctement et il n'aurait pas dû être lancé tant que la police fédérale et la Régie des Bâtiments n'avaient pas achevé toutes les procédures.

L'audit constate que la réglementation relative aux marchés publics, en lien avec des projets regroupant location et travaux majeurs, n'a pas été suffisamment maîtrisée.

De audit komt tot vijf aanbevelingen: ten eerste, een geïntegreerd projectbeheer met een duidelijke

rolverdeling tussen de Regie en de klant; ten tweede, een versterking van de opvolging van de projecten; ten derde, financiële responsabilisering; ten vierde, formalisering van de risicotolerantie door een gekwantificeerde benadering die uitdrukkelijk in de begroting van het project wordt opgenomen en, ten vijfde, de invoering van een globaal gebouwenbeleid van de Belgische Staat.

In de audit worden tien risicozones vastgesteld waartegen alle actoren onmiddellijk maatregelen kunnen nemen. Bij de opsomming van die maatregelen schuift de audit twee prioriteiten naar voren. De eerste prioriteit is de hervorming van de Regie zelf in haar organisatie en haar werking, wat ik hierna de backoffice zal noemen, ook al is dat misschien een vreemd woord. Het gaat dus om de interne keuken van de Regie. De tweede prioriteit is het geïntegreerd en geprofessionaliseerd beheer van grote projecten, de frontoffice.

Quant à la première priorité, à savoir l'organisation interne et le fonctionnement de la Régie, cette dernière a déjà pris de nombreuses mesures durant ces dernières années. De plus, quand je suis devenu ministre, j'ai rapidement pris plusieurs initiatives afin d'améliorer le fonctionnement de ladite Régie.

Premièrement, nous travaillons à l'élaboration d'un nouvel organigramme orienté sur le travail par projet, ce qui permettra d'affecter de manière flexible les membres du personnel depuis une équipe de techniciens, en fonction des projets à réaliser.

Deuxièmement, le bon fonctionnement d'un organigramme nécessite du personnel. Actuellement, la Régie compte le nombre de collaborateurs le plus bas de son histoire, à savoir 690 personnes sur un cadre de personnel de 967. Il ne s'agit nullement d'une conséquence des épargnes. Cela s'explique plutôt par le fait que l'on trouve très difficilement du personnel qualifié. Au moment de mon arrivée au département, on n'avait pour ainsi dire pas pu procéder à des recrutements depuis 2015. Cette année encore, nous avons prévu de remplir 151 fonctions cruciales afin d'éviter d'avoir, dans un avenir proche, des équipes en sous-effectif qui ne disposent pas d'une expertise suffisante pour l'accompagnement des projets.

Ten derde, het rekruteren moet sneller verlopen. Wij zijn erin geslaagd om Selorgecertificeerde ambtenaren in de dienst te krijgen die op de Regie tot rekrutering overgaan. Op die manier kunnen personeelstekorten beter worden opgevolgd en weggewerkt.

Ten vierde, er is een retainbeleid opgestart, want de Regie had niet alleen problemen met de instroom. De Regie heeft een hooggekwalificeerd personeelsbestand en daardoor was er ook een grote uitstroom naar andere jobs bij vergelijkbare werkgevers, zowel uit de private als de publieke sector. Ik denk bijvoorbeeld aan het Waals Gewest en de Brusselse vastgoedmarkt.

Ten vijfde, ik had een aantal ontbijtontmoetingen met willekeurige groepen van personeelsleden waaruit bleek dat er nogal wat zand in de motor zit onder de vorm van nutteloze, interne administratieve taken en procedures. Daarom maken wij werk van administratieve vereenvoudiging.

Ten zesde, alle administratief-juridische taken die samengaan met het lanceren van een bouw- of renovatieproject, moeten uit handen worden genomen van de technische equipe, zodat zij zich op de technische aspecten kunnen richten. Daarom komt er een centrale aankoopdienst die volledig gespecialiseerd is inzake overheidsopdrachten. Alle kennis wordt daar samengebracht zodat alle gunningsprocedures, vanaf de opmaak en de publicatie van het bestek, de ontvangst van offertes en gebeurlijke onderhandelingen, tot en met de gunning en de plaatsing van de opdracht, integraal kunnen worden behandeld. Die aankoopdienst start in oktober 2019 voor alle overheidsopdrachten in Brussel boven 30.000 euro. Vanaf 1 januari 2020 zal die aankoopdienst voor heel het land werken.

Septièmement, il est évident que pour des missions DBFM et des dossiers importants de location, la Régie doit miser davantage sur la constitution d'équipes multidisciplinaires de négociateurs incluant des techniciens, des experts immobiliers, des experts financiers et fiscaux, afin de se retrouver à la table des négociations, aussi forte que les acteurs privés. L'État doit garder des compétences très spécialisées pour ne pas être géré lui-même par des équipes de consultants extérieurs.

La deuxième priorité n'est pas la Régie en tant que telle, mais la gestion des projets – le *front office* comme je l'ai qualifié pour faire une distinction peu académique. Les auteurs de l'audit recommandent une gestion intégrée et professionnelle des grands projets. Il est important que les relations avec les clients de la Régie soient plus claires, plus détaillées, régulées par le *Manuel Relations Client*. Le règlement administratif de la Régie règle actuellement les relations avec les services occupants et les clients de la Régie. On aimerait le

remplacer par ce *Manuel* qui doit être davantage élaboré et discuté à plusieurs niveaux. Mais la Régie souhaite avant tout libérer ses clients de toutes les tracasseries pratiques inhérentes à un hébergement. Je suis convaincu que la Régie doit, à l'avenir, garantir les lieux de travail, qui doivent être modernes et intégralement équipés dans des bâtiments durables. Cela inclut également l'entretien. Laisser à l'occupant le soin de certains travaux d'entretien et en conserver d'autres pour la Régie n'a pas de sens. Il faut éviter les discussions bêtes entre le locataire et le propriétaire sur qui doit faire quoi, en ce qui concerne le petit entretien. Donc unité de la gestion d'un bâtiment.

Par ailleurs, il faut conclure un contrat de logement entre la Régie et le client qui reprend des accords clairs et précis.

Collega's, wij moeten het principe "Wie beslist, betaalt" invoeren. Ook de Inspectie van Financiën zegt dat. Dat betekent dat er met de cliënt een behoeftenprogramma wordt ontwikkeld dat wordt ingeschreven in een contract.

Als in de loop van het proces van inhuurneming of van aanbouw die behoeften plots wijzigen in budgettair negatieve zin, is het duidelijk dat de kosten daarvan niet door de Regie maar door de klant moeten worden gedragen.

Dat betekent responsabilisering. Men kan niet permanent beslissen om lopende de werken de behoeften uit te breiden.

Ten derde, in de nieuwe handleiding voor de klantenrelaties wordt voorgesteld de inspecties van Financiën zo goed mogelijk te laten samenwerken. Zowel de Inspectie van Financiën van de bezettende overheid als de inspectie van de Regie zelf zullen van bij het begin het behoeftenprogramma moeten valideren, zodat de *total cost of ownership* zo precies mogelijk kan worden vastgesteld en de financiële belangen van de Staat op voorhand zo exact mogelijk geëvalueerd kunnen worden.

Ten vierde, wat het frontoffice betreft, is het belangrijk te onderstrepen dat voor de veiligheidswerken – ook die zorgen dikwijls voor bijkomende kosten, met name voor het politiegebouw in het RAC – een norm moet worden gehanteerd die geldt voor elk van de types cliënten. Daarom heb ik de Regie gevraagd een werkgroep op te starten met Justitie, politie en andere veiligheidspartners, om te komen tot eenvormige normen en procedures in verband met beveiliging.

Niet elk justitiegebouw, niet elke gevangenis, niet elk politiegebouw moet immers beveiligd worden op maat van de wensen van de klant. Dat moet gebeuren op een eenvormige manier.

Tot slot, in het frontoffice moet ook worden ingezet op het uitwerken van een beleidslijn inzake de dossiers die aan de ministerraad ter goedkeuring wordt voorgelegd. Niet dat de ministerraad onvoldoende gekend werd, er zijn tien ministerraden geweest in dit dossier, maar het moet gebeuren op een duidelijke en transparante manier, zodat de regering dit optimaal kan opvolgen.

Beste collega's, ik ben ervan overtuigd dat deze audit zijn nut bewezen heeft. Het is een lang verhaal, dat u waarschijnlijk met evenveel aandacht gelezen hebt als ik, waaruit vele aanbevelingen te trekken zijn, aanbevelingen waaraan wij snel moeten werken.

Daar is de Regie nu al een heel tijdje mee bezig. Ik probeer de voorzitter, de heer Vrijdaghs, daarbij zo goed mogelijk te helpen omdat ik meen dat het belangrijk is voor ons publiek gebouwenpark dat wij dit soort ervaringen in de toekomst niet herhalen.

Dit is een voorbeeld van hoe het eigenlijk niet moet. Laten wij proberen het in de toekomst samen beter te doen.

De **voorzitter**: Mijnheer de voorzitter, ik dank u voor uw uitgebreide presentatie.

**01.02** **Laurent Vrijdaghs** : Monsieur le président, pour reprendre certains éléments qui ont été évoqués par le vice-premier ministre, permettez-moi d'aborder quelques détails importants du dossier en tant que tel, dossier qui a trouvé son origine en 2007.

Sur la base du contenu du rapport d'audit et de certaines recommandations proposées par l'Inspection des

Finances, différentes actions ont été prises par le management de la Régie des Bâtiments ces dix dernières années, dont certaines rencontrent déjà des recommandations du rapport d'audit de l'Inspection des Finances. Certaines autres actions sont en cours aujourd'hui ou sont encore à prendre.

Toutes les mesures et processus en cours d'implémentation au sein de la Régie des Bâtiments qui rencontreront sans aucun doute plusieurs aspects des recommandations formulées par l'Inspection des Finances sont repris notamment dans cet exposé. Plus de détails sont également disponibles dans un plan d'actions élaboré par notre cellule de contrôle interne. Ces actions, mesures et processus permettent et permettront de rencontrer, en tout ou en partie, plusieurs recommandations faites par l'Inspection des Finances dans son rapport d'audit, tout en tenant compte du statut actuel de la Régie et de sa structure existante.

Toutefois, préalablement aux mesures et actions prises ou à prendre, la Régie tient à rappeler ou à préciser que l'application d'un marché public de promotion pour la prise en location d'un bâtiment d'une surface supérieure à 5 000 m<sup>2</sup> était, dans les années 2007 et 2008, une procédure novatrice pour la Régie qui n'appliquait, par le passé, aucune règle de la sorte ni publiait de marché public pour la prise en location pure d'un bâtiment.

Het BELSPO-project, dat goedgekeurd werd tijdens de ministerraad van 4 december 2009, een verhuisproject van de POD Wetenschapsbeleid, en het project Financietoren van Luik, dat goedgekeurd werd tijdens de ministerraad van 16 februari 2007, een centraliseringsproject van de FOD Financiën, waren de twee eerste voorbeelden waarbij de regels inzake overheidsopdrachten van toepassing waren voor een inhuring van een gebouw, gepaard gaand met de uitvoering van de werken die nodig waren voor de huisvesting van de bezetter. De bezetter is in eerste instantie de klant van de Regie der Gebouwen.

Die twee promotieopdrachten, die een inhuring en een uitvoering van de eerste installatiewerken of inrichtingswerken omvatten, werden efficiënt tot een goed einde gebracht door de Regie der Gebouwen. Het vernieuwde werkingsproces en het nieuwe type van bestek met betrekking tot promotieopdrachten werden aanzienlijk verbeterd en aangepast in de loop van de laatste tien jaar.

Er dient eveneens aan herinnerd te worden dat een dergelijke inhuring ver van gebruikelijk is en dat de Regie der Gebouwen zelden te maken heeft met projecten van die grootte. De Regie der Gebouwen heeft echter sinds de aanvang van het RAC-project, en zonder de aanbevelingen van de Inspectie van Financiën af te wachten, talrijke acties ondernomen om de risico's te beperken die aangekaart werden door de Inspectie van Financiën, binnen de grenzen van haar actieveld en het statuut van de Regie der Gebouwen, als parastatale van het type A, geplaatst onder de voogdij van een minister bevoegd voor de Regie der Gebouwen.

De verschillende acties werden afgerond en geïmplementeerd tijdens de laatste tien jaar. Andere maatregelen zijn nog in volle ontwikkeling en zullen op korte termijn geïmplementeerd worden.

Dans le cadre de l'historique du RAC, repris dans le rapport d'audit, l'Inspection des Finances évoque la vente passée de l'ancienne cité administrative de l'État, alors désaffectée, entre autres suite à la régionalisation d'un certain nombre de compétences et de services publics. Concernant cette vente, les éléments repris dans le rapport d'audit concernent une décision bien antérieure au lancement du projet RAC et peuvent difficilement être commentés de notre part vu que la décision de vendre le bâtiment a été prise par l'État fédéral il y a environ vingt ans. À l'époque, seule la partie Tour des Finances, vendue en un lot séparé, devait être prise en location, après la réalisation par l'acquéreur de travaux de désamiantage et de modernisation, en vue de centraliser les différents départements du SPF Finances répartis sur vingt et un sites à Bruxelles-Ville et environs. Il n'y avait pas, à ce moment, d'autre demande pour d'autres services publics. La nécessité de centraliser différents services administratifs et opérationnels de la police fédérale au centre-ville de Bruxelles à proximité du palais de justice n'existait pas à ce moment et n'avait apparemment jamais été évoquée à cette époque.

Quant au rachat du bâtiment dans les années 2008 et 2009, alors que la police fédérale et son ministre de tutelle évoquaient déjà la piste du RAC en 2008, il n'était pas dans les intentions du gouvernement de racheter ce type de bien immobilier, sachant que trois ans auparavant, le gouvernement avait lui-même décidé de se séparer – pour un montant de près de 600 millions d'euros – de biens publics repris en location pour une durée locative moyenne de 14 ans: l'opération de valorisation *sale and lease back* de biens publics dénommée Fedimmo en 2006. Il semblait donc inenvisageable et impensable d'envisager une

quelconque acquisition d'un bien vendu dix ans auparavant. Rappelons également qu'outre le besoin d'équilibrer le budget de l'État, les ventes et prises en location (*sale and lease back*) permettaient à l'État de ne plus devoir investir dans des immeubles occupés par les services fédéraux et d'éviter ainsi une dépense immédiate liée à la rénovation de ceux-ci.

Préalablement à l'analyse reprise dans le rapport, nous tenons également à signaler plusieurs éléments et décisions préalables de la police fédérale ou du ministre de l'Intérieur en charge de ce département qui ont limité le champ d'action de la Régie dans ses intentions d'optimiser l'occupation du portefeuille immobilier qu'elle gère pour le compte de l'État.

En effet, deux décisions successives de la police fédérale, dont une validée en Conseil des ministres en 2007, n'ont pas permis de rentabiliser les espaces déjà pris en location par la Régie. L'avis défavorable de la police fédérale de déménager dans des surfaces inoccupées du WTC III et son refus de prolonger raisonnablement le contrat de location de la tour IBM ont perturbé considérablement le schéma de structure que s'était fixé la Régie des Bâtiments, dans le cadre de sa stratégie immobilière, certes peu développée dans les années 2007 à 2009 mais assez aboutie pour rationaliser les espaces vides ou partiellement occupés dans des bâtiments loués existants.

