

**BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS**

13 maart 2025

BELEIDSVERKLARING (*)**Ambtenarenzaken**

Zie:

Doc 56 **0767/ (2024/2025)**:
001 tot 027: Beleidsverklaringen.

(*) Overeenkomstig artikel 121*bis* van het Reglement.

**CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE**

13 mars 2025

**EXPOSÉ D'ORIENTATION
POLITIQUE (*)****Fonction Publique**

Voir:

Doc 56 **0767/ (2024/2025)**:
001 à 027: Exposés d'orientation politique.

(*) Conformément à l'article 121*bis* du Règlement.

01221

N-VA	: Nieuw-Vlaamse Alliantie
VB	: Vlaams Belang
MR	: Mouvement Réformateur
PS	: Parti Socialiste
PVDA-PTB	: Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Les Engagés	: Les Engagés
Vooruit	: Vooruit
cd&v	: Christen-Democratisch en Vlaams
Ecolo-Groen	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
Open Vld	: Open Vlaamse liberalen en democraten
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant

Afkorting bij de nummering van de publicaties:		Abréviations dans la numérotation des publications:	
DOC 56 0000/000	Parlementair document van de 56 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 56 0000/000	Document de la 56 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi
QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA	Questions et Réponses écrites
CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag	CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral
CRABV	Beknopt Verslag	CRABV	Compte Rendu Analytique
CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toezpraken (met de bijlagen)	CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN	Plenum	PLEN	Séance plénière
COM	Commissievergadering	COM	Réunion de commission
MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

INTRODUCTIE

Onze federale overheidsdiensten voeren hun verschillende opdrachten met grote professionaliteit en een sterk gevoel voor het algemeen belang uit. Maar de wereld verandert snel en nieuwe uitdagingen vragen om een overheid die mee evolueert.

Geopolitieke spanningen, economische onzekerheid, de klimaatcrisis en digitalisering zetten onze administratie onder druk. We moeten moderniseren en vereenvoudigen, zonder in te boeten op de kwaliteit en toegankelijkheid van onze diensten.

Daarom zet ik in op drie pijlers: vereenvoudigde en beter gecoördineerde diensten, evalueren en optimaliseren van onze middelen en het aantrekken en waarderen van talent.

Want ik wil een overheid die niet alleen sterk, maar ook mensgericht is. Een sterke federale overheid staat of valt met haar medewerkers. Daarom streef ik naar een openbare dienstverlening die wordt gedragen door gemotiveerde en trotse medewerkers die ervoor zorgen dat de dienstverlening voor iedereen toegankelijk is en bijdraagt aan een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving, waar iedereen zijn rechten kan uitoefenen en toegang heeft tot openbare diensten zonder discriminatie. Een openbare dienst die het werk en de inzet van haar medewerkers waardeert en erkent.

Een toekomstbestendige overheid is er een die blijft leren en evolueren, die openstaat voor nieuwe inzichten en die blijft streven naar betere dienstverlening afgestemd op de verwachtingen van burgers en bedrijven.

Goed bestuur en doordachte keuzes zullen deze transitie in goede banen leiden. Zo bouwen we aan een federale administratie die modern, innovatief en wendbaar is, klaar om de uitdagingen van morgen aan te gaan.

VEREENVOUDIGDE EN BETER GECOÖRDINEERDE DIENSTEN

Een kwaliteitsvolle dienstverlening die doeltreffend en toegankelijk is

De federale overheid moet meer dan ooit burgers en ondernemingen optimaal ondersteunen met een moderne en doeltreffende werking.

INTRODUCTION

Si nos services publics fédéraux remplissent leurs différentes missions avec beaucoup de professionnalisme et un sens de l'intérêt général remarquable, ils doivent évoluer avec les défis d'aujourd'hui.

Les crises géopolitiques, économiques, climatiques et numériques mettent notre administration sous pression. Nous devons moderniser et simplifier, sans compromettre la qualité et l'accessibilité de nos services.

Mon ambition est triple: simplifier et coordonner nos services, évaluer et optimiser nos ressources, attirer et valoriser les talents.

Car j'aspire à une fonction publique qui soit non seulement forte, mais aussi centrée sur l'humain. Un gouvernement fédéral repose sur l'engagement de ses collaborateurs. C'est pourquoi je m'efforce de mettre en place une fonction publique qui s'appuie sur des collaborateurs motivés et fiers de leur travail. Qui veillent à ce que le service soit accessible à tous et contribuent à une société plus inclusive et plus juste, où chacun peut exercer ses droits et a accès aux services publics sans discrimination. Une fonction publique valorisant et reconnaissant le travail et l'engagement de ses collaborateurs.

Une administration tournée vers l'avenir est une administration qui continue d'apprendre et d'évoluer, qui est ouverte à de nouvelles idées et qui s'efforce d'offrir des services de qualité mieux adaptées aux attentes des citoyens et des entreprises.