Wat de intentie van de federale politie betreft om haar administratieve diensten en bepaalde operationele diensten te hergroeperen en te centraliseren in het centrum van Brussel, was de nieuwe aanpak van geografische inplanting en de nieuwe wil om zich opnieuw te verzamelen in hartje Brussel totaal in tegenstrijd met de voorgaande aanvragen van enkele jaren eerder, in 2004 en 2005, die bestonden uit de huisvesting van tal van administratieve afdelingen in de nabijheid van de drie kazernewijken, buiten de stad Brussel dus, en bijna aan de rand van het Brussels Gewest.

Die aanvragen van de federale politie werden trouwens vertaald in een inhuur van gebouwen genaamd Kroontuinen voor een huurperiode van 18 jaar vanaf 2005. Er dient te worden vastgesteld dat de vastgoedstrategie van de federale politie minder dan drie jaar na de afsluiting van de inhuring, grondig werd gewijzigd, gelet op de intentie om andere afdelingen van de federale politie te hergroeperen en te centraliseren in het centrum van Brussel, dit keer om veiligheidsredenen en redenen van interventiesnelheid. Het argument om alle afdelingen te lokaliseren in de nabijheid van de drie kazernewijken was blijkbaar niet langer voldoende, gezien onder andere de wens van de federale politie tot een centralisatie, maar ook het verlaten van een van de drie kazernes, met name het Kroonkwartier.

In 2008 heeft het management van de federale politie zijn wens tot een groepering van de verschillende administratieve en operationele diensten in het centrum van Brussel laten goedkeuren door de Inspectie van Financiën, wat de basis van het dossier vormde. De federale politie en de minister van Binnenlandse Zaken hebben dus de Regie der Gebouwen en haar voogdijminister verzocht om in het centrum van Brussel op zoek te gaan naar een gebouw dat beantwoordde aan de behoeften en specificiteit bepaald door de betrokken diensten van de federale politie. De federale politie en de minister van Binnenlandse Zaken hadden trouwens al melding gemaakt van het RAC-gebouw sinds 2008, lang voordat tot enige overheidsprospectie of overheidsopdrachten werd besloten, laat staan overwogen.

Par décision du 27 mars 2009, le Conseil des ministres a autorisé le vice-premier ministre et ministre des Finances ayant la tutelle sur la Régie des Bâtiments à charger cette dernière d'examiner la demande de la police fédérale consistant à centraliser et à regrouper une grande partie de ses services dans le centre de Bruxelles. Le Conseil des ministres a autorisé la Régie à regrouper une grande partie des services de police dans le centre de Bruxelles et a analysé cette possibilité afin de présenter, lors d'un prochain Conseil, une proposition de regroupement.

Dans un premier temps, le choix s'est porté sur une prospection immobilière du marché locatif, dont le but était de conclure un contrat de location, et de respecter ensuite la réglementation relative aux marchés publics pour la réalisation des travaux de première installation. Ce choix a été confirmé et validé par un groupe de travail composé de représentants du ministre de l'Intérieur, du ministre des Finances en charge de la Régie, de la police, de la Régie ainsi que des Inspections des Finances accréditées auprès des deux départements.

Suite à cette décision, la Régie des Bâtiments a, en concertation avec la police fédérale, procédé à une consultation du marché locatif par avis de marché du 29 juin 2009, visant à recevoir des candidats pour la centralisation des services concernés à l'horizon 2013. Cette date est justifiée par les échéances de deux

contrats de location en cours pour la police: la tour IBM et le parc Atrium. Le résultat de cette prospection du marché locatif a été présenté au Conseil des ministres le 17 décembre 2009. Il a estimé plus opportun, à juste titre, de charger la Régie des Bâtiments d'entamer une procédure négociée avec publicité, conformément à la loi relative aux marchés publics pour la location, le financement et l'exécution de travaux d'aménagement.

Le Conseil des ministres a également demandé qu'une proposition d'attribution du marché lui soit soumise pour approbation le 30 juin 2010, soit moins de six mois après la décision du Conseil. Toutes les instances concernées par ce projet étaient donc bien conscientes du calendrier strict d'un tel marché.

En outre, qu'il s'agisse de la prospection du marché locatif ou de la procédure négociée avec publicité, il était difficile sinon impossible pour la Régie des Bâtiments de contredire les critères spécifiques imposés par la police fédérale, sachant que cette dernière évoquait la nécessité de respecter ces critères. S'ils ne l'étaient pas, elle ne pourrait pas garantir un hébergement de ses départements dans des conditions optimales de sécurité et de sécurisation de ses installations.

Pour rappel, les critères opérationnels spécifiques et techniques définis par la police fédérale étaient les suivants: un seul bâtiment de base, ou un complexe de maximum deux bâtiments, ayant une position centrale à Bruxelles, à proximité immédiate des autorités judiciaires situées place Poelaert, à l'écart des itinéraires usuels de rassemblements et de manifestations. Il fallait en outre une accessibilité aux transports en commun, en particulier à une des grandes gares de Bruxelles. Pour des raisons de sécurité, la préférence serait accordée à un bâtiment disposant d'un nombre important de places de parking, qui ne pouvaient pas se situer sous le socle du bâtiment. C'est la raison pour laquelle la piste du WTC III avait été abandonnée deux ans auparavant. Dans les parkings, la hauteur sous plafond devait tenir compte, bien évidemment, des contraintes liées au charroi de la police fédérale.

La définition des besoins en matière de surface spécifique nécessaire au bon fonctionnement de la police fédérale était laissée à la seule appréciation des futurs occupants du bâtiment, dont les départements DirCo et DirJud de la police fédérale.

Un premier point d'amélioration aurait consisté à disposer d'un organe neutre de contrôle chargé d'analyser et de critiquer objectivement les besoins définis par les clients de la Régie, comme les normes de sécurité à respecter en fonction de leur *core business*. Il est en effet nécessaire de pouvoir confier cette mission de contrôle des besoins à des experts, des spécialistes compétents dans les différentes matières propres et relatives au fonctionnement des activités de la police fédérale en particulier.

Les besoins spécifiques imposés par la police auraient dû faire l'objet d'une analyse critique plus poussée par une commission d'experts spécialisés dans ce domaine en complément des avis de l'Inspection des Finances, qu'elle soit accréditée auprès de la police fédérale ou de la Régie des Bâtiments.

Il est également à noter que cette procédure de marché public décidée en Conseil des ministres différerait uniquement de la précédente procédure de prospection immobilière par le nouveau délai de mise à disposition du bâtiment, seul critère modifié pour le lancement du marché public. Les critères imposés par la police fédérale n'avaient, quant à eux, pas été réévalués, vu que la police fédérale n'avait aucune intention d'y déroger pour des raisons de sécurité.

Concernant les travaux de première installation, la mise en concurrence ainsi que la passation des marchés pour différents lots étaient organisées par le bailleur, comme l'a dit le vice-premier ministre, au moyen de procédures type "marché public", sans pour autant correspondre en tous points aux procédures appliquées par les institutions publiques.

Met betrekking tot de huurprijs van het betreffende gebouw en op basis van verschillende elementen, onder andere degene die naar voren zijn geschoven door de Regie der Gebouwen betreffende de prijs, werd de Inspectie van Financiën er verschillende malen aan herinnerd dat de prijs van de huurmarkt in 2009 in geen geval vergelijkbaar is met de huurprijs die vandaag wordt vastgesteld. Bovendien heeft de Regie der Gebouwen zelf in het kader van de audit aangegeven dat de goedgekeurde prijs van het projet zich in een hoge vork van gehanteerde prijzen bevindt voor een gebouw van die grootte en met die kenmerken, die in niets vergelijkbaar zijn met andere gebouwen.

Sinds verschillende jaren beschikt de Regie, en meer bepaald het directoraat-generaal Strategie en

Vastgoedbeheer, over een database met de huurprijzen die gelden op de markt. Die database wordt regelmatig bijgewerkt in het licht van de tendensen en de evolutie van de vastgoedmarkt. Een tweede verbeterpunt van het projectbeheer had erin bestaan dat men in die tijd al had kunnen beschikken over een dergelijke database, zodat het mogelijk was geweest om een prijsvergelijking uit te voeren, voor zover de gebouwen onderling vergeleken konden worden.

Quant à la raison de l'importance du prix, il faut rappeler – tel que stipulé dans la note approuvée par le Conseil des ministres du 15 décembre 2010 – que la Régie des Bâtiments et sa tutelle politique ont été confrontées, bien malgré elles, à une concurrence avec la Commission européenne, intéressée par ce même bâtiment RAC. Comme mentionné dans la note présentée au Conseil des ministres, la décision de celui-ci prise le 17 décembre 2009 de relancer une nouvelle procédure et d'écarter les résultats de la prospection du marché en 2009 a nécessité une prolongation des délais, entraînant indirectement des complications supplémentaires dans la gestion du dossier et l'évolution des négociations. En effet, il est apparu au cours de celles-ci qu'un autre service public était également intéressé par l'occupation du seul immeuble conforme à la procédure en vigueur.

La Commission européenne, qui désirait le site pour y loger sa division "Recherche et Développement", avait entrepris les négociations avec le propriétaire du RAC au cours du second semestre 2009 et avait achevé ses négociations financières et techniques début octobre 2010. Cette information a été confirmée lors d'une rencontre, en date du 28 octobre de la même année, entre le vice-président de la Commission européenne et le ministre en charge de la Régie des Bâtiments.

Bien que la Commission européenne se trouvât dans une phase de négociation plus avancée que la Régie, elle nécessitait une offre juridiquement engageante de la part du propriétaire avant de poursuivre et conclure sa procédure de contrôle administratif et budgétaire interne. Vu que le propriétaire du RAC s'était engagé envers l'État dans son offre déposée le 13 juillet 2010 pour une période de six mois, le RAC n'était alors pas en mesure de fournir une offre liante à la Commission. En principe, celle-ci n'avait donc d'autre choix que d'attendre le 9 janvier 2011 à minuit, fin du délai d'engagement susnommé, avant de pouvoir parachever son dossier.

La concurrence et l'intérêt de la Commission européenne limitaient donc considérablement la marge de manœuvre de la Régie pour négocier un loyer compétitif. Afin d'éviter une surenchère regrettable et coûteuse entre les deux services publics qui n'aurait profité in fine qu'au propriétaire, le vice-premier ministre en charge de la Régie des Bâtiments a proposé, lors de la réunion du 28 octobre 2010, que cette dernière assisterait la Commission européenne dans la recherche d'une éventuelle solution immobilière répondant aux critères requis.

La position de la Commission européenne se résumait ainsi: "La solution RAC reste l'option préférée de la Commission. Si le gouvernement belge se désiste ou ne prend pas de décision avant l'échéance du 9 janvier 2011, la Commission européenne initiera la procédure pour conclure au plus vite un contrat avec le propriétaire. Si, par contre, le gouvernement belge ne se désiste pas, la Commission pourrait considérer d'éventuelles alternatives, pour autant que celles-ci soient accompagnées de certaines compensations de la part du gouvernement belge". De compensations, il n'y en a eu aucune à ce jour.

En complément de cette explication de mise en concurrence avec la Commission européenne – qui justifie en partie une fourchette haute du loyer du RAC –, il a été également rappelé à plusieurs reprises à l'Inspection des Finances par la DG Stratégie et Gestion immobilière de la Régie que le ratio brut/net du bâtiment ne pouvait être considéré comme défavorable.

Surtout qu'à l'époque, les notions de mètre carré et de *primary area* (PA) étaient encore inconnues et non définies. À ce propos, un troisième point d'amélioration a été de faire valider, en juin 2012, par le Conseil des ministres, sur présentation de la Régie des Bâtiments, les nouvelles normes d'occupation des bureaux d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Pour éviter toute confusion entre mètre carré brut ou net, la Régie a qualifié les surfaces en mètres carrés *primary area* – surface utile à l'activité de l'occupant – mais les a également quantifiés en limitant le nombre de mètres carrés par agent comptabilisé en équivalents temps-plein corrigés, soit 13,5 mètres carrés PA par équivalent temps-plein corrigé. Cette norme datant de juin 2012 a été baissée en juillet 2018, à 10,5 mètres carrés PA par équivalent temps-plein corrigé, suite à l'application des règles en matière de *New Ways of Working* plébiscitant l'utilisation dynamique des espaces de travail et l'aménagement d'un environnement de travail flexible, modulable permettant de rationaliser les surfaces occupées, engendrant des économies importantes dans le coût locatif, mais également dans les

coûts de consommation énergétique.

À la lecture des propos de l'Inspection des Finances, la Régie tient à préciser que la police fédérale a toujours été impliquée dans le processus de décision relatif au projet du RAC, que ce soit au sein du groupe de travail ad hoc que des nombreux GTI (Groupe de travail Inter-cabinets) et décisions de Conseil des ministres. Contrairement à la remarque de l'Inspection des Finances, il est inconcevable de penser que la police fédérale n'était pas systématiquement informée par la Régie des décisions du Conseil des ministres concernant ses projets. Elle le faisait suffisamment, notamment dans le cadre de réunions régulières et bilatérales entre institutions publiques et cellules stratégiques.

En complément des éléments mentionnés dans le rapport d'audit et sur base des propose recueillis en interne auprès des agents de la Régie des Bâtiments chargés du projet, il s'avère que les négociations du prix locatif ont été menées dans des conditions particulières, sur bases de critères spécifiques et dans un contexte politique complexe vu la concurrence avec la Commission européenne.

Concernant la validation des besoins, l'absence du système Desk, en 2007-2008, n'a pas permis de structurer au mieux la définition des besoins par la police fédérale auprès de la Régie des Bâtiments. Quant à l'approche du projet, la nouvelle organisation matricielle, *Matrice light*, telle que mise en œuvre depuis 2009 à la Régie des Bâtiments et telle que définie dans le premier plan de management de la Régie, elle n'était pas encore opérationnelle à ce stade de la gestion du RAC.

Un quatrième point d'amélioration, déjà d'application à ce jour, aurait été l'introduction de l'ensemble des différents besoins de la police fédérale, via le système Desk développé par la Régie des Bâtiments, moyennant une définition de type *room by room* de l'ensemble de ces besoins par la police fédérale et ce, préalablement à la publication du marché public.

La mise en place de cette procédure ainsi que de la procédure de standardisation des locaux dans le cadre des nouvelles normes d'occupation des bureaux ont permis de définir précisément et complètement les besoins des clients de la Régie des Bâtiments préalablement à une quelconque publication de marché public.

La mise en place de cette procédure ainsi que de la procédure de standardisation des locaux dans le cadre d'une nouvelle norme d'occupation des bureaux ont permis de définir précisément et complètement les besoins des clients de la Régie des Bâtiments, que ce soit à l'intérieur du portefeuille immobilier de l'État géré par la Régie ou sur le marché immobilier.

L'introduction des besoins des clients dans la plate-forme électronique Desk est actuellement obligatoire pour pouvoir prendre en compte et contrôler les demandes des clients en vue d'une réalisation éventuelle de celles-ci dans un programme ou dans un plan d'investissements.

La gestion du projet RAC, conformément à la cartographie des métiers définie dans le premier plan de management de la Régie, et en particulier la gestion des projets conformément aux principes de *Matrice light* actuellement appliquée depuis plusieurs années, aurait été également un cinquième point d'amélioration du projet, notamment par la répartition des rôles entre la direction générale Stratégie et Gestion immobilière, qui décide de ce que l'on fait, et la direction générale des services opérationnels, dont dépend notamment le pilier Immo qui est chargé d'exécuter la décision, et notamment celle des marchés de promotion, des prises en location et des travaux de première installation.

La distinction des rôles et des responsabilités aurait permis un double contrôle de la procédure et une gestion basée sur la règle des quatre yeux, ce qui est le cas aujourd'hui.

De plus, la Régie des Bâtiments va modifier son organigramme en créant, dans l'état actuel de ses réflexions, une direction générale dans laquelle se trouvera une sous-direction *Project Management* qui définira le contour des grands projets, en fera la programmation et contractualisera un partenariat avec les clients concernés par ces projets. Le contrat reprendra les délais et les modalités d'exécution, en ce compris une éventuelle répartition des coûts. Le but est aussi d'avoir un seul gestionnaire responsable du projet de A à Z.

Het gebrek aan bekwaam en gekwalificeerd personeel voor dergelijke promotieopdrachten heeft een optimaal projectbeheer geenszins vergemakkelijkt. Door het tekort aan gekwalificeerde en bekwame

personeelsleden heeft men een beroep moeten doen op de diensten van een gespecialiseerd bureau dat onafhankelijk van de eigenaar werkte, zoals overwogen werd door de Regie der Gebouwen voor de controle van de kosten van de eerste installatiewerken en het nazicht te gepasten tijde van de uitgevoerde hoeveelheden, een *quality/quantity surveyor*. Bij gebrek aan tijd kon die piste niet tot een goed einde worden gebracht en de controle van de werken ten laste van de Regie der Gebouwen werd toevertrouwd aan het bureau dat al instond voor de controle van de werken van de eigenaar, wat verre van een optimale en objectieve situatie is, ook al werden de prestaties van het controlebureau ten laste genomen door de Regie der Gebouwen.

Dat type van begeleiding van de Regie der Gebouwen door private en gespecialiseerde experts in kostenbeheersing is van toepassing bij het beheer van bepaalde grote projecten, maar is jammer genoeg niet systematisch van toepassing op alle grote projecten. Om het tekort op te vangen, heeft de Regie der Gebouwen verschillende aanwervingsprocedures opgestart voor personeel dat hierin gespecialiseerd is: economisch ingenieur in beheer of werkcontroleur. Personen met dat profiel zijn weinig beschikbaar op de arbeidsmarkt en de Regie der Gebouwen lijdt onder een zekere concurrentie met de private sector en bepaalde publieke sectoren, die over andere tools van aantrekkingskracht beschikken dan de overheidsdiensten, zeker de federale overheidsdiensten.

En complément des points d'amélioration susmentionnés et des différentes analyses et recommandations reprises dans les chapitres deux et trois du rapport d'audit, nous pouvons également apporter plusieurs autres points d'amélioration déjà présents à la Régie ou encore à concrétiser afin de réduire et de maîtriser les risques rencontrés par le passé pour de tels projets de prise en location ou de construction, quel que soit leur niveau de difficulté ou degré d'importance. Tout en appréciant le caractère constructif de la démarche de l'Inspection des Finances ainsi que la pertinence de certains constats et recommandations formulés dans le rapport d'audit, le management de la Régie s'est efforcé ces dernières années de renforcer ses procédures internes et son organisation structurelle afin d'optimiser son fonctionnement et palier les manquements constatés par le passé.

Concernant la structure de la Régie et son organisation, la chaîne de valeurs de la Régie actuellement d'application peut se résumer comme suit: un pouvoir décisionnel composé de deux piliers. Un pilier est responsable de la connaissance et l'orientation des besoins – à savoir la Direction générale Gestion Clients – et s'assure que les besoins sont définis, complets et ne seront pas modifiés en cours de marché. Le deuxième pilier porte sur la connaissance du portefeuille immobilier et du marché locatif – à savoir la Gestion Immobilière – ainsi que l'orientation stratégique et l'avenir – à savoir la Stratégie. Cette Direction générale Stratégie et Gestion Immobilière est chargée finalement de répondre à la demande et de proposer une solution en fonction des éléments disponibles dans le portefeuille et ceux à trouver ailleurs.

En collaboration avec les services opérationnels, le pouvoir décisionnel définit les projets à mettre en œuvre, planifie au fil du temps des masterplans, des programmes d'investissement, en choisissant l'approche la plus appropriée pour répondre aux différents problèmes et besoins. Nous avons désormais une structuration des projets basée sur une analyse de scénarii, différents scénarii qui permettent de répondre, avec un *business plan* à la clé, à la meilleure option à choisir en fonction des besoins du client, tels qu'ils sont reconnus par une instance spécifique à son fonctionnement.

La Direction générale des Services Opérationnels, donc l'exécutant, à savoir la direction qui se charge de la mise à disposition du produit recherché sur la base de la procédure sélectionnée, réalise les activités de production qui aboutissent à un produit, que ce soit entièrement en interne ou partiellement avec le privé – les fameuses formules DBFM – les activités de gestion quotidienne comme la prise en location, la gestion des contrats de location et l'entretien des bâtiments.

L'organisation de la Régie est fondée sur un pôle décisionnel et un pôle exécution, ce qui n'était pas le cas à l'époque où la structure n'était pas encore mise en œuvre, vu que la réforme a seulement commencé à porter ses fruits en 2010.

Différentes initiatives ont également été prises au sein du pôle décisionnel en vue d'améliorer la prise de décisions et ont été conçues pour que la prise de décision se base sur des faits et des chiffres. Je vais vous citer quelques exemples. Nous avons un module de programmation des besoins "desk" qui est une plateforme électronique, un passage obligatoire pour tous nos clients qui introduisent une demande.

Nous avons également un suivi permettant d'effectuer une mesure uniforme du taux d'occupation des

bâtiments selon la norme d'occupation, ce que l'on appelle chez nous le module *Space management*. Et nous sommes en train de finaliser l'implémentation d'un outil informatique IWMS (*Integrated Workplace Management System*). Il s'agit d'un système de gestion intégrée de l'environnement de travail. C'est un outil moderne qui va nous permettre d'anticiper le mouvement non seulement de l'entretien des bâtiments, mais aussi de leur réorientation ou de leur réaffectation.

Nous disposons d'une centralisation des demandes par les clients, d'une structuration de l'information régulière afin qu'elle soit accessible à l'utilisateur final. Ce sont tous les systèmes de banques de données, de banques de données de prix comparatifs du marché locatif qui seront aussi rassemblés dans cet outil IWMS en cours d'implémentation.

Nous avons objectivé les prix du marché par l'acquisition d'une base de données relative aux biens immobiliers contenant les prix du marché des transactions réelles. Et nous optimisons de plus en plus les surfaces dont nous disposons et pour lesquelles l'État, au travers de la Régie, est lié sur base de contrats à long terme.

La structuration de la prise de décision s'appuie sur des principes dont certains sont déjà mis en œuvre: l'évaluation de la possibilité dans le portefeuille existant, l'analyse des scénarii, la comparaison des valeurs actuelles nettes du produit et de chaque scénario et une analyse multicritères intégrant l'analyse de risques.

Suite au projet RAC et aux problèmes constatés bien avant la transmission du rapport d'audit, la méthode sur base de laquelle sont structurés les grands projets a beaucoup évolué.

Ce processus permet maintenant à la Régie des Bâtiments d'exercer son rôle d'expert et de conseiller. En effet, le client complète son programme des besoins dans l'application. La Régie l'analyse et propose des améliorations ou rectifications dudit programme au client qui les prend en compte ou non selon sa propre vision. Il est donc important de souligner ici le nouveau rôle de la direction générale Gestion clients qui vise l'évaluation des programmes des besoins des clients. Ces programmes des besoins sont ensuite transmis à l'Inspection des Finances accréditée auprès du client pour validation. Sur le document envoyé figurent donc toutes les remarques de la Régie. Et c'est donc en connaissance de cause que l'Inspection des Finances valide le programme des besoins du client. Reste encore à analyser la durée de validité des programmes des besoins et la pertinence de certaines demandes spécifiques émises par le client.

Avant chaque démarrage d'un projet d'envergure qui nécessite toujours un temps de préparation important, il y a une réactualisation du programme des besoins pour s'assurer qu'entre la décision qui a été prise de produire quelque chose et le moment où on lance un marché, certains besoins n'auraient pas évolué, suite à des modifications ou à des améliorations ou encore à des évolutions du service.

Pour que l'Inspection des Finances puisse prendre une décision de meilleure qualité pour le client, d'autres informations lui sont nécessaires comme le coût de l'utilisation du bâtiment. Aujourd'hui, on essaie de plus en plus d'intégrer, dans l'analyse financière des scénarii, ce que va coûter tel ou tel bâtiment non pas en termes de conception ou de sa mise à disposition, mais également en termes d'occupation et dans son exploitation.

Cette donnée est importante car on ne peut pas distinguer le coût de l'infrastructure du coût d'exploitation. Cela fait partie d'un ensemble et c'est important pour orienter le choix.

Par ailleurs, la DG Stratégie et Gestion immobilière effectue systématiquement un monitoring des bâtiments dans les localités et les zones où des besoins ont été communiqués. Le processus appliqué se base sur l'élaboration de schémas directeurs et de masterplans définissant et précisant l'analyse stratégique de l'option retenue au moyen de critères objectifs et mesurables.

La nécessité de généraliser cette contextualisation des prises de décision est fondée sur l'analyse du portefeuille existant, l'analyse de la structure du marché immobilier local et l'analyse d'alternatives. Les propositions de décision sont définies sur la base d'une comparaison financière des scénarii développés.

Il y a aujourd'hui une demande systématique d'un avis de la DG Stratégie et Gestion immobilière avant d'entamer une quelconque procédure de marché public. L'objectif initial était de définir une approche univoque quant à l'attribution des ressources financières et humaines aux projets et aux initiatives prises ou à prendre pour le bâtiment.

En 2017, la DG Stratégie et Gestion immobilière a procédé à une nouvelle consultation des services opérationnels pour remettre à jour les statuts des bâtiments loués pour avoir une meilleure cartographie de l'ensemble des bâtiments.

En ce qui concerne la responsabilisation des clients, celle-ci est également reprise dans le deuxième plan de management RWOW 2017-2020 (Régie *Ways of Working*) qui, comme le disait le vice-premier ministre, se traduit au travers de plusieurs actions déjà entreprises ou à réaliser dans un futur proche. En cas de modifications en cours de chantier, la répartition des coûts excédentaires suivant un protocole conclu chantier par chantier est envisagée. C'est le principe de "qui décide, paie". Et quand on sort des normes standardisées, telles qu'on les a définies dans nos processus, la responsabilisation du client est entamée.

Plusieurs autres outils existent aujourd'hui ou existeront bientôt, comme l'outil "*Project Management Office*" en cours d'implémentation qui doit permettre également au comité de direction d'être averti de façon rapide sur des dérapages de délai ou de budget de grands projets. Sa mise en place prévue pour fin 2019 vise donc à structurer et à encadrer la gestion des grands projets opérationnels et stratégiques, comme tous les autres projets gérés par la Régie des Bâtiments.

Je pourrais encore continuer sur le *total cost of ownership* (TCO) dont a parlé le vice-premier ministre tout à l'heure. Il y a encore toute une série de mesures qui font partie d'outils informatiques que nous mettons en place. Un tableau récapitulatif reprenant toutes ces mesures est disponible.

Je voudrais insister sur un dernier point. On parle d'audits internes. Je tiens juste à signaler que la cellule Contrôle interne de la Régie des Bâtiments a été mise en place en 2012. Par le passé, il n'existait pas de contrôle interne à la Régie structuré de manière moderne et conforme aux procédures en la matière.

La cellule Contrôle interne joue un rôle prépondérant dans l'organisation du travail, le suivi, le développement des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement des services. Le suivi et l'évaluation du contrôle interne ont permis au management de se faire une opinion sur la qualité de son système de contrôle. Le contrôle interne est directement dépendant de l'administrateur général. La cellule assume diverses fonctions: contrôle interne, maîtrise et organisation, suivi des audits, *risk officer*, conseils en sécurité de l'information et coaching archiviste. La cellule Contrôle interne est placée sous la responsabilité de l'attaché Contrôle interne qui assume la gestion de l'équipe ainsi que la suppléance pour les fonctions d'officier de sécurité.

Tenant compte des différentes recommandations formulées dans de précédents audits externes et internes, la cellule Contrôle interne a planifié différentes actions. Les recommandations du rapport d'audit font partie intégrante du plan d'action de la cellule Contrôle interne et seront suivies d'actions en interne et de livrables identifiés par rapport aux recommandations formulées. Les délais dans lesquels les actions sont et seront menées par la Régie pour rencontrer les recommandations de l'Inspection des Finances sont également mentionnés dans ce plan d'action qui comporte pas moins d'une cinquantaine d'actions et de mesures internes en cours ou encore à développer.

**Le président:** Je remercie, au nom de tous, M. le ministre et M. Vrijdaghs pour leurs exposés. Je pense que nous sommes devant un débat essentiel pour notre pays: la question de la gestion de notre patrimoine immobilier et de grands projets. Je note que beaucoup de députés sont présents et ce, à juste titre parce qu'il y a de nombreux enjeux dans ce débat.

Pour le déroulement des discussions, nous avons d'abord quelques questions qui ont été introduites par MM. Bertels, Ravyts et Roggeman qui sont donc d'office inscrits. En ce qui me concerne, j'avais une question que je vais transformer en question écrite. C'est Mme Zanchetta et peut-être d'autres collègues qui interviendront pour le groupe PS.

Je voudrais demander à chacun d'intervenir raisonnablement, de sorte qu'on puisse avoir le temps pour des réponses et des répliques. Nous devrions terminer notre réunion vers 13 h. Je fais donc appel à la responsabilité de chacun pour la gestion du temps de parole afin d'éviter de longs développements pas nécessairement utiles. En général, je n'aime pas gendарmer. Je préfère faire appel au sens de chacun sur cette question de la durée du temps de parole.

**01.03** Jan Bertels (sp.a): Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, mijnheer Vrijdaghs, uw toelichting

was voor mij iets te defensief, maar daar ga ik zo dadelijk op in.

Mijn insteek is financieel van aard, ik ben lid van de commissie voor Financiën. Ik heb initieel ook een vraag hierover gesteld aan de minister van Begroting, zij is voogdijminister voor het interfederaal korps van inspecteurs van Financiën. Men heeft mij echter doorverwezen naar u en ik hoop dat u een antwoord kunt geven.

Er werd geschreven dat er geen middelen en procedures zijn om grote vastgoedprojecten op een efficiënte manier te beheren, met als gevolg een verspilling van honderden miljoenen overheidsgeld. Een titel in de krant was "Overheid knoeit met grote bouwprojecten". Dat geeft de teneur weer en die is vervelend, waarna wij als parlementsleden moeten ingrijpen. Verspilling van overheidsgeld wensen wij niet en wij moeten dat remediëren.