Une gouvernance structurée permettra de mettre en œuvre ces réformes de manière efficace. C'est ainsi que nous construisons une administration fédérale moderne, innovante et agile, prête à relever les défis de demain.

DES SERVICES SIMPLIFIÉS ET MIEUX COORDONNÉS

Un service de qualité qui soit efficace et accessible

Plus que jamais, les autorités fédérales ont la responsabilité de soutenir de manière optimale les citoyens et les entreprises grâce à un fonctionnement moderne et efficace.

Daarom moeten we eenvoudige, snelle en doelgerichte diensten aanbieden.

Dit vereist een doeltreffende organisatie, een betere coördinatie tussen diensten en meer transparantie voor burgers en bedrijven, binnen een realistisch en verantwoord budgettair kader.

We bouwen verder op de ingezette hervormingen om verkoking tegen te gaan en de transversale dienstverlening te versterken. Door een geïntegreerde aanpak zorgen we voor een overheid die sneller en doeltreffender werkt, in lijn met de verwachtingen van de samenleving.

Het doel is om transversale dienstverlening verder te versterken en samenwerking te bevorderen.

Voor een optimalisatie van bevoegdheden

We bundelen krachten door federale overheidsorganisaties te fuseren, bevoegdheden te herschikken en ondersteunende diensten maximaal te centraliseren. Zo vermijden we dubbel werk en versterken we de samenwerking tussen administraties. Dit gebeurt in overleg met de federale diensten zelf. Na deze oefening herzien we het aantal mandaten voor het beheren van deze diensten. We waken erover dat het genderevenwicht tijdens deze oefening blijft bewaard.

We zetten niet alleen in op efficiënter beheer, maar ook op een betere verdeling van verantwoordelijkheden en meer mobiliteit tussen federale organisaties. Daarnaast analyseren we kleinere entiteiten om efficiëntiewinsten te realiseren via fusies, integratie of gedeelde ondersteunende diensten.

Naar een kerntakenanalyse

Samen met de minister van Begroting, de bevoegde ministers, het College van voorzitters en de Inspectie van Financiën voeren we een grondige analyse uit van de kerntaken van de openbare diensten. Op basis hiervan formuleren we concrete voorstellen voor de Ministerraad.

De eerste stap is de integratie van de programmatische overheidsdiensten (POD) binnen hun oorspronkelijke federale overheidsdiensten (FOD). Zo zorgen we ervoor dat elke geïnvesteerde euro rechtstreeks bijdraagt aan een betere dienstverlening voor burgers en ondernemingen.

C'est pourquoi nous devons proposer des services simples, rapides et ciblés.

Cela nécessite une organisation efficace, une meilleure coordination entre les services et plus de transparence pour les citoyens et les entreprises, dans un cadre budgétaire réaliste et responsable.

Nous continuons à nous appuyer sur les réformes engagées pour lutter contre le cloisonnement et renforcer les services transversaux. En adoptant une approche intégrée, nous veillons à ce que l'administration travaille plus rapidement et efficacement, conformément aux attentes de la société.

L'objectif est de renforcer davantage les services transversaux et de promouvoir la coopération.

Pour une optimisation des compétences

Nous unissons nos forces en fusionnant les organisations fédérales, en réorganisant les compétences et en centralisant les services de support autant que possible. De cette manière, nous évitons les doublons et renforçons la coopération entre les administrations. Ceci se fait en concertation avec les services publics fédéraux eux-mêmes. À la suite de cet exercice, nous revoyons le nombre de mandats nécessaires à la gestion de ces services. Nous veillons à ce que l'équilibre entre les genres soit maintenu au cours de cet exercice.

Nous ne visons pas seulement une gestion plus efficace mais aussi une meilleure répartition des responsabilités et une plus grande mobilité entre les organisations fédérales. En outre, nous analysons les entités plus petites afin de réaliser des gains d'efficacité par le biais de fusions, d'intégrations ou de services d'appui partagés.

Vers une analyse des missions essentielles

En collaboration avec le ministre du Budget, les ministres compétents, le Collège des Présidents et l'Inspection des Finances, nous procédons à une analyse approfondie des missions essentielles des services publics. Sur cette base, nous formulons des propositions concrètes au Conseil des ministres.

La première étape consiste à intégrer les services publics de programmation (SPP) au sein de leurs services publics fédéraux (SPF) d'origine. De cette manière, nous nous assurons que chaque euro investi contribue directement à l'amélioration des services aux citoyens et aux entreprises.

Bij elke strategische beslissing, procesaanpassing of beleidsontwikkeling voeren we impactanalyses uit om ervoor te zorgen dat de hervormingen aansluiten bij de praktijk. We zoeken naar gemeenschappelijke elementen binnen het federaal openbaar ambt en bekijken hoe organisaties deze kunnen implementeren binnen hun specifieke context. Thematische taskforces begeleiden dit proces. Ze zorgen voor een strikte opvolging van de hervormingen en waken over een correct gebruik van het investeringsplan 2025 ter ondersteuning van deze transitie.