De audit geeft aan — er werd ook even naar verwezen — dat er structurele problemen zijn, dat er een onafhankelijk monitoringsysteem zou moeten worden ingevoerd voor grote bouwprojecten. Mijnheer Vrijdaghs, u zei impliciet dat dit reeds bestaat. Mijnheer de minister, wij moeten kijken naar de toekomst, daar ben ik het eens met u, en hoe wij dat kunnen verbeteren.

Het zou echter interessant zijn, of geweest zijn, om hier een tegensprekelijk debat te hebben tussen de auteurs van de audit en de verweermiddelen die hier nu gedurende meer dan een uur werden opgesomd. Dat verweer is goed en vormt geen probleem, maar bij audits is er meestal wel een tegensprekelijk debat. Remediëren alle verwezenlijkingen die sinds 2010 of 2012 bestaan, de problemen die worden aangekaart in een auditrapport uit 2019? Het gaat over een tijdsperiode van zeven jaar. Dat doet ons vermoeden — misschien ten onrechte, maar dat hadden wij dan graag gehoord — dat alle verbeterprocessen, die tijd nemen, nog niet allemaal voldoende zijn om een klaar en duidelijk auditrapport te weerleggen, met duidelijke aanbevelingen met betrekking tot de zaken die mank lopen.

Het auditrapport leert mij twee zaken, daar werd ook impliciet naar verwezen. Het is essentieel voor de federale overheid om kwalitatieve overheidsdiensten te hebben.

Er moet hooggekwalificeerd personeel zijn dat de overheidstaken kan uitvoeren. We moeten die overheidsdiensten versterken. Dat is een duidelijke boodschap. De audit geeft ook aan dat er capaciteitsproblemen zijn. Het is echter duidelijk dat we hier te weinig kwaliteit hebben in een essentiële overheidsdienst.

Dat is mijn eerste oproep, laat ons de overheidsdiensten kwalitatief versterken. Dan moeten we geen beroep doen op private bureaus die ons moeten gaan controleren terwijl die bureaus in andere dossiers soms andere belangen hebben, om het even cru te stellen. Laat ons de interne competentie dus intern houden, ook bij de Regie der Gebouwen. De eerste boodschap is dus wat mij betreft dat we kwalitatieve overheidsdiensten moeten hebben.

Wat het tweede punt betreft, ben ik het eens met de minister. De minister zei immers dat we het samen in de toekomst beter moeten doen. Wat uw intentie betreft om een globaal gebouwenbeheer als taak aan de Regie der Gebouwen toe te vertrouwen, is er daarover al overleg geweest binnen de federale regering, bijvoorbeeld naar aanleiding van deze audit?

Voor het vrijwaren van de financiële belangen van de overheid moet men zorgen voor een geïntegreerd projectbeheer. Ik heb begrepen dat er nu een projectbeheer is binnen de Regie der Gebouwen. Het begrip "geïntegreerd projectbeheer" in de audit is echter ruimer dan alleen de Regie der Gebouwen, het betekent geïntegreerd op het niveau van de federale overheid. Is er daarover al overleg geweest met uw collega's? Dat gaat voor mij verder dan de *manual* inzake klantrelaties. Een *manual* inzake klantrelaties intern bij de Regie der Gebouwen is voor mij geen geïntegreerd projectbeheer op het niveau van de federale overheid.

**01.04 Kurt Ravyts (VB):** Mijnheer de voorzitter, mijnheer de minister, half augustus ben ik wakker geworden met de berichtgeving in de pers over het RAC-dossier. In uw eigen typische terminologie noemde u het "een exemplaar van hoe het eigenlijk niet moet".

Ik heb inderdaad twee mondelinge vragen ingediend.

Via de eerste wil ik, net als de heer Bertels, weten of er al overleg is geweest met uw collega's. Als men

spreekt over geïntegreerd projectbeheer, is dat immers ruimer dan de Regie der Gebouwen.

Dat is hier misschien in het betoog van u en van de heer Vrijdaghs iets minder aan bod gekomen. Uiteraard wacht ik net als de collega heel geboeid op het antwoord op de vraag in hoeverre de implementatie van alle verbeteringstrajecten op punt staat. Ik citeer even uit het auditverslag, pagina 9: "De verbeteringspistes die in het auditverslag worden voorgesteld, hebben tot doel de herhaling van de vastgestelde moeilijkheden te voorkomen, hierbij rekening houdende met de ontwikkelingen die zich mogelijk inmiddels bij de verschillende betrokken organisaties hebben voorgedaan." Ook in de pers kwam dat naar voren. Mij is dat niet honderd procent duidelijk. De zaken die de minister heeft opgelijst, met onder andere de interne aanpassingen van de Regie die ik niet allemaal zal herhalen, en het beheer van de projecten of wat ook de frontoffice werd genoemd, de handleiding voor klantenrelaties en dergelijke, in hoeverre staat dat nu allemaal reeds volledig op punt?

Mijnheer de voorzitter, het is normaal dat ik als parlementslid uitermate geboeid ben door het actieplan Interne Controle van de Regie der Gebouwen. Kan dat ter beschikking worden gesteld? De heer Vrijdaghs sprak over een vijftigtal acties die nog lopen, tenzij ik mij vergis. Een aantal zaken moeten nog worden geconcretiseerd.

Mijnheer de voorzitter, ik kom tot mijn besluit. We moeten naar de toekomst kijken. Ik betreur de verspilling van overheidsgeld die er zeker is geweest. Onze fractie wil ook naar de toekomst kijken en beschikken over een sterke Regie der Gebouwen, die efficiënt werkt. Het verslag en de antwoorden zullen zeker voeding geven aan verdere initiatieven van parlementsliden de komende maanden.

**01.05** **Tomas Roggeman (N-VA):** Mijnheer de voorzitter, ook op mijn beurt dank aan beide sprekers, de minister en de heer Vrijdaghs, voor de toelichting. Los van de waarde van uw beider versies van de feiten, is het spijtig dat er hier geen vertegenwoordigers van de Inspectie van Financiën zelf zijn, waarmee ik mij aansluit bij de heer Bertels. Het is natuurlijk een complex en zeer uitvoerig onderzoek geweest, maar meer dan wie ook hebben zij inzicht in de situatie. Het ware nuttig geweest om alle nuances uit hun mond te kunnen vernemen en hun rechtstreeks vragen te kunnen stellen. Ik stel die nu met veel plezier aan u.

Mijnheer de minister, het was niet de bedoeling dat het pijnlijke auditrapport, dat de regering al in april 2019 ontving, bekend zou worden. Het huidige debat was er zonder het lek naar *De Tijd* wellicht ook nooit gekomen.

Mijnheer de minister, waarom mocht het auditrapport niet worden gezien? Zijn er nog meer doorlichtingen van overheidsorganen onder uw bevoegdheid, die wij in onze hoedanigheid van wetgevende macht belast met de controle op de regering niet mogen zien?

De audit heeft ook erg veel tijd in beslag genomen. Er is aan de doorlichting zes jaar gewerkt, wat een hallucinante termijn is.

Wat is de reden daarvoor?

Binnen de Regie der Gebouwen is de eindverantwoordelijkheid voor het project dikwijls verschoven, wat natuurlijk de risico's van menselijke fouten, dubbel werk, overbodig werk en herzieningen van afspraken met de promotoren en aannemers verhoogt.

Wat zijn de redenen voor de frequente wissels in het dossierbeheer? Welke conclusies worden daaruit getrokken voor toekomstige en lopende projecten?

Het auditrapport besluit met twee belangrijke werkpunten voor de toekomst. Dat is, ten eerste, de heronderhandeling van het huurcontract na afloop van de eerste negen jaar in 2022, die bijzondere aandacht en een degelijke voorbereiding verdient en, ten tweede, het bepalen van een strategie voor de periode na afloop van de aangegane huur in 2031, gelet op de toenemende concentratie van politiediensten in de RAC-wijk.

Worden die werkpunten ter harte genomen? Zijn er ter zake al stappen ondernomen? Wie zal bijvoorbeeld het nieuwe huurcontract heronderhandelen?

Het auditrapport bevat ook verschillende aanbevelingen voor de toekomstige werking van de Regie.

Mijnheer de minister, u hebt daarnet al verschillende aanbevelingen opgesomd. U hebt ook uw engagement uitgesproken om ze te blijven opvolgen. Momenteel bent u echter beperkt in uw mogelijkheden van voogdijminister, om de nodige oogjes in het zeil te houden.

Het Rekenhof is in zijn laatste Boek vrij vernietigend over de financiële rapportering van de Regie. Het spreekt onder andere over verouderde boekhoudplannen, verkeerde waarderings van activa en een gebrekkige boekhouding. De financiële verslagen werden als onvoldoende beschouwd. Zij zijn in de Balanscentrale dan ook niet gepubliceerd.

Mijnheer de minister, uw mandaat bevat de voogdij over en het toezicht op de functionering van de Regie der Gebouwen. Welke instrumenten hebt u daartoe als de rapporteringen niet voldoen en met haken en ogen aan elkaar hangen? Naast eenmalige doorlichtingen als de voormelde doorlichting hebt u geen houvast om uw toezicht op de Regie uit te oefenen.

Voor alle duidelijkheid, ik twijfel niet aan de goede intenties van de heer Vrijdaghs. Echter, ook los van zijn intenties blijkt dat ter zake stevige fouten in de werking kunnen voorkomen.

Hoe wilt u, als voogdijminister, opnieuw vat krijgen op het beheer? Hoe kunt u de teugels in handen nemen als die er gewoonweg niet zijn?

Verschillende van de werkpunten komen natuurlijk niet uit de lucht vallen. De regering besliste al op voorstel van uw voorganger, minister Jambon, in het voorjaar van 2018 tot een transformatieproces. Die zogenaamde *redesign* moest onder andere leiden tot de hervorming van de Regie tot een naamloze vennootschap van publiek recht. De vooropgestelde timing daartoe was het voorjaar van 2019. Naar mijn weten heeft die hervorming niet plaatsgehad. Mijnheer de minister, waarom hebt u dat nog niet uitgevoerd? Voor wanneer staat dat gepland?

Wat is de stand van zaken van het *transformation office*?

De Regie moest volgens de *redesign* in 2019 vastgoed afstoten. Bij mijn weten is dat evenmin gebeurd. Wat is daarvan de reden? Zal dat alsnog gebeuren en zo ja, wanneer?

Dezelfde vragen heb ik over de nieuwe rapporteringen van de cel PMO. Vanwaar die vertragingen? Worden die rapporteringen nog uitgerold?

De uitrol van de *redesign* zit duidelijk niet op schema. Gaat het om uitstel of om afstel? Wat is de reden daarvoor? Hoeveel geduld moeten wij nog hebben tot die uitvoering plaatsvindt?

**01.06 Gilles Vanden Burre** (Ecolo-Groen): Monsieur le président, monsieur le ministre, monsieur l'administrateur général, permettez-moi, tout d'abord, de vous remercier pour votre venue en commission. Cela répond à une demande qui avait été faite par le groupe Ecolo-Groen dès que le rapport a fait l'objet de fuites relayées dans la presse.

Dans notre courrier, nous demandions également de pouvoir auditionner les inspecteurs qui ont rédigé le rapport. J'entends, aujourd'hui, que d'autres collègues le souhaitent également. Je reforme donc officiellement notre demande. En effet, il est important de connaître les deux points de vues.

Dans une deuxième phase, il serait également important d'entendre les représentants de la Cour des comptes qui publient régulièrement des cahiers concernant la Régie des Bâtiments qui sont particulièrement intéressants. Il s'agit ici de demandes formelles qui présentent beaucoup d'intérêt dans le cadre du dossier qui nous occupe.

Cela dit, je vais essayer d'aller à l'essentiel, mais vous avez donné énormément d'informations, ce qui est d'ailleurs très bien.

Quand, dans le cadre du contrôle parlementaire, on parcourt ce rapport, on constate que les éléments qui s'y trouvent sont interpellants en termes de gestion de projets, de suivi, de capacité à suivre des grands projets, d'impact financier sur le budget de l'État. On parle, sur dix-huit ans, de 40 millions d'euros de moins-values ou en tout cas de pertes financières.

Il est très difficile pour nous de creuser pour savoir exactement ce qui s'est passé durant ces presque vingt dernières années. Revenir sur ce dossier de façon détaillée est extrêmement complexe. Mais comme je l'ai dit, il y a, dans ce rapport, des choses très importantes et interpellantes pour les responsables politiques que nous sommes.

Ce qui m'interpelle le plus, c'est que dans ce rapport il est clairement dit que le constat qui est fait et qui découle des analyses juridiques et financières, est toujours d'actualité. Autrement dit, les constats qui ont été faits dans le cadre du regroupement des services sont toujours d'actualité en 2019. C'est ce qui m'inquiète le plus quand j'analyse le dossier. Je pense ici – c'est précisé – aux grands projets complexes impliquant à la fois une prise en location et l'aménagement de locaux spécifiques adaptés aux exigences du métier du service occupant.

Ce n'est pas la première fois que l'on se voit dans le cadre d'une commission parlementaire. Durant la dernière législature, on a régulièrement débattu avec votre prédécesseur, monsieur Geens, le ministre Jambon, mais aussi avec M. Vrijdaghs et les représentants d'autres services de la Régie des Bâtiments. À chaque fois, les mêmes maux ont été mis en avant.

Personnellement, je n'ai pas de mal à croire les intentions avancées. Je ne fais de procès d'intention à personne. Je dis juste qu'à un moment donné, on pointe systématiquement les mêmes difficultés. Ceci nous amène à penser que ce dossier est fondamental en termes de fonctionnement de notre État fédéral et surtout de son parc immobilier.

J'en viens à quelques questions très précises. Pourquoi la Régie des Bâtiments n'a-t-elle pas répondu à l'Inspection des Finances? Plusieurs fois dans le rapport, l'Inspection des Finances dit avoir sollicité la Régie pour une réponse officielle par rapport aux recommandations et à l'analyse. Ils indiquent noir sur blanc que cela n'a pas été fait. Je voudrais savoir pourquoi cela n'avait pas été fait.

Un autre élément sur lequel vous n'avez pas fait de commentaire, sauf erreur de ma part car beaucoup de choses ont été dites, c'est la renégociation potentielle en 2022 du contrat du bâtiment RAC. Comptez-vous renégocier ce contrat qui, selon l'avis des experts, a été dans la fourchette très haute des loyers?

À plusieurs reprises aussi, l'Inspection des Finances fait le lien avec le projet de transformation en SA de droit public qu'avait le ministre précédent, Jan Jambon. Nous avons eu des auditions à ce sujet en commission lors de la précédente législature. À nouveau, l'Inspection des Finances estime que ce n'est pas une bonne idée pour plusieurs raisons, notamment du fait de la décentralisation et de la divergence d'intérêt entre la Régie qui serait en SA de droit public et les SPF. L'Inspection reprend par ailleurs les exemples de la France, de la Hollande, de la Grande-Bretagne et du Québec où les régies des bâtiments ne fonctionnent pas selon des SA de droit public et fonctionnent très bien. Monsieur le ministre, monsieur l'administrateur général, que pensez-vous de cet avis très critique sur le projet de transformation en SA de droit public? Ce projet est-il toujours "dans les cartons"? S'agit-il d'un objectif à terme qui reste valable?

Vous avez parlé du recrutement. On en parle à chaque note de politique générale sur la Régie des Bâtiments. Je comprends que c'est un élément important mais que comptez-vous faire? Certains profils, que vous avez cités, ne sont pas faciles à recruter vu la concurrence avec d'autres secteurs, notamment le privé.

C'est un constat qu'on partage. Qu'en est-il des solutions que vous imaginez?

J'ai aussi déposé une série de questions orales relatives au plan Redesign. J'en profite pour en poser quelques-unes puisqu'elles sont directement en lien avec la situation aujourd'hui et avec le fonctionnement de la Régie des Bâtiments. Elles portent en particulier sur le 176<sup>e</sup> Cahier de la Cour des comptes de mai 2019. La Cour note que les comptes de 2015 à 2017 ont été rentrés mais n'ont pas pu être validés et que plusieurs incohérences s'y trouvent notamment en termes de valorisation immobilière. Avez-vous déjà eu l'occasion de répondre à la Cour des comptes?

Où en est le programme Redesign? On l'a évoqué lors des auditions au moment de l'examen du projet de loi du gouvernement précédent exposé par le ministre Jambon. Il y avait un consultant externe privé et une volonté non seulement d'aller vers une SA de droit public mais également de faire toute une série de transformations. Où en est ce processus?

On parlait également d'un *transformation office* en interne de la Régie des Bâtiments. Selon la Cour des comptes et selon d'autres sources, ce *transformation office* existerait toujours avec le consultant externe qui viendrait ou pas. C'est une question. Le consultant externe est-il toujours là pour piloter le projet? Où en est-on? Cela avance-t-il? Où en est-on avec le contrat du consultant externe parce que notre conviction reste que nous, l'État fédéral, avons les outils en interne pour mener ce type de projet? Je pense à la Cour des comptes et à toute une série d'expertises que nous avons dans différents SPF.

Je terminerai avec une question importante par rapport au système comptable qui va être adapté au niveau de la Régie des Bâtiments. Comme on l'a dit, les comptes ont mis du temps à être déposés et, selon la Cour des comptes, beaucoup d'imprécisions demeurent. En tout cas, les validations ne sont pas encore là.

Un nouveau système comptable sera développé avec le SPF BOSA. Où cela en est-il? Il sera normalement mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Pensez-vous pouvoir respecter cette échéance? Avez-vous l'impression que cela fera une différence significative par rapport à la situation actuelle, notamment dans la qualité des comptes et des rapports annuels qui seront déposés?

À ce stade, force est de constater que la Régie des Bâtiments n'est pas en ordre, que ce soit au niveau des comptes annuels ou de la valorisation de son parc immobilier, selon la Cour des comptes.

**Le président:** Je remercie tous les intervenants pour la concision des interventions.

**01.07 Laurence Zanchetta (PS):** Monsieur le président, nous n'allons pas revenir sur la genèse de ce dossier. J'en profite pour souligner le caractère complet et la qualité de ce rapport, qui soulignait déjà l'intérêt qu'il y a à regrouper les bâtiments.

Ce qui nous intéresse, c'est de tirer les leçons du passé. Nous regrettons notamment les dépassements budgétaires qui ont été pointés dans ce rapport, étant donné la situation que nous connaissons à la Régie des Bâtiments, et surtout le manque de réaction du gouvernement par rapport à ceux-ci.

Ce qui est également interpellant et qui a été mis en lumière, c'est le fait que les inspecteurs des finances n'aient à aucun moment été consultés par le bureau du conseil.

Ce rapport nous prouve bien qu'aucune décision politique n'a été prise pour renforcer cette administration, aux dépens de la gestion des biens de l'État, surtout s'agissant de méga projets comme c'est le cas aujourd'hui. Plutôt que d'acculer l'administration, c'est bien au pouvoir politique de tirer les leçons de ce rapport et de prendre les décisions qui s'imposent.

Je terminerai par cette question: monsieur le ministre, où en est la réforme initiée par le ministre M. Jambon?

**01.08 Jef Van den Bergh (CD&V):** Mijnheer de minister, mijnheer Vrijdaghs, ik dank u voor uw reactie op het rapport waarvan wij allemaal kennis hebben genomen, een rapport dat, nota bene, door de toenmalige regering in 2013 is gevraagd. Zij vroeg toen om een onderzoek te doen naar dit dossier waarin duidelijk een aantal dingen zijn fout gelopen. Nu komt het er natuurlijk op aan om lessen te trekken uit de geschiedenis en om beter te doen bij nieuwe projecten en bij de aanpak van nieuwe gelijkaardige dossiers.

Een eerste vraag daarbij is of er momenteel dergelijke dossiers lopen en hoe zij beter worden aangepakt. Dat lijkt mij een logische vraag.

In het algemeen kunnen wij vaststellen dat er een spanningsveld is tussen de Regie der Gebouwen als beheerder en opdrachtgever voor het gebouwenpatrimonium van de overheid, de opdrachtnemer die het gebouw zal opleveren en verhuren en de bezettende overheidsdienst die bepaalde eisen of verwachtingen heeft. Het principe is hier al een paar keer naar voren geschoven dat wie beslist en bepaalde eisen stelt, ook moet betalen. Het gaat dan dikwijls over meerwerken. Het is belangrijk om daarover op voorhand goede afspraken te maken. Mij is het nog altijd niet duidelijk hoe dat in het begin wordt afgesproken. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat de kostprijs van de installatiewerken van bij de aanvang duidelijk is en dat die goed wordt bepaald, maar op welke manier dat gebeurt door de drie vermelde partijen, is mij nog niet helemaal duidelijk. Misschien kan daarbij nog iets meer toelichting worden gegeven.

Het is ook niet helemaal helder hoe het bepalen van de huurprijs verloopt – collega Roggeman heeft daar al

naar verwezen – terwijl dat erg belangrijk is als wij naar een heronderhandeling gaan.

Ik neem aan dat de politie daar nog een aantal jaren zal blijven zitten. Heronderhandelingen zijn in het contract opgenomen, ik dacht in 2022 of 2023. Is er al een plan van aanpak om dit voor te bereiden en de belangen van de overheid voldoende sterk uit te spelen?

**01.09 Marianne Verhaert** (Open Vld): Mijnheer de minister, ik sluit mij aan bij de interessante vragen die mijn collega's al hebben gesteld.

Het auditrapport geeft een duidelijk beeld van het verloop van dit dossier. Ik ben ook blij om te horen dat de Regie der Gebouwen al lessen heeft getrokken.

Als men de conclusies in het auditrapport leest en men moet vaststellen dat de Regie der Gebouwen betreffende de deskundigheid en de gestructureerde aanpak van het project faalt, dan kan men niet anders dan dit als een echte wake-upcall zien.

Ik hoop dat voldoende bijkomende maatregelen worden genomen, zodat de Regie der Gebouwen een meerwaarde biedt in haar taak als dienstverlener voor andere overheidsinstanties inzake vastgoed.

**01.10 Maria Vindevoghel** (PVDA-PTB): Dank u voor uw uiteenzetting, mijnheer de minister, mijnheer Vrijdaghs.

Ik wil de zaak even scherpstellen, want er zijn miljoenen aan belastinggeld verspild en mogelijk in een corruptiecircuit terechtgekomen. Die vaststelling is hier te weinig aan bod gekomen. Jullie leggen goed uit hoe de Regie der Gebouwen moet functioneren, terwijl er in de laatste tien jaar niet één, maar verschillende dossiers zijn. Het gaat om ernstige zaken.

Aangezien de vis begint te stinken aan de kop vraag ik mij af of de voorgaande bevoegde ministers Jambon en Reynders niet betrokken waren in heel die zaak. Ik heb de indruk dat er nog steeds niet veel veranderd is. De PVDA, en ongetwijfeld ook de Belgische bevolking, heeft er weinig vertrouwen in dat die criminele praktijken tot het verleden behoren. Wij vragen dan ook dat er concreet voor gezorgd wordt dat de inmenging van de zakenwereld onmogelijk wordt gemaakt en dat de Regie der Gebouwen eindelijk onafhankelijk beslissingen kan nemen, zonder financiële en politieke belangen te moeten dienen. De Regie der Gebouwen moet een goede en kwalitatieve overheidsdienst worden. Of is het misschien toch een zaak van onbetrouwbare zakenlui als Frank Zweegers, een van de rijkste Nederlanders, die naast een karrenvracht aan ondernemingen onder meer ook de Financietoren bezit en fan is van de Kaaimaneilanden?

Quelles ont été ces influences extérieures? Quelles étaient leurs motivations? Cela figurait aussi dans le rapport, page 23.

**01.11 Jean-Marc Delizée** (PS): S'il n'y a plus de demandes, je voudrais soulever quelques points à titre personnel. Le point de départ a été cet article dans le journal *L'Echo* du 17 août dernier, qui a été une forme de pavé dans la mare. Effectivement, les titres de *L'Echo* et des autres journaux qui ont suivi parlaient de millions dépensés en trop dans ce dossier. On parlait beaucoup de manquements. Les articles étaient rédigés sur la base du rapport et étaient très interpellants.

Dans leur rôle de contrôleurs du gouvernement, les députés présents en nombre aujourd'hui ont à cœur d'obtenir des réponses à certaines questions sur le contenu de ce rapport. Celui-ci parle de gestion désastreuse, de dysfonctionnements, de violations de la loi sur les entreprises publiques ainsi que d'amateurisme dans la gestion de certains dossiers.

Au cœur du débat, on trouve aussi la responsabilité politique du gouvernement et de certains ministres en charge de certaines décisions. Au bout du compte, des décisions sont prises, des choix financiers sont faits et ceux-ci ont des conséquences dans la gestion des dossiers. Au-delà du cas particulier du regroupement des services de police à Bruxelles, de manière générale, le débat est le suivant: comment notre État gère-t-il son patrimoine immobilier et les grands projets et comment devrait-il le faire à l'avenir?

Je me limiterai à cinq leçons à tirer des recommandations présentes dans ce rapport. Vous nous avez donné des éléments concrets dans le dossier des services de police à Bruxelles mais ce que je retiens du rapport, c'est, au niveau de la prise de décision, la nécessité d'avoir une planification pluriannuelle d'investissements

qui soit réfléchi, des décisions qui soient issues de concertations et étudiées, et pour lesquelles des avis sont demandés. Il ne s'agit pas simplement de dire que l'on va construire une prison à tel endroit et de faire un effet d'annonce, pour ensuite donner le dossier à la Régie et lui dire de se débrouiller. Il faut, en amont de toute décision politique, mener davantage de réflexion.

Deuxièmement, il faut une gestion transversale.

Les responsabilités sont sans doute partagées, mais toutes les parties concernées doivent être impliquées, de même que tous les avis doivent être sollicités avant que la décision finale ne soit prise. Celle-ci est toujours politique, mais elle doit se fonder sur des données objectives et sur l'examen de toutes les conséquences possibles, tout en gardant à l'esprit l'intérêt général. De même, il faut gérer parcimonieusement les moyens publics, dans la mesure où cet argent provient des citoyens contribuables. Bref, j'en appelle à une gestion transversale.

Ensuite, il s'agit de prévenir les conflits d'intérêts et de garantir la transparence. L'article de *L'Echo* du 17 août parlait d'une procédure judiciaire, en se demandant si des actes délictueux avaient été commis. Monsieur le ministre, pouvez-vous nous dire si elle est toujours en cours? Si oui, il convient de rester attentif au suivi de ladite procédure. En effet, nous devons prouver à nos concitoyens que les procédures se déroulent en toute transparence.

J'en viens à la question des moyens qui sont attribués à la Régie des Bâtiments, laquelle gère quelque 7,5 millions de mètres carrés de patrimoine appartenant à l'État fédéral. Pour tous les grands projets, la maintenance, les locations et les contrats afférents, disposez-vous de moyens suffisants ou bien ont-ils été réduits ces dernières années? Disposez-vous d'un personnel doté des compétences requises, aussi bien dans le domaine administratif que juridique, opérationnel, technique, etc.?

Il a aussi été question d'informatisation. Se révèle-t-elle performante? De même, le rapport s'intéresse à la comptabilité. Est-elle suffisamment efficace pour remplir les missions assignées à la Régie?

Enfin, j'en viens à la gestion publique de tout ce patrimoine de l'État. En filigrane, on voit bien qu'il existait une volonté de privatisation de certaines missions. La volonté de faire de la Régie des Bâtiments une société anonyme de droit public en relevait, comme cette notion de *redesign*, qui figurait dans la déclaration de politique du précédent gouvernement. Ce sont des choix politiques.

Mon groupe et moi pensons que la Régie des Bâtiments doit être un outil public doté des moyens nécessaires qui soit efficace pour gérer tout ce patrimoine de manière optimale, avec un contrôle public de la gestion des dossiers. Nous voulons que ces projets et ces outils soient mis en oeuvre dans l'intérêt des finances publiques, c'est-à-dire celles de tous les citoyens de notre pays.

Je me tourne vers monsieur le ministre pour quelques réponses et réactions à ces diverses interventions.

**01.12** **Koen Geens**, ministre: Nous avons communiqué le rapport des auditeurs au Conseil des ministres du 30 août. Il y a eu un premier échange d'informations au niveau du DAB, des chefs de cabinets et des ministres. Comme cela a été souligné par la plupart d'entre vous, nous sommes freinés dans certaines modifications par les affaires courantes, par exemple l'exécution de la SA de droit public – décision de principe prise par le gouvernement précédent –, notamment dans le cadre de la transformation.

Même avant la communication de ce rapport au ministre et au gouvernement, nous avons essayé de faire en sorte que de telles situations ne se répètent pas. Dans mon introduction, j'ai essayé de souligner comment la Régie et son ministre de tutelle comptaient répondre à la plupart des recommandations. Je ne pense pas qu'on puisse nous reprocher d'avoir laissé traîner les choses. En tout état de cause, ce n'était pas notre intention.

Verschillende onder u hebben mij gevraagd hoever men nu staat. Ik kan moeilijk alles herhalen wat ik gezegd heb, maar als u mijn inleiding herleest, zult u zien dat ik heb geprobeerd om telkens aan te geven waar we staan. Zo zal de centrale aankoopdienst, die nu de Brusselse gunningsprocedures boven 30.000 euro opvolgt, dat vanaf 1 januari 2020 voor heel het rijk doen.

De *manual* cliëntrelaties wordt nu ontwikkeld. Zodra die er is, zal die nopen tot een ingrijpende wijziging van de relatie tussen de Regie en haar klanten. Ik heb velen onder u horen vragen hoe het zit met het

geïntegreerd beheer en wat er dan precies zal gebeuren. Wel, zoals ik zeer duidelijk heb uitgelegd, is het de bedoeling dat elk project volledig wordt gevolgd, van de verwekking in de moederschoot tot de finalisatie en ook nadien, eens het gebouw in gebruik is genomen, door de Regie.

De Regie zal dan alle praktische zorgen voor haar rekening nemen op grond van een huisvestingscontract dat zij sluit, zowel met betrekking tot een nieuw gebouw als met betrekking tot een in huur genomen gebouw. Eens dat contract bestaat, neemt zij al het onderhoud voor haar rekening. Indien lopende het project bepaalde wijzigingen worden gevraagd door de zogenaamde bezettende overheid die initieel niet in het behoeftenprogramma waren opgenomen, dan zullen de kosten voor rekening van die bezettende overheid zijn. Dat bedoelen we met responsabilisering.