Een oefening in samenwerking en overleg

We zetten in op nauwe samenwerking met de collega-voogdijministers van de verschillende overheidsinstellingen. Een open dialoog met alle betrokkenen is cruciaal om de hervormingen realistisch en effectief te implementeren. Daarom werken we nauw samen met leidend ambtenaren en representatieve vakorganisaties.

Bovendien voorzien we begeleiding en ondersteuning voor alle medewerkers die deze veranderingen zullen ervaren.

Onze uitdaging is een evenwicht vinden tussen besparingen en kwaliteitsvolle dienstverlening. We streven naar een rationele, maar toekomstgerichte hervorming van de openbare diensten. Het doel is niet alleen een efficiëntere administratie, maar ook een wendbare overheid die proactief inspeelt op maatschappelijke behoeften.

Binnen dit kader krijgen federale organisaties meer autonomie in hun rekruterings- en selectieprocessen, met behoud van een samenhangend en uniform beleid. Om administratieve lasten te verlagen, moderniseren we de procedures en schrappen we onnodige formaliteiten, zodat het rekruteringsproces eenvoudiger en efficiënter verloopt.

EEN ADMINISTRATIE DIE HAAR MIDDELEN ANALYSEERT, OPTIMALISEERT EN WAARDEERT

Budgetoptimalisatie en gerichte spending reviews

We blijven spending reviews toepassen en breiden dit verder uit. Hierbij hanteren we objectieve en meetbare criteria, afgestemd op prioriteiten en in vergelijking met openbare gegevens uit andere landen. Het aantal

Pour chaque décision stratégique, adaptation de processus ou élaboration de politique, nous effectuons des analyses d'impact afin de nous assurer que les réformes sont en phase avec la pratique. Nous recherchons les éléments communs au sein de la fonction publique fédérale et examinons comment les organisations peuvent les mettre en œuvre dans leur contexte spécifique. Des groupes de travail thématiques supervisent ce processus. Ils assurent un suivi rigoureux des réformes et veillent à la bonne utilisation du plan d'investissement 2025 soutenant cette transition.

Un exercice en collaboration et concertation

Nous nous engageons à coopérer étroitement avec nos collègues-ministres de tutelle des différentes administrations publiques. Un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes est essentiel pour mettre en œuvre des réformes réalistes et efficaces. C'est pourquoi nous travaillons en étroite collaboration avec les fonctionnaires dirigeants et les organisations syndicales représentatives.

En outre, nous prévoyons accompagnement et soutien pour tous les collaborateurs impactés par ces changements.

Notre défi consiste à trouver un équilibre entre les économies et la qualité des services. Nous nous efforçons de réformer les services publics de manière rationnelle, mais orientée vers l'avenir. L'objectif n'est pas seulement une administration plus efficace mais aussi des services publics agiles répondant proactivement aux besoins de la société.

Dans ce cadre, les organisations fédérales se voient accorder plus d'autonomie dans leurs processus de recrutement et de sélection, tout en maintenant une politique cohérente et uniforme. Pour réduire les charges administratives, nous modernisons les procédures et éliminons les formalités inutiles, afin que le processus de recrutement soit plus simple et plus efficace.

UNE ADMINISTRATION QUI ANALYSE, OPTIMISE ET VALORISE SES RESSOURCES

Optimisation budgétaire et poursuite des spending reviews

Nous poursuivons et généralisons le recours aux spending reviews. Nous utilisons des critères objectifs et mesurables, adaptés aux priorités et comparés aux données publiques d'autres pays. Ainsi nous maximisons

spending reviews zal worden beperkt zal worden beperkt tot een drietal per jaar. Zo maximaliseren we de doeltreffendheid van de uitgaven.

Daarnaast voeren we grondige uitgavenevaluaties uit om operaties te optimaliseren en de algehele kosten te verlagen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de Nationale Bank van België (BNB), de Inspectie van Financiën (IF), het Federaal Planbureau (BFP) en de FOD BOSA.

Richting schaalvoordelen

Tijdens deze legislatuur versterken we de centralisatie van federale aankopen. De focus ligt op gezamenlijke contracten die schaalvoordelen opleveren. De Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid (OISZ), de Instellingen van Openbaar Nut (ION), de Federale Wetenschappelijke Instellingen (FWI) en andere federale overheidsdiensten sluiten zich aan bij de uitgebreide aankoopcentrale van de FOD BOSA. Door optimaal gebruik te maken van raamovereenkomsten, maximaliseren we de voordelen voor de overheid. De verdere bundeling van aankoopdomeinen gebeurt op basis van gerichte analyses. Zo waarborgen we een evenwicht tussen budgettaire efficiëntie en de kwaliteit van de dienstverlening. Deze analyses respecteren de principes van concurrentie en verzekeren een eerlijke toegang voor kleine en middelgrote ondernemingen tot overheidsopdrachten.