Dat is wat ik begrijp onder geïntegreerd beheer. De Regie neemt het project van het begin tot het einde helemaal voor haar rekening, zowel de aanbouw als de inhuurneming en de exploitatie van het gebouw. Ze zal ook instaan voor het onderhoud, dat alles op grond van een contract dat gesloten wordt met de betrokken dienst. We hebben dat voorlopig "huisvestingscontract" gedoopt.

Verschillende mensen onder u hebben het over de rekrutering. Ook daarover hebben wij gesproken en ook daarover zal de heer Vrijdaghs het woord nemen.

Ik heb u gezegd dat wij voor dit jaar 151 mensen hebben aangetrokken en nog aantrekken op dit ogenblik. Ik heb ook gezegd dat wij met door Selor gecertificeerde ambtenaren, die bij de Regie mogen werken, de rekrutering in huis hebben getrokken, om op die manier sneller tot de aanwerving van ingenieurs, technische ingenieurs, juristen en allerlei ander gekwalificeerd personeel voor dergelijk typisch werk te kunnen overgaan.

Dat is gebeurd. Dat betekent dat wij geleidelijk aan opnieuw groeien naar een kader dat rond de 950 personeelsleden zit.

U moet ook zien dat de overheid niet alleen een financieel probleem of een besparingsprobleem heeft, maar ook een organisatorisch probleem. De onderbenutting van personeelsmiddelen in een aantal departementen is groot. Dat is goed voor het budget.

Dans le jargon, on parle du *sous-ut*. Le *sous-ut*, c'est le rêve de chaque ministre du Budget depuis toujours car c'est une économie automatique sans qu'il faille faire quoi que ce soit. Mais le but est évidemment qu'un département soit tellement bien organisé qu'il puisse être en mesure d'utiliser ces moyens.

J'ai découvert ce problème, tout d'abord, au niveau de la justice, mais un progrès remarquable a été fait et on utilise aujourd'hui 95 % de ces moyens. Pour la Régie, il y a encore beaucoup à faire. Mais, par exemple, pour le personnel, on a bien évolué cette année.

Velen onder u hebben mij ook gevraagd naar de nv van publiek recht en de transformatie ter zake. Dit is een heel interessant vraagstuk. Ik heb al verschillende keren uitvoerig gesproken met de consultants — zowel de organisatie als de juridische consultants — van dat project. Dit wil zeggen dat dit helemaal niet stilligt en wij verwachten eerstdaags de oplevering van het juridisch gedeelte van de voorbereidende studie.

Ik meen dat wij deze beslissing niet kunnen nemen in lopende zaken, al kan ik ze wel voorbereiden. De beslissing zelf zal door de volgende regering moeten worden genomen. Een belangrijke vraag is dan ook wat men meer verwacht van de nv van publiek recht dan wat er op dit ogenblik reeds bestaat. Waar gaat die nieuwe nv van publiek recht het verschil maken in geval van een falen in de organisatie, zoals dit zich reeds heeft voorgedaan?

U zult gelezen hebben dat de auditors in hun samenvatting hebben aangegeven dat het vastgestelde falen aantoont dat de nv van publiek recht niet de *passé-partout*sleutel is die alle problemen zal oplossen. Als jurist, enigszins gespecialiseerd in de organisatie van groeperingen, vennootschappen, verenigingen en dergelijke, wil ik trouwens meegeven dat de regering en het Parlement zich bewust moeten zijn van het feit dat een nv van publiek recht alleen maar een benaming is, in het beste geval een kleed, die kan worden ingevuld op een dusdanige manier dat men bepaalde doelstellingen kan bereiken. Een nv van publiek recht opent niet automatisch bepaalde deuren. Het is heel belangrijk om dat te erkennen.

Als u de bestaande Belgische naamloze vennootschappen van publiek recht overschouwt, dan weet u dat

het geen eenduidige notie is. Proximus, bpost en de NMBS zijn bijvoorbeeld nv's van publiek recht. Sommige zijn beursgenoteerd, andere verschillen nauwelijks van een regie, als ik dat woord mag gebruiken. De vraag rijst dus hoe die nv van publiek recht ingevuld wordt.

Op het eerste gezicht zie ik twee grote voordelen die een nv van publiek recht kan hebben.

Je ne qualifierai jamais une SA de droit public comme une privatisation en soi. Cette terminologie, "privatisation", prête aussi à confusion. Qu'est-ce qu'une privatisation?

À mon avis, ayant relu ce que mon prédécesseur et d'autres ont pensé dans le cadre du *redesign* de ce projet, le but n'est pas de transférer la propriété de la Régie des Bâtiments partiellement au secteur privé. En tout cas, ce n'est pas ce que je comprends. Or c'est ce que je comprends par "privatisation": qu'un opérateur industriel, qu'un grand groupe immobilier ou que la bourse, reprend une bonne partie des actions. Ce n'est pas cela que je comprends.

Évidemment, à long terme, c'est toujours possible. Une fois qu'on commence avec une SA, il n'est jamais exclu de privatiser davantage et d'aller de 100 % à 50, à 75, à 25. Vous connaissez tous ces mouvements que nos sociétés de droit public ont faits au fil du temps.

Deux avantages à mon avis: une plus grande autonomie du management. Cela signifie que le comité de direction actuel, avec lequel je me réunis chaque mois, serait un comité de direction d'une société et ne se réunirait plus avec le ministre. Dorénavant, il serait contrôlé par un conseil d'administration, qui, connaissant notre pays - comme tous les autres pays du monde, nous ne sommes pas tellement différents - serait évidemment politiquement pondéré.

Vous connaissez le conseil d'administration de Dexia. Celui-ci est politiquement pondéré. Cela signifie évidemment qu'indirectement, il y aurait toujours un poids politique dans la gestion d'une telle SA, comme c'est par ailleurs le cas dans la plupart des sociétés anonymes de droit public. Mais il y aurait plus d'autonomie par rapport au ministre compétent de ce service, de telle sorte qu'à terme, la Régie des Bâtiments ne serait plus placée sous la tutelle d'un ministre chargé de la Régie des Bâtiments mais serait une des sociétés dirigées de très loin par le ministre des Entreprises publiques ou par le ministre de la Mobilité. Nous sommes ici en commission de la Mobilité et de l'Infrastructure. Nous avons le choix entre le ministre responsable pour les SA de droit public et le ministre de la Mobilité et de l'Infrastructure.

Un deuxième grand avantage, selon moi, concerne le recrutement car il y a une plus grande liberté quant aux salaires payés. Dans une certaine mesure, on pourrait être plus concurrentiel que le niveau salarial que permet le barème de l'État. Sachez toutefois que les membres du personnel de la Régie des Bâtiments ne se plaignent pas de ne pas être bien payés. J'ai eu l'occasion d'en discuter avec eux lors de trois petits-déjeuners et j'en aurai encore un. Je ne dis pas qu'on ne pourrait pas être mieux payé. Mais ce n'est pas cela qui est dit en premier, même pas par les ingénieurs civils. Il faut aussi voir que ce secteur ne paie pas tellement bien en général, sauf si on travaille au Qatar ou à Dubaï. La distance fait évidemment la différence.

Voilà les deux grands avantages que je perçois. Il y en a certainement d'autres. Suffiront-ils pour mieux fonctionner? Ce n'est pas sûr. Il faudra graduellement prendre connaissance des avis des consultants qui terminent, pour l'instant, leur travail au niveau juridique et organisationnel.

Monsieur Roggeman, nous n'avons pas freiné les travaux. On a suivi le rythme qui existait avant.

Personnellement, j'attends énormément de progrès de la part de ce manuel des relations de clients.

À présent, permettez-moi de répondre à des questions plus ponctuelles.

De frequente wissel in de equipes van de Regie is een gevolg van het personeelsgebrek en de omgekeerde leeftijds piramide, met ongeveer 50 % van de mensen die op minder dan tien jaar met pensioen gingen.

Ik verwijz naar de heer Vrijdaghs voor het boekhoudkundig systeem.

Pour la renégociation du contrat de bail, je me réfère à M. Vrijdaghs.

Mijnheer Roggeman, over de verkooplijsten, die jaarlijks worden voorbereid en de budgettaire doelstellingen

die daaraan worden gekoppeld, kan ik het volgende opmerken.

De gebouwen die al verlaten zijn of binnenkort verlaten worden, hebben wij geselecteerd. Aan elk gebouw wordt een strategische code toegekend met de vermelding "Te behouden" of "Af te stoten" en met de vermelding van welke horizon. De verkoopplanning op langere termijn wordt bepaald door het resultaat van masterplannen, die voor alle provinciehoofdsteden zijn gemaakt of die voor alle provinciehoofdsteden in opmaak zijn. Wij doen dus ons best om een en ander zo goed mogelijk voor te bereiden.

Over de manier waarop de bepaling van de huurprijs verloopt, geef ik het volgende mee. Een verhuurder die een project aanbiedt, doet doorgaans zelf een voorstel van huurprijs, gekoppeld aan de ligging, de afwerkingsgraad en de huurvoorwaarden. Bij aanvang van de huuronderhandelingen toetst de Regie de vraagprijs aan de marktconformiteit van de prijs. In het dossier, waarbij het huurvoorstel ter goedkeuring aan de Inspectie van Financiën wordt voorgelegd, wordt verondersteld dat de marktconformiteit van de onderhandelde huurvoorwaarden wordt aangetoond.

De Regie beschikt sinds enige tijd over een databank van huurprijzen waaraan de marktconformiteit wordt getoetst.

Het is geen gebruikelijke praktijk om de huurprijs door het Federaal Aankoopcomité te laten ramen. De Regie beschikt immers zelf over de expertise.

De huurprijs is het resultaat van meerdere factoren die in een onderhandeling spelen, zoals de duurtijd van de overeenkomst, incentives van de verhuurder, zoals huurvrije perioden, financiële tussenkomsten en eerste inrichtingswerken.

In de toekomst is wel het plan dat wij in de nieuwe structuur van de Regie een onderhandelaarsfunctie zullen creëren. Het betreft een expert die de marktconformiteit van een huurvoorstel kan beoordelen.

Voor het antwoord op de vraag waarom de Regie niet sneller op de vraag van de auditoren heeft geantwoord, omdat de audit zolang heeft geduurd, verwijs ik naar de heer Vrijdaghs, evenals voor het antwoord op de vraag over de heronderhandeling.

Ik sprak over de nv van publiek recht.

In verband met de rapporten van het Rekenhof: er zal een antwoord op die specifieke vraag worden voorgelegd tijdens de vergadering van de commissie voor Mobiliteit van 15 oktober.

Mevrouw Zanchetta, u had een vraag over het gespecialiseerd personeel. Daarop heb ik reeds geantwoord. Hetzelfde geldt voor de vraag over de nv van publiek recht.

Collega Van den Bergh, het principe dat wie beslist, betaalt, heb ik zo goed mogelijk toegelicht in het kader van die huisvestingscontracten, die wij op basis van de handleiding klantenrelaties zullen sluiten. De Regie der Gebouwen zou dus kwantitatieve – per vierkante meter en per persoon – en kwalitatieve normen op het vlak van uitrusting en afwerking uitwerken, waaraan een standaardgebouw moet voldoen. Als de bezettende dienst daarmee vrede neemt, betaalt de Regie de werken. Indien de bezettende dienst daarvan wil afwijken, zal hij de factuur gepresenteerd krijgen door de Regie. Dat zou ook het geval moeten zijn bij wijzigingen aan een gevalideerd behoeftenprogramma. De verankering van dat alles zal gebeuren in de handleiding waarvan sprake.

De Regie der Gebouwen zorgt op dit ogenblik voor de werkruimte van ongeveer 70.000 federale medewerkers. In de toekomst zou ik graag zien dat de Regie haar klanten integraal huisvest en alle praktische besommingen ontleent. Alleen door die standaardisering kan de Regie zorgen voor moderne en volledig uitgeruste werkplekken.

Ik druk er echter op, de Regie der Gebouwen zal de zaken zelf in handen moeten nemen. Zij kan niet steeds precies doen wat de klant vraagt. Als zij dat moet doen en de klant mag onderweg drie à vier keer zijn behoeften aanpassen, is het onmogelijk om binnen bepaalde kostengrenzen te blijven; u begrijpt dat ongetwijfeld.

Wanneer u op een bepaald moment beslist om met de bouw van een huis te beginnen en tijdens het

bouwproces beslist om niet drie maar zes slaapkamers en niet twee maar drie badkamers in te richten, dan denk ik dat u elke architect en aannemer op de klippen drijft. Het is dus zeer belangrijk dat de bezettende dienst en de Regie van in het begin helemaal akkoord gaan over de zaken.

Nu kom ik tot de vraag van collega Vindevoghel. Inderdaad, de Regie mag niet door de zakenwereld worden geïnfiltreerd. Het integriteitsbeleid van de federale overheid heeft zeker nog leemtes. In mijn inleiding heb ik aangedrongen op het rekruteren van zoveel mogelijk expertise binnen de Regie. Ik ben geen tegenstander van consultants en evenmin van juristen, maar de Regie der Gebouwen moet, ongeacht de vorm van de instelling als regie, als nv van publiek recht of nog een andere, als bouwheer beschikken over verschillende expertises om een geloofwaardige tegenspeler te blijven van de privésector, die de gebouwen verhuurt, bouwt of renoveert. Voor mij is dat essentieel.

Het charter Duurzame Samenwerking bestaat reeds. Het werd gesloten met de bouw- en de immowereid om spelregels op hoog niveau af te spreken met de sector. Het kan nagelezen worden op de website van de Regie. Of het charter geactualiseerd moet en kan worden, zal onderzocht worden.

De vraag hoe de Staat zijn patrimonium beheert laat ik beantwoorden door de heer Vrijdaghs.

Il est vrai qu'il est nécessaire d'avoir un plan d'investissement pluriannuel basé sur des avis et options bien étudiés. Il faut retravailler l'arrêté royal du 12 juillet 2015 concernant ces plans pluriannuels. Il a été demandé à la Régie de proposer un plan d'action pour l'évaluation, l'adaptation et l'implémentation des modifications, tenant compte des bonnes pratiques dans le cadre de cet arrêté royal, et ce afin d'arriver à un ensemble de règles et de processus efficaces pour l'élaboration et la gestion de plans pluriannuels.

En ce qui concerne l'enquête judiciaire en cours, un juge d'instruction est saisi. L'enquête ressort du parquet de Gand.

J'ai pu répondre à plusieurs de vos questions et je laisse la parole à M. Vrijdaghs, qui m'a demandé de vous transmettre un plan très détaillé sur l'état de mise en œuvre des recommandations issues du contrôle interne et qui démontre que nous avons pris en compte les leçons tirées du passé et de ce rapport d'audit.

**Le président:** Merci, monsieur le ministre.

Il va de soi que tout document transmis au président et au secrétariat sera également mis à disposition des membres des deux commissions.

**01.13 Laurent Vrijdaghs:** Il est logique que soit transmis ce document qui restitue la situation de ce qui est en cours et de ce qui reste à prévoir, ne serait-ce que pour savoir quelles actions sont planifiées et dans quels délais.

À propos de la renégociation des contrats, si on a pu obtenir quelque chose dans ce dossier, c'est bien de pouvoir introduire cette clause – qui fragilise toujours un peu les promoteurs ou les investisseurs – permettant de revoir les conditions locatives à mi-bail. Nous sommes conscients qu'un contrat de 18 ans indexé chaque année, alors que le marché immobilier bruxellois suit une courbe inversée par rapport à l'indexation, risque d'aboutir à ce que les loyers ne reflètent plus la réalité du marché.