Bij aanbestedingen besteden we bijzondere aandacht aan criteria die de circulaire economie en duurzame aankopen bevorderen. Door deze richtlijnen al in de selectiefase te integreren, stimuleren we een verantwoord en toekomstgericht beheer van publieke middelen. Innovatie op het gebied van aankopen zal eveneens worden gestimuleerd en aangemoedigd door de ontwikkeling van een strategisch kader op dit vlak, gekoppeld aan een programma dat federale aanbesteders in staat stelt om gebruik te maken van Europese ondersteuningsprogramma's. Op die manier wordt zowel de financiële duurzaamheid als de inclusiviteit van het aanbestedingsbeleid versterkt, in lijn met de bredere doelstellingen van innovatie, verantwoord beheer en duurzame economische groei. Het federale aankoopbeleid 2025-2029 tenslotte nieuwe prestatie-indicatoren bevat om de voortgang en de impact van de maatregelen strikter op te volgen en continue te evalueren.

Evidence-based en data-gedreven HR-beleid

We streven ernaar een beleid te voeren dat is gebaseerd op feiten en empirisch bewijs om het vertrouwen in besluitvorming te handhaven. Daarom werken we aan een cultuur van voortdurende evaluatie, benchmarking en

l'efficacité des dépenses. Le nombre de spending review se limitera à environ trois par an.

En outre, nous procédons à des évaluations approfondies des dépenses afin d'optimiser les opérations et de réduire les coûts globaux. Cela se fait en étroite collaboration avec la Banque nationale de Belgique (BNB), l'Inspection des Finances (IF), le Bureau fédéral du Plan (BFP) et le SPF BOSA.

Vers des économies d'échelle

Au cours de cette législature, nous renforçons la centralisation des achats fédéraux. L'accent est mis sur les contrats communs permettant de réaliser des économies d'échelle. Les institutions publiques de sécurité sociale (IPSS), les organismes d'intérêt public (OIP), les établissements scientifiques fédéraux (ESF) et d'autres services de l'administration fédérale rejoindront la centrale d'achat élargie du SPF BOSA. En utilisant au mieux les accords-cadres, nous maximisons les avantages pour le gouvernement. Le regroupement des domaines d'achat se fait sur base d'analyses ciblées. Nous garantissons ainsi un équilibre entre l'efficacité budgétaire et la qualité des services. Ces analyses respectent les principes de la concurrence et garantissent un accès équitable aux marchés publics pour les petites et moyennes entreprises.

Dans les appels d'offres, nous accordons une attention particulière aux critères favorisant l'économie circulaire et les achats durables. En intégrant ces orientations dès la phase de sélection, nous encourageons une gestion responsable et tournée vers l'avenir des deniers publics. L'innovation en matière d'achats sera également stimulée et encouragée en développant un cadre stratégique en la matière assorti d'un programme permettant aux adjudicateurs fédéraux de bénéficier de programmes européens de soutien. De cette manière, la durabilité financière ainsi que l'inclusivité de la politique des marchés publics seront renforcées, en ligne avec les objectifs plus larges d'innovation, de gestion responsable et de croissance économique durable. Enfin, la politique fédérale d'achats 2025-2029 inclura de nouveaux indicateurs de performance afin de suivre plus strictement l'avancement et l'impact des mesures et d'en assurer une évaluation continue.

Des politiques RH fondées sur des données probantes

Nous nous efforçons de mener une politique fondée sur des faits et des preuves empiriques afin de maintenir la confiance dans le processus décisionnel. C'est pourquoi nous travaillons à une culture d'évaluation, de

aanpassing om de efficiëntie te garanderen. Daarnaast wordt de HR-beleidsvoorbereiding en -evaluatie verder geprofessionaliseerd.

We investeren in een datagedreven aanpak om werkprocessen te verbeteren en administratieve lasten te verlagen. In dit kader zorgen we ervoor dat onze medewerkers niet alleen over de juiste hulpmiddelen beschikken, maar ook over de nodige vaardigheden om mee te evolueren met deze technologieën.

Evidence-based HR-methodologieën spelen een sleutelrol in strategische personeelsplanning. Data-analyse en wetenschappelijke inzichten helpen om het personeelsbudget efficiënter te organiseren en ondersteunen.

We ontwikkelen voorspellende modellen om in- en uitstroom beter te beheren, de capaciteit van organisaties in kaart te brengen, kritische functies te identificeren en eventuele onevenwichten tussen organisaties tijdig bij te sturen. Door slim gebruik van data zorgen we voor een efficiëntere inzet van middelen en een evenwichtige, toekomstgerichte HR-strategie.

Datagedreven werken wordt de norm. Om onderbouwde beleidsbeslissingen te garanderen, verbeteren we de kwaliteit van gegevens door effectieve gegevensuitwisseling en toegang tot veilige en authentieke bronnen. Binnen deze visie bouwen we aan een geïntegreerde HR-architectuur, waarin data, tools en technologie de samenwerking tussen HR-processen versterken.

Door benchmarking van HR-data op Europees niveau willen we inzichten verwerven die ons helpen onze personeelsstrategieën te verfijnen en best practices te implementeren.

Digitalisering als motor voor prestaties

Door gebruik te maken van digitale technologieën wil ik de openbare dienstverlening efficiënter, transparanter en meer gericht op de behoeften van burgers en bedrijven maken. Digitalisering moet ook de interne processen van de administratie efficiënter maken. Dit omvat het inkoopbeleid, het gecentraliseerd beheer van personeelsdossiers en verloning, evenals de selectie en mobiliteit van talent. Door administratieve procedures op elkaar af te stemmen, vergroten we de transparantie en toegankelijkheid. We benadrukken echter het belang van een niet-digitale alternatieve oplossing voor burgers die daar behoefte aan hebben.

benchmarking et d'adaptation continus pour garantir l'efficacité. En outre, la préparation et l'évaluation de la politique des ressources humaines sont davantage professionnalisées.

Nous investissons dans une approche basée sur les données afin d'améliorer les processus de travail et de réduire la charge administrative. Dans ce contexte, nous veillons à ce que nos collaborateurs disposent non seulement des bons outils, mais aussi des compétences nécessaires pour évoluer avec ces technologies.

Les méthodologies RH fondées sur des données probantes jouent un rôle clé dans la planification stratégique du personnel. L'analyse des données et les connaissances scientifiques permettent d'organiser et de soutenir plus efficacement le budget du personnel.

Nous développons des modèles prédictifs afin de mieux gérer les flux entrants et sortants, la capacité actuelle et future d'une organisation, d'identifier les fonctions essentielles et critiques, d'identifier des déséquilibres entre organisations, et de procéder aux ajustements nécessaires. En utilisant les données de manière intelligente, nous garantissons une utilisation plus efficace des ressources et une stratégie RH équilibrée et tournée vers l'avenir.

Le travail basé sur les données devient la norme. Pour garantir des décisions politiques fondées, nous améliorons la qualité des données grâce à un échange efficace de données et à l'accès à des sources sécurisées et authentiques. Dans cette optique, nous construisons une architecture RH intégrée dans laquelle les données, les outils et la technologie renforcent la coopération entre les processus RH.

En comparant les données RH au niveau européen, nous espérons obtenir des informations qui nous aideront à affiner nos stratégies en matière de personnel et à mettre en œuvre les meilleures pratiques.

La numérisation comme moteur de la performance

En utilisant les technologies numériques, je souhaite rendre les services publics plus efficaces, transparents et centrés sur les besoins des citoyens et des entreprises. La numérisation doit aussi rendre les processus internes de l'administration plus efficaces. Cela inclut la politique d'achat, la gestion centralisée des dossiers du personnel et des salaires, ainsi que la sélection et la mobilité des talents. En alignant les procédures administratives, nous augmentons la transparence et l'accessibilité. Nous insistons toutefois sur l'importance de proposer une alternative non numérique lorsque le citoyen en exprime le souhait.

Een digitale administratie die aansluit bij de behoeften van de gebruikers

Met een focus op toegankelijkheid, veiligheid en prestaties willen we de administratieve lasten vermindere(n) en tegelijkertijd de efficiëntie en kwaliteit van onze dienstverlening aan burgers en bedrijven optimaliseren. De verbetering van de overheidsdiensten begint met een slimme digitalisering, zoals de ontwikkeling van geïntegreerde digitale platforms, de automatisering van processen en het gebruik van data. Dit helpt om de doorlooptijden te verkorten, de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de administratieve last voor de gebruikers te verlagen. We werken doelgericht en proactief door bestaande data optimaal te benutten om effectievere en gebruiksvriendelijkere oplossingen te bieden.

Daarnaast investeren we in opleiding en voortdurende ontwikkeling, met een sterke focus op digitale vaardigheden en nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie en machine learning. Het gebruik van AI is niet bedoeld om medewerkers te vervangen, maar om hen te ondersteunen in hun dagelijkse werk, waardoor zowel de administratie als de gebruikers profiteren van een verhoogde efficiëntie.

Een niet-digitaal alternatief aanbieden

De digitale transitie moet mensgericht zijn en iedereen de kans geven om er volledig aan deel te nemen, ongeacht hun vaardigheidsniveau met digitale tools. Dit geldt niet alleen voor burgers die al vertrouwd zijn met technologie, maar ook voor kwetsbare, sociaal achtergestelde of oudere personen, die dreigen buiten- gesloten te worden als er geen ondersteunende maatregelen worden genomen. Digitalisering moet een mogelijkheid zijn, geen verplichting, zodat de vrijheid van elke burger wordt gerespecteerd. De invoering van toegankelijkheidsnormen, zowel digitaal als fysiek, moet een prioriteit zijn om ervoor te zorgen dat elke gebruiker zonder onderscheid toegang heeft tot de diensten, zowel online als persoonlijk.

De modernisering van de administratie mag niet ten koste gaan van mensen die geen digitale tools kunnen of willen gebruiken. Daarom moeten overheidsdiensten niet-digitaal alternatieven blijven aanbieden, zoals telefonisch contact, briefwisseling of fysieke loketten.

In dit kader zal het opleidingsprogramma voor eerstelijnsambtenaren versneld worden. Om persoonlijke ondersteuning te garanderen, zullen er begeleidings- en ondersteuningsdiensten worden aangeboden voor

Une administration numérique qui répond aux besoins des usagers

En mettant l'accent sur l'accessibilité, la sécurité et la performance, nous visons à réduire les difficultés engendrées par les démarches administratives, tout en optimisant l'efficacité et la qualité de notre offre de services aux citoyens et aux entreprises. L'optimisation des services publics passe avant tout par une numérisation intelligente, par exemple, le développement de plateformes numériques intégrées, l'automatisation des processus et l'utilisation des données permettent de réduire les délais de traitement, d'améliorer la qualité des services et de limiter la charge administrative pour les usagers. Nous travaillons de manière ciblée et proactive, en utilisant au mieux les données existantes pour proposer des solutions plus efficaces et plus orientées vers l'utilisateur.

Nous investissons également dans la formation et le développement continu, en mettant l'accent sur les compétences numériques et les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et le machine learning pour améliorer l'efficacité des services. L'utilisation de l'IA n'a pas pour vocation de remplacer les agents mais s'intégrera dans leur travail quotidien permettant un gain d'efficacité pour l'administration et les usagers.

Proposer une alternative non-numérique

La transition numérique doit être centrée sur l'humain et permettre à chacun, quel que soit son niveau de maîtrise des outils numériques, d'y participer pleinement. Cela inclut non seulement les citoyens déjà familiers avec les technologies, mais aussi les personnes précaires, vulnérables ou âgées, qui peuvent se retrouver marginalisées si des mesures d'accompagnement ne sont pas mises en place. La numérisation doit être une faculté et non une obligation, respectant ainsi la liberté de chacun. L'instauration de standards d'accessibilité, tant numériques que physiques, doit être une priorité afin d'assurer que chaque usager puisse accéder aux services sans distinction, que ce soit en ligne ou en personne.

La modernisation de l'administration ne peut se faire au détriment des personnes qui ne sont pas en mesure ou ne souhaite pas recourir aux outils numériques. Les services publics doivent ainsi offrir des alternatives non numériques, que ce soit par téléphone, par courrier ou dans les espaces physiques.

Dans ce cadre, le programme de formation des fonctionnaires de premières lignes est accéléré. Afin d'assurer une assistance personnalisée, des services d'accompagnement et de soutien sont proposés pour

gebruikers die moeite hebben met digitale tools. Dit gebeurt via online helpcentra en speciale fysieke loketten (zoals Connectoo).

Een verantwoorde digitale transitie

We zetten koers naar een verantwoorde digitale transitie, waarbij we rekening houden met de wetten op de bescherming van de privacy en digitale veiligheid. Artificiële intelligentie wordt selectief ingezet om processen zoals selectie, opleiding en loonbeheer te ondersteunen en om datamodellen te ontwikkelen die het beheer versterken. Dit gebeurt onder strikte controle om transparantie en verantwoord gebruik te garanderen. Artificiële intelligentie kan een belangrijke en positieve rol spelen, maar kan eveneens aanleiding geven tot wantrouwen bij de burgers, ondernemingen en organisaties. Meer dan ooit is het daarom een grote uitdaging om de integriteit van informatie te waarborgen.

In lijn met de aanbevelingen van de OESO zetten we ons in voor een ethische en transparante digitale overheid, waarbij we waarborgen dat digitale technologieën en gegevensgebruik in de publieke sector in overeenstemming zijn met de principes van integriteit, verantwoordingsplicht en publieke waarden.

Interne ICT-consultancy bevorderen

Externe ICT-consultants worden enkel ingeschakeld voor gespecialiseerde en uitzonderlijke opdrachten. Voor niet-gespecialiseerde en terugkerende ICT-taken geven we de voorkeur aan interne aanwervingen via werkenvoor.be. Dit versterkt de expertise binnen de administratie en zorgt voor langdurige inzetbaarheid van interne medewerkers op ICT-projecten.

Door de afhankelijkheid van externe consultants te verminderen, realiseren we besparingen en een efficiënter budgetbeheer. Daarnaast waarborgen we de duurzaamheid van intern ontwikkelde systemen en verkleinen we de afhankelijkheid van externe technologische ontwikkelingen. Dankzij de oprichting van gespecialiseerde competentiecentra versterken we de controle over deze processen en verzekeren we de continuïteit van onze digitale infrastructuur.