Les contrats qui ont été conclus dans les années 2000 à des conditions locatives de marché se retrouvent aujourd'hui à des montants de 250 euros au mètre carré. Aucun bâtiment ne se loue à 250 euros au mètre carré en Région bruxelloise aujourd'hui. On est plutôt dans les 170 ou 180 euros au mètre carré. Tout dépend de l'endroit où l'on se situe, de la qualité du bâtiment, etc. Je généralise mais c'est bien là le constat que l'on a fait. Le marché immobilier bruxellois, contrairement à tous les autres marchés européens, ne va pas en augmentant mais en diminuant. C'est assez particulier. La tendance est en train de s'inverser puisque, contrairement aux dix dernières années, certains services, qu'ils soient publics ou privés, reviennent habiter dans le centre-ville, près des grandes gares. Ce qu'on a délaissé par le passé, puisqu'il y avait entre 350 000 et 400 000 mètres carrés de vide locatif dans le centre de Bruxelles, connaît une tendance qui est en train de s'inverser. Peut-être, les prix suivront-ils inversement cette tendance. Ils devraient remonter un peu mais aujourd'hui, le prix du marché est bien en dessous de nos contrats à long terme indexés.

C'est la raison pour laquelle nous voulions inclure cette clause de renégociation que nous avons pu obtenir.

Nous pourrions la négocier avant la neuvième année du bail, c'est-à-dire avant décembre 2022. Autant se préparer le plus tôt possible. Une équipe va donc être mise en place en 2020. Nous avons désormais la structure adaptée. Elle sera composée du *project manager* immobilier Bruxelles, le manager en charge de négocier ce genre de contrat, assisté par notre service juridique et par ceux qu'on aura recrutés, espérons-le, d'ici là, à savoir un négociateur avec un profil plutôt financier, économique. Nous ne disposons pas aujourd'hui de ce profil de personnel qui accompagnera et intégrera cette équipe. Il faudra donc bien aller le chercher. C'est un peu la réponse que je voudrais donner par rapport non pas à la critique mais au constat qui est fait d'aller plutôt dans le privé que de le faire en interne. Quand on n'a pas trouvé les moyens de s'équiper de personnel qualifié, il est important d'aller le chercher à l'extérieur pour être certain d'être accompagné comme il le faut.

Le contrat prévoit qu'à défaut d'entente entre le propriétaire et la Régie des Bâtiments, on fera appel à une procédure d'arbitrage type CEPANI qui serait initiée conformément aux clauses contractuelles validées par les deux parties. Donc, on a cette faculté de revoir ce contrat de location en cours de route, à mi-bail. C'était une première par rapport à d'autres dossiers qui étaient loués sur vingt ou trente ans, sans avoir aucune révision du contrat.

Des contrats à long terme, on en a de moins en moins. Ce n'est plus une tendance. Quand on parle de bâtiments de bureaux en tant que tels – puisque le bureau est assez volatile et évolue assez rapidement –, il n'y a plus de raison, quand on n'est pas dans des contrats spécifiques avec des matières particulières comme des équipements pour la police fédérale, que la tendance soit de louer sur du long terme. On préfère se limiter dans les périodes et les échéances de contrats.

U sprak ook over de strategie voor de toekomst.

Ik herhaal dat wij per grote stad, voor alle steden van België, een monitoring hebben uitgevoerd. Wij wisten al wat wij ter beschikking hadden, want dat stond in onze HYDRA-database. Wij kenden echter de bezettingsgraad van de gebouwen niet. Nu weten wij precies hoe de gebouwen bezet zijn en wat de mogelijkheden zijn om de bezetting te verbeteren en te optimaliseren, conform de nieuwe norm. Ik herhaal dat de nieuwe norm de klanten de verplichting oplegt om een bepaald aantal vierkante meter per VTE te respecteren. Wij weten dus wat wij hebben en weten nu eindelijk hoe de bezetting van de gebouwen is. Dat geeft ons een goed beeld van de huisvesting van de federale diensten in de verschillende steden van België.

Op basis van de monitoring en van de aanvragen die aan ons werden gericht inzake bijkomende behoeften, maken wij masterplannen. Deze zijn noodzakelijk om te weten wat de beste mogelijkheid zou zijn voor bijkomende huisvesting van bijkomende diensten. Deze zouden aan bepaalde klanten worden toegevoegd. Dat geeft ons een beter zicht op wat de beste mogelijkheid zou zijn. Wij moeten rekening houden met de eindtermijn van de verschillende contracten en er zeker van zijn dat wij kunnen anticiperen op de beweging van een verhuis vanuit een gebouw.

Een mooi voorbeeld in relatie tot dit dossier zijn de administratieve diensten die in de Kroontuin werden gehuisvest, le Jardin de la Couronne, tot en met 2023. Het is nu 2019 en 2023, dat is bij wijze van spreken morgen inzake vastgoedstrategie. Wij moeten ervoor zorgen dat de wil van de klant wordt gerespecteerd. Men sprak van een centralisatie van de dienst en wij beschikken nog over oppervlakten in grote gebouwen in Brussel, in de Financietoren en in de North Galaxy in het Noordkwartier. Wij moeten dus een stoelendans programmeren om er zeker van te zijn dat wij op termijn, en liever nog voor het einde van de termijn van het contract van de Kroontuin, de administratieve diensten van de federale politie kunnen centraliseren naast het RAC, dat geldig is tot 2031. Het is de bedoeling om plaats vrij te maken in de Financietoren om daar de diensten van de federale politie te huisvesten. De diensten die weg moeten, in het bijzonder deze van de FOD Financiën, zullen worden verzameld in de North Galaxy, een gebouw dat naast het Noordstation ligt en gehuurd is op lange termijn. Het zal een serieuze oefening zijn, waar wij nu aan werken met andere diensten, om die grote, belangrijke diensten die in Brussel zijn gehuisvest te verzamelen in de huidige portefeuille, met een betere bezetting van de gebouwen, tevens rekening houdend met de nieuwe norm.

La nouvelle norme telle qu'elle a été, d'abord, appliquée en 2012 et, ensuite, revue en 2018, nous permet maintenant d'avoir un levier sur nos occupants, à titre gratuit d'ailleurs, leur imposant de respecter des normes d'occupation, ce qui n'était évidemment pas le cas auparavant. De plus, cela libère des espaces qui peuvent être occupés par d'autres, ce qui nous permet de diminuer la voilure en matière de bâtiments loués et de mieux héberger tous nos services dans des ensembles plus concentrés. Cela fait moins de contrats de location, moins de consommation énergétique, et donc une économie non négligeable et un fonctionnement

beaucoup plus efficace. Voilà pour la stratégie de l'avenir.

Nous avons par grande ville une vue relativement précise de ce que veulent nos clients et de la façon dont on devra, à l'avenir, répondre à leurs besoins, tenant compte des échéances de certains contrats de location.

Il y avait aussi plusieurs questions sur ce qu'il en est du *redesign*. Le ministre a évoqué en long et en large le projet de transformation de la Régie en société anonyme de droit public. Je n'en dirai pas plus à ce sujet.

Je voudrais simplement dire que pour ce qui concerne le *transformation office* et l'opération *redesign* en tant que telle, le *transformation office* est bien présent à la Régie sans l'aide de consultants. Nous avons finalement repris la main sur ce qui nous a été démontré, bien qu'on connaissait déjà une grande partie des choses à améliorer et des éventuels exemples à l'extérieur dont on pouvait s'inspirer.

Le *transformation office* est toujours opérationnel dans le sens où il suit toute une série de mesures qui avaient déjà été initiées auparavant et bien avant le *redesign* et le *benchmarking* dirigés par Deloitte au sujet desquels vous avez eu une explication en commission parlementaire, l'année passée.

Il y a une série de grands thèmes comme les recrutements, la comptabilité avec, enfin, une comptabilité analytique avec un système comptable moderne, ce qui n'est toujours pas le cas maintenant, avec l'implantation du fameux système de gestion intégrée d'environnement de travail, l'outil informatique IWMS qui va nous permettre d'anticiper non seulement l'entretien des bâtiments, mais aussi de budgéter l'impact. C'est important car, aujourd'hui, on entretient quand c'est presque trop tard. On aura donc une vue précise de ce que nécessitera l'entretien simple d'un portefeuille immobilier. Je reviendrai sur les investissements par la suite. Il y a aussi tout l'aspect PMO (*project management office*), tout le suivi des projets de manière électronique, visible par tous dont nos clients. On a là un outil informatique qui va nous permettre d'avoir un suivi heure par heure de l'évolution d'un projet et des raisons pour lesquelles le projet avance ou non. Il y a la centrale d'achats. Tous ces outils qu'ils soient informatiques ou fonctionnels dans la structure seront suivis par le *transformation office*, ce pour deux raisons: s'assurer que cela avance et surtout se concentrer sur les objectifs.

Un fait est certain: nous avançons avec plusieurs défis en parallèle. Or qui trop embrasse, parfois mal étreint mais on se trouve là devant une transformation de la Régie à tous les niveaux que ce soit dans ses statuts, dans sa structure ou son fonctionnement.

Tous ces projets viennent donc en même temps. Je reviens sur la remarque du président qui demandait si nos moyens étaient suffisants. Les moyens ne sont évidemment pas suffisants aujourd'hui. En effet, il y a dix ans, nous étions à environ 1 300 personnes. J'arrondis les chiffres des ressources humaines. Aujourd'hui nous sommes à peu près 700 personnes. Cette situation ne relève pas que d'une volonté économique. En dix ans, nous avons perdu presque la moitié du personnel. Nous sommes trop peu aujourd'hui pour la façon dont nous fonctionnons, et par rapport aux outils informatiques, qui ne sont pas encore mis en œuvre. Ceux-ci nécessiteront un apprentissage de la part du personnel. On ne pourrait pas se baser sur notre situation pour dire que l'on peut avancer avec 700 personnes. Non, notre cadre reconnu, fonctionnellement et pas seulement budgétairement, comporte environ 960 équivalents temps plein. Nous sommes en sous-nombre.

Mais il faut bien reconnaître une chose. Depuis le début de cette année, nous avons peut-être réveillé la Régie et ses procédures de recrutement. Grâce à la certification de certains agents, ceux-ci pourront faire le travail à la place du transversal qu'on appelle le Selor et qui est compétent pour le recrutement. Mais nous avons aussi réveillé le Selor, et nous lui avons permis de faire en sorte de répondre à la demande. Le constat est impressionnant, depuis le début de l'année: le fait de nous être penchés sur le sujet, tant du côté de la Régie que du côté du Selor, tant au travers du ministre chargé de la Régie que de la ministre chargée de la Fonction publique, a payé. Nous avons engagé 56 nouveaux collaborateurs depuis le début de l'année. Ce chiffre date de fin juillet, début août. En moins de six mois, nous avons fait autant qu'en un an lors des meilleures années.

Nous sentons maintenant que simplifier les choses nous permet de récupérer cet arriéré. Notre pyramide est toujours inversée, il y a toujours plus de départs que de recrutements malheureusement, même si le problème se résout petit à petit. La tendance à la hausse est très nette sur les 120 profils pour lesquels le ministre a donné son accord et qu'il faut impérativement engager. Ces profils de personnes compétentes et formées sont destinés à une série de fonctions nécessaires pour le métier que nous exerçons.

Je ne vous cache pas qu'il est compliqué de trouver ces personnes. J'ai expliqué dans mon exposé d'introduction que nous ne jouons pas à armes égales. En début de carrière, on ne peut pas rougir de nos conditions devant d'autres institutions publiques. Je ne vais pas nous comparer ici au privé. Il n'y a aucune comparaison possible quand on rajoute tous les avantages en nature que l'État n'offre pas; ce n'est absolument pas comparable. Mais si on se compare à d'autres institutions publiques, on se rend compte que pour les débuts de carrière nous n'avons pas à rougir, même pour les ingénieurs civils qui bénéficient toujours de la fameuse "prime béton" des ingénieurs civils de l'époque, qui nous permet quand même d'encore attirer ce genre de profils. L'évolution de la carrière est tout à fait différente que dans d'autres institutions publiques.

Après cinq ou six ans, certains agents se demandent s'ils ne gagneraient pas plus ailleurs, en raison d'autres barèmes et d'un plus grand rapprochement des échelles. Ici, nous constatons un déficit salarial par rapport à d'autres institutions publiques - régionales, provinciales et communales. Nous devons prendre en compte ce problème, soit pour corriger le tir soit pour offrir quelque chose en plus. En tout cas, nous ne pouvons pas persévérer dans cette disqualification en comparaison avec d'autres organismes publics. Possédant cette fibre publique, cet intérêt pour l'État ou pour la fonction publique en général, certains préféreraient peut-être - pour 250 euros supplémentaires - exercer leurs talents dans d'autres institutions publiques.

Je ne vais pas en rajouter sur notre métier - qui est très technique et fort pointu -, pour l'exercice duquel les étudiants sont quasi arrachés des bancs de l'université, qu'ils soient ingénieurs industriels, architectes, ingénieurs civils ou contrôleurs de chantier. Même dans ce cas de figure, nous affrontons d'énormes problèmes de concurrence et de carence en termes de profils qualifiés sur le marché de l'emploi.

Vous aurez bien compris que nous souffrons d'un déficit de moyens humains, mais l'argent nous manque aussi. Un plan pluriannuel d'investissement sur fonds propres a été élaboré pour la période 2018-2022. C'est une nouveauté en la matière. Nous savons quelle direction nous prenons pour une durée de cinq années, en travaillant à des projets validés tant sur le plan managérial que politique et budgétés, ce qui, planifié dans le temps, n'est pas plus mal; mais ils le sont donc sur fonds propres. Ce sont des projets pour lesquels nous recevons des moyens, lesquels sont cependant insuffisants.

Pour le résumer grossièrement, ce plan pluriannuel d'investissement s'élève à un total de 950 millions d'euros mais il nous manque 370 millions pour accomplir ces projets. Cela signifie que nous avançons de manière risquée, parce qu'une partie de l'investissement n'est pas encore couvert. Autrement dit, ce plan se situe dans un contexte budgétaire tel qu'il faudra compléter l'enveloppe ainsi que les ressources humaines. Faute de personnel et d'argent, nous ne pourrions entreprendre rien de plus que ce qui a été décidé. Ce message est important pour la suite, de manière à éviter des commandes continues sans toutefois disposer des moyens humains et budgétaires requis, notamment en termes de financement alternatif.

Nous n'avons pas choisi par plaisir de nous adjoindre les services de firmes privées pour construire des prisons, car c'était une nécessité. Il fallait avancer vite, malgré l'absence de moyens.

J'ai déjà eu l'occasion d'expliquer, à plusieurs reprises, ici en commission que, si on a choisi des DBFM, ce n'est pas pour faire plaisir au privé. C'est surtout pour avancer dans un cadre maîtrisé. Et on se rend compte de plus en plus que, quand on s'adjoit les services d'un privé, ce cadre est vraiment maîtrisé, tant dans le temps que dans la dépense. Pour tous nos projets DBFM, nous avons un surcoût entre 1,5 et 3 % du montant estimé à la base.