EEN OVERHEID DIE INVESTEERT IN ZIJN TALENTEN EN NIEUWE TALENTEN AANTREKT

De arbeidsmarkt staat onder druk. Knelpuntberoepen nemen toe en technologische ontwikkelingen vragen om nieuwe vaardigheden. De federale overheid moet zich positioneren als een inclusieve, moderne en aantrekkelijke

les utilisateurs rencontrant des difficultés à utiliser les outils numériques, via des centres d'aide en ligne ou des guichets physiques dédiés (Connectoo).

Une transition numérique responsable

Nous mettons le cap sur une transition numérique responsable, en tenant compte des lois sur la protection de la vie privée et la sécurité numérique. L'intelligence artificielle est utilisée de manière sélective pour soutenir des processus tels que la sélection, la formation et la gestion des salaires, et pour développer des modèles de données qui renforcent la gestion. Cela se fait sous un contrôle strict afin de garantir la transparence et une utilisation responsable. L'intelligence artificielle peut jouer un rôle important et positif, mais elle peut également susciter de la méfiance parmi les citoyens, les entreprises et les organisations. Plus que jamais, il est donc essentiel de garantir l'intégrité de l'information.

Conformément aux recommandations de l'OCDE, nous nous engageons à promouvoir une administration numérique éthique et transparente, en veillant à ce que l'utilisation des technologies numériques et des données dans le secteur public respecte les principes d'intégrité, de responsabilité et de valeurs publiques.

Favoriser la consultance TIC interne

Les consultants TIC externes ne sont sollicités que pour des missions spécialisées et exceptionnelles. Pour les tâches TIC non spécialisées et récurrentes, nous préférons recruter en interne via travaillerpour.be. Cela renforce l'expertise au sein de l'administration et garantit l'employabilité à long terme du personnel interne sur les projets TIC.

En réduisant notre dépendance vis-à-vis des consultants externes, nous réalisons des économies et gérons plus efficacement notre budget. De plus, nous garantissons la pérennité des systèmes développés en interne et réduisons notre dépendance vis-à-vis des évolutions technologiques externes. Grâce à la mise en place de centres de compétences spécialisés, nous renforçons le contrôle de ces processus et assurons la continuité de notre infrastructure numérique.

UNE FONCTION PUBLIQUE QUI INVESTIT DANS SES TALENTS ET EN ATTIRE DE NOUVEAUX

Le marché du travail est sous pression. Les métiers en pénurie se multiplient et les évolutions technologiques nécessitent de nouvelles compétences. L'administration fédérale doit se positionner comme un employeur inclusif,

werkgever die inspeelt op de verwachtingen van werknemers van alle generaties. De federale administratie biedt tal van uitdagende en maatschappelijk relevante projecten. Om talent aan te trekken en te behouden, is het essentieel om deze maatschappelijke impact te benadrukken en te investeren in een sterke en transparante merkidentiteit.

Moderne en inclusieve selectieprocedures

We optimaliseren onze selectieprocedures en -instrumenten: korter, gebruiksvriendelijker en beter afgestemd op knelpuntfuncties. Inclusie staat centraal. We passen inclusion mainstreaming toe, zodat instroom, doorstroom en retentie van talent losstaan van gender, handicap, afkomst of leeftijd. We zullen ook onderzoeken in hoeverre de selectie meer gericht kan zijn op het detecteren van potentieel en gebaseerd kan zijn op vaardigheden en de overeenstemming met de organisatie. In dit verband zullen we bijzondere aandacht besteden aan de soft skills en de ontwikkelingscapaciteiten van de kandidaten. Het diploma zal een minder belangrijke rol spelen en evaluaties zullen worden gebruikt om het groeipotentieel van kandidaten te identificeren. Om meer jonge talenten aan te trekken, zal de samenwerking met universiteiten en hogescholen verder worden versterkt.

Mentorschap en onboarding

Nieuwe medewerkers krijgen een gestructureerde begeleiding vóór en na hun aanstelling via intergenerationeel mentorschap, opleidingsprogramma's en interfunctionele projecten.

Een coherent, inclusief en verantwoordelijk HR-beleid

De kracht van de federale overheid ligt in al haar medewerkers, ongeacht gender, handicap, afkomst of leeftijd. De inzet en expertise van onze huidige en toekomstige medewerkers vormen de ruggengraat van een goed functionerende federale overheid en dragen bij aan de realisatie van haar beleidsdoelstellingen.

Een efficiënte overheid vereist een verantwoord HR-beleid dat medewerkers een gezonde en motiverende werkomgeving biedt. Welzijn, transformatieel leiderschap, inclusie en sociaal overleg staan centraal. We stimuleren een werkcultuur gebaseerd op respect, samenwerking, autonomie en vertrouwen.

De federale overheid is een vijver van expertise en talent dat zich wil ontwikkelen en nieuwe uitdagingen

moderne en attractief, qui répond aux attentes des collaborateurs de toutes les générations. L'administration fédérale propose de nombreux projets stimulants et socialement pertinents. Afin d'attirer et de retenir les talents, il est essentiel de mettre l'accent sur cet impact social et d'investir dans une image de marque forte et transparente.

Des procédures de sélection modernes et inclusives

Nous optimisons nos procédures et outils de sélection: plus courts, plus conviviaux et mieux adaptés aux fonctions critiques. L'inclusion est essentielle. Nous appliquons l'inclusion transversale, afin que l'afflux, l'avancement et la rétention des talents ne dépendent pas du sexe, du handicap, de l'origine ou de l'âge. Nous étudions également dans quelle mesure la sélection peut être davantage axée sur la détection du potentiel et basée sur les compétences et la compatibilité avec l'organisation. Dans ce contexte, nous accordons une attention particulière aux compétences relationnelles et aux capacités de développement des candidats. Le diplôme joue un rôle moins important et les évaluations sont utilisées pour identifier le potentiel de croissance des candidats. Afin d'attirer davantage de jeunes talents, la coopération avec les universités et les écoles supérieures est encore renforcée.

Mentoring et onboarding

Les nouveaux collaborateurs bénéficient d'un accompagnement structuré avant et après leur prise de fonction, à travers du tutorat intergénérationnel, des programmes de formation et des projets transversaux.

Vers une politique RH cohérente, inclusive et responsable

La force de la fonction publique fédérale réside dans ses collaborateurs, sans distinction de genre, de handicap, d'origine ou d'âge. Le dévouement et l'expertise de nos collaborateurs actuels et futurs constituent l'épine dorsale d'une administration fédérale qui fonctionne bien et contribuent à la réalisation de ses objectifs politiques.

Une administration efficace a besoin d'une politique RH responsable qui offre aux collaborateurs un environnement de travail sain et motivant. Le bien-être, le leadership transformationnel, l'inclusion et la concertation sociale sont essentiels. Nous encourageons une culture de travail fondée sur le respect, la coopération, l'autonomie et la confiance.

L'administration fédérale est un vivier d'expertises et de talents qui aspirent à se développer et relever de

wil aangaan. We moeten hen een kader bieden dat hen daartoe in staat stelt.

We creëren een competitief en toekomstgericht loopbaankader, met aandacht voor werk-privébalans en mobiliteit binnen en tussen de overheidsdiensten. Initiatieven zoals Special Federal Forces, Talent Exchange en de Crisisreserve worden geïntegreerd in een samenhangend mobiliteitsbeleid.

Versterking van de inclusie van personen met een handicap

Inclusie is een essentiële kernwaarde die in alle processen, beslissingen en werkcultuur verankerd moet zijn. Het recht op volledige inclusie van personen met een handicap in onze samenleving is sinds 2021 ook vastgelegd in de Belgische Grondwet.

Ik engageer mij om de inclusie van personen met een handicap als een fundamentele pijler in het openbaar ambt te verankeren. De federale overheid moet een voorbeeldrol opnemen en de 3 %-doelstelling voor de tewerkstelling van personen met een handicap actief realiseren. Dit gaat verder dan loutere streefcijfers. We nemen gerichte maatregelen om drempels weg te werken die de toegang tot en integratie op de werkvloer bemoeilijken en zorgen voor een werkomgeving waarin personen met een handicap zich ondersteund voelen.

Hoewel er vooruitgang is geboekt, blijft er nog groei nodig om de 3 %-norm voor de tewerkstelling van personen met een handicap binnen de federale overheid daadwerkelijk te realiseren. Conform het regeerakkoord voeren we een competentiegericht en proactief personeelsbeleid, waarbij 'de beste persoon op de beste plaats' centraal staat.

Daarom zet ik, in samenwerking met mijn collega-minister voor personen met een handicap, in op een verbeterde monitoring en geautomatiseerde dataverzameling om de naleving van de 3 %-norm nauwkeurig op te volgen. Waar het quotum niet wordt gehaald, zullen we gerichte en correctieve maatregelen en voeren we een actieplan uit om structurele vooruitgang te garanderen.

Meer vrouwen in leidinggevende functies

Ik wil dat meer vrouwen doorgroeien naar leidinggevende functies, en dat kan alleen als we de juiste drempels wegnemen. Daarom zorg ik voor transparante selectieprocedures, mentorprogramma's en leiderschapstrajecten die vrouwen echt ondersteunen. Maar dat is niet genoeg.

nouveaux défis. Nous devons leur offrir un cadre qui le permet.

Nous créons un cadre de carrière compétitif et tourné vers l'avenir, en accordant une attention particulière à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à la mobilité