Cela signifie qu'avec la Justice, la DG EPI en particulier, on a fait en sorte de définir – le contrat avec un privé DBFM n'est pas un contrat classique, c'est quasiment une "bible juridique" – le plus précisément possible et plus complètement possible les besoins nécessaires pour arriver aux performances qu'on attend d'une prison. Ce cahier des charges nous permet d'avoir, dès le départ, une maîtrise de l'ensemble délégué à un privé.

On peut revenir sur le coût. Ce qui nous est permis, c'est d'avancer avec un personnel réduit et de délivrer des projets tant attendus par la Justice, ce qui n'était pas le cas dans le dossier du RAC. Ici, on a un problème de dérapage budgétaire. C'est dit à toutes les pages de l'audit. Ce dérapage budgétaire vient surtout du fait qu'on avait 50 % des besoins définis ou prédéfinis avant de lancer la machine infernale qui ne pouvait plus s'arrêter une fois partie. L'ardoise a donc été complétée au fur et à mesure. Et, forcément, en

complétant l'ardoise, le montant augmente.

Je fais un calcul simple, puisqu'on parle de dérapage budgétaire, de dérapage des besoins qui ont entraîné un surcoût budgétaire. Si on traduit ce montant de 38 millions d'euros par le nombre de m<sup>2</sup> équipés spécifiquement pour la police fédérale, avec les besoins dont elle nous avait fait part par le passé, on tourne à 500 euros du m<sup>2</sup> brut. Ce n'est pas un montant déraisonné. Si on traduit cela en m<sup>2</sup> utile (*primer area*), on est à 800 euros du m<sup>2</sup>. Ce ne sont pas des données anormales par rapport à d'autres équipements de bâtiments qui ne sont peut-être pas aussi spécifiques que cela, qui ne nécessitent pas des stands de tirs, des laboratoires, d'autres infrastructures particulières au métier de la police fédérale.

Je reviens sur le ratio brut/net critiqué par l'Inspection des Finances. Pour ce bâtiment, on a un ratio brut/net de 1.6. Donc, les m<sup>2</sup> nets utiles par rapport au m<sup>2</sup> bruts, c'est un ratio d'1.6. On trouve mieux maintenant car les technologies ont avancé mais ce n'est pas non plus un rapport anormal par rapport à ce qu'on peut trouver sur le marché. Voici pour la petite parenthèse. Je pense qu'il y en avait d'autres encore étant donné toutes les questions posées.

Je voudrais aussi revenir sur le benchmark. Si l'Inspection des Finances prend deux pays en particulier, le consultant désigné dans le cadre du redesign a, quant à lui, pris d'autres exemples en la matière (Danemark, Suède, Norvège, Finlande). On a l'avantage de le savoir, puisque la Régie des Bâtiments fait partie d'un réseau international d'entreprises publiques gestionnaires en *real estate*.

On avait déjà comparé avec certains pays du nord, plutôt du nord que du sud, qui fonctionnaient sur base de ce genre de société anonyme de droit public, ou agences, totalement indépendantes d'un ministre spécifique client de la Régie (une fois c'est les Finances, une fois c'est l'Intérieur, une fois c'est la Justice). Si demain, on nous assigne sous la tutelle du ministre en charge de la Politique scientifique et des Musées, nous ne ferons que des musées pendant cinq ans.

Il serait peut-être bon un jour de transversaliser complètement la Régie, non seulement dans son fonctionnement, mais aussi dans sa tutelle politique, pour qu'elle soit finalement liée à un ministre, qu'il soit des Entreprises publiques ou de la Fonction publique, mais qu'il n'ait pas un lien direct avec une partie du *core business* qu'elle exerce pour un client spécifique. C'est tout l'intérêt d'avoir cette structure, ce statut-là. Ce n'est pas spécialement pour être une société anonyme de droit public avec l'État comme unique actionnaire.

Je pourrais en parler pendant des heures, monsieur le président, mais je vais arrêter. C'est surtout aussi pour avoir cette flexibilité et cette autonomie dont nous a parlé le ministre tout à l'heure.

Il est important, si on veut benchmarker les institutions publiques, de prendre un panel assez complet, ce qui a été le cas dans le benchmarking réalisé par Deloitte en 2017, qui a apporté toute une série de constats, dont notamment la responsabilisation du client au travers d'une relation payante. Cela se passe déjà maintenant.

Je voudrais finir sur une chose. Il est vrai que l'audit est très critique, à juste titre. Mais le monde n'est pas parfait, malheureusement. Nous avons toute une série de procédures qui existent, mais qui ne sont pas encore matérialisées ou formalisées dans des procédures qui regroupent l'ensemble de toutes les mesures que nous devrions appliquer.

Je reviendrai sur le manuel *Grands projets*, qui accompagne le manuel *Relations clients*. Ce manuel *Grands projets* est réalisé à 60 %, vous le constaterez dans le document que nous vous transmettrons. Les 40 % restants nécessitent de rassembler toutes les procédures que nous avons en parallèle sur les marchés publics, sur la façon d'écrire les cahiers des charges, sur toute une série de choses qui doivent être concentrées et qui doivent être formalisées pour que le personnel en ait connaissance.

Les choses se font mieux qu'avant, mais pourront se faire encore beaucoup mieux à l'avenir. Le monde n'est pas encore parfait mais nous essayons d'y tendre avec les moyens que nous avons et le temps dont nous disposons, qui est malheureusement toujours trop long dans les faits. Mais en même temps, le *business as usual* doit continuer. C'est peut-être pour cette raison que les réactions à l'Inspection des Finances n'ont pas été très rapides.

Une petite précision par rapport aux constats: les deux directeurs généraux, les trois conseillers généraux et

le responsable du service juridique, qui suivaient le dossier à l'origine, ne sont plus là depuis 2014.

Par rapport aux mesures, nous avons mis en place une cellule de contrôle interne, une cellule de gouvernance et de qualité. Nous avons maintenant des moyens qui nous permettent de contrôler l'institution, mais l'histoire et la mémoire ont quitté la Régie en 2014, ce qui n'a évidemment pas facilité le relationnel avec l'Inspection des Finances. En effet, quand la mémoire disparaît, on a du mal à retrouver les archives. Une partie de ces archives ont été perquisitionnées par le Comité P, dans le cadre de l'affaire judiciaire qui concerne la police fédérale dans un premier temps, puisque la Régie ici n'a été consultée qu'à titre de témoin, vu sa relation avec le dossier.

Je vais en rester là. Je pense que j'ai omis les aspects plus opérationnels et au jour le jour de la Régie, mais je suis personnellement toujours disponible pour d'autres explications, en fonction des questions qui seront posées.

Le **président**: Monsieur le ministre, monsieur Vrijdaghs, nous vous remercions vivement pour vos explications.

Comme le Parlement a toujours le dernier mot, j'invite les collègues qui souhaitent encore intervenir à le faire savoir.

**01.14 Jan Bertels** (sp.a): Mijnheer de voorzitter, ik kijk uit naar de informatie die wij nog zullen krijgen via het secretariaat, want voor mij en de meeste collega's, neem ik aan, is het debat niet ten einde.

Mijnheer de minister, ik onthoud drie zaken. Ten eerste, als ik het goed heb begrepen, is het auditrapport op de ministerraad van 30 augustus geweest, maar werd het niet besproken. Het is echter wel besproken op de DAB tussen de kabinetschefs. Het zou leuk zijn om te vernemen wat daar als conclusie uit kan worden getrokken.

Ten tweede, u spreekt over de *manual* klantrelaties die in opmaak is. Het zou interessant zijn om te weten of die *manual* klantrelaties en de responsabilisering waarnaar u verwijst, ook door de volledige regering worden gedragen, want anders heeft men gewoon een goede interne *manual*.

Ten derde, ik sluit mij erbij aan dat een transformatieproces niet alleen met mooie woorden gebeurt: *redesign*, *transformation office*, nv van publiek recht. Wat van belang is, is hoe men de transformatie invult, want anders heeft men alleen een mooie nieuwe naam maar verandert er niets en dat is ook niet de bedoeling.

Tot slot sluit ik mij aan bij wat de heer Vrijdaghs impliciet stelt. U zegt dat het kader wordt opgevuld, mijnheer de minister, en dat het absoluut noodzakelijk is dat overheidsdiensten een bepaalde interne expertise hebben. Ik ben het er volledig mee eens dat wij sterke overheidsdiensten moeten hebben. Als ik het echter goed begrijp, dan wordt het kader deels opgevuld, maar zijn wij nog heel ver verwijderd van de opvulling van het kader. Het is een te langzaam proces: van 700 naar 960 is nog een hele weg te gaan.

**01.15 Gilles Vanden Burre** (Ecolo-Groen): Je vous remercie pour cette réponse.

Il s'agit effectivement d'un dossier et de projets de très longue haleine. Je ne vais pas entrer dans les détails. Je vais juste souligner quelques éléments. D'abord, je souhaite revenir sur les auditions que nous avons demandées.

Le **président**: Nous en parlerons à la fin de notre séance. Soyez rassuré!

**01.16 Gilles Vanden Burre** (Ecolo-Groen): D'après votre réponse, monsieur Vrijdaghs, si vous n'avez pas eu l'occasion de répondre formellement à l'Inspection des Finances, comme vous l'avez dit, c'est une question de temps et de changement d'équipe. Ce sont ces éléments-là qui justifient l'absence de réponse.

Je souhaite également revenir sur le dernier point. Vous avez dit que vous alliez nous transmettre des documents. C'est évidemment très intéressant. Le plan d'investissement en fera-t-il partie? Je ne sais pas s'il a déjà été envoyé à la commission. Est-ce possible ou pas? Je pense qu'il est intéressant d'envisager le futur, plus précisément la planification des investissements.

Enfin, je m'adresse au ministre. Je vous remercie d'avoir partagé votre réflexion par rapport à la SA de droit public. Nous n'avons pas eu l'occasion de mener ce débat sous la précédente législature. Il est très important pour nous. Je partage votre avis: cela ne signifie pas automatiquement la privatisation. Par contre, c'est un outil qui permet, le cas échéant, de privatiser. Vous l'avez rappelé, ce fut le cas avec bpost et Proximus.

Nous nourrissons évidemment des craintes par rapport à une éventuelle privatisation. C'est un débat qu'il va falloir mener au fond. Par ailleurs, à propos des avantages que vous citez, il y a des choses intéressantes. À un moment donné, il faut aussi pouvoir atteindre un équilibre. C'est certainement un point à suivre dans tous ces dossiers qui, comme on l'a dit, sont très importants en termes de bonne gestion de l'État fédéral.

**01.17 Kurt Ravyts (VB):** Betreffende het investeringsplan dat collega Vanden Burre juist heeft aangehaald, wens ik het volgende te vermelden. Ik heb u vorige vrijdag een aantal verklaringen horen afleggen over de kredieten en de dotatie, meer in het bijzonder over het gebrek aan financiële middelen.

Op pagina 14 van het meest recente rapport van het Monitoringcomité, de meerjarenraming 2021-2024, staat een kleine passage. Ik citeer: "De in de ramingen voorziene kredieten voor de dotatie aan de Regie der Gebouwen zijn ontoereikend om het investeringsprogramma uit te voeren volgens de timing die nu door de Regie wordt aangehouden."

Ik leg u dat gewoon even voor, mijnheer de minister. Dat heeft uiteraard ook implicaties voor een volgende regering met volledige bevoegdheid.

Wat het personeelstekort betreft, had ik een vraag ingediend rond het recente kritisch rapport van het Rekenhof over een aantal aspecten, onder andere boekhoudkundige aspecten en ICT. Collega Vanden Burre heeft dat aangehaald. Ik kan dat hier in kort bestek ook brengen als u mij dat toelaat, dan trek ik mijn vraag in.

U weet dat de rekeningen van de Regie der Gebouwen van 2015, 2016 en 2017 als ondermaats worden gekwalificeerd door het Rekenhof. De rekeningen van 2012, 2013 en 2014 heeft het Rekenhof ook als niet-gecontroleerd verklaard. Dat is toch belangrijk.

Er zou nog steeds een boekhoudplan van 1988 gebruikt worden voor de algemene boekhouding, waardoor de jaarrekening geen getrouw beeld van het vermogen, de financiële situatie en het resultaat van de Regie laat zien.

Het Rekenhof vermeldt ook dat de Regie te weinig boekhoudpersoneel heeft en de boekhoudsoftware al jaren niet meer werd aangepast. Ook de IT zou over te weinig technische gekwalificeerd personeel beschikken.

Kunt u over dat recente rapport van het Rekenhof nog enige toelichting geven?

**01.18 Laurence Zanchetta (PS):** Monsieur le ministre, je vous remercie pour ces réponses.

J'entends que vous souhaitez tirer les leçons du passé. Nous estimons que cette société anonyme de droit public ne résoudrait pas tous les problèmes actuels, même si nous comprenons que vous désirez plus de souplesse et de flexibilité pour la Régie des Bâtiments. Cette société ferait perdre du poids au contrôle public des dossiers. Or, ce que nous souhaitons vraiment, c'est conserver l'intégrité du patrimoine fédéral.

Pour ce qui est du personnel, on entend que des engagements sont en cours et que certains profils sont difficiles à recruter pour leur expertise. On le comprend mais les besoins restent criants, tout comme le sont les besoins d'une informatisation efficiente. Nous serons attentifs à cette situation.

**01.19 Maria Vindevoghel (PVDA-PTB):** Ik dank u voor de antwoorden.

Ik blijf toch nog altijd heel bezorgd over de situatie, want die is heel ernstig, zoals hier ook werd vermeld.

Ik vind dat er onvoldoende garanties zijn op schotten tussen de Regie, de politiek en de zakenwereld. De belangen zijn niet dezelfde. Laat dat heel duidelijk zijn. De overheid dient dat goed in het oog te houden.

Ik ben blij dat er bijkomend personeel zal worden aangeworven. Een goede personeelsbezetting is belangrijk om de dienst goed te laten functioneren.

Le **président**: Je pense que nous pouvons conclure. Je remercie M. le ministre et M. Vrijdaghs pour leur participation.

Nous avons eu un débat de qualité qui ouvre beaucoup de questions et de perspectives pour l'avenir, qu'il est important de construire sur de meilleures bases.

M. Vanden Burre nous dit qu'il serait intéressant de recevoir dans notre commission les membres de l'Inspection des Finances qui ont rédigé ce rapport. Nous avons eu un débat avec le ministre responsable – pour l'instant – de la Régie des Bâtiments et M. l'administrateur général mais ceci n'empêche pas d'organiser d'autres auditions. Je pose donc la question à la commission, qui décide de ses travaux. Sommes-nous favorables à la proposition de M. Vanden Burre d'inviter les responsables du rapport pour poursuivre l'échange sur le dossier?

**01.20** **Jan Bertels** (sp.a): Mijnheer de voorzitter, wat onze fractie betreft, was dat reeds ingecaluleerd in mijn vragen aan de minister van Begroting. Wij zijn dus inderdaad vragende partij.

Le **président**: S'il n'y a pas d'autre intervention, je considère qu'il y a consensus de la commission. Nous prévoyons donc cette audition.

*L'incident est clos.*

*Het incident is gesloten.*

*La réunion publique de commission est levée à 13 h 03.*

*De openbare commissievergadering wordt gesloten om 13.03 uur.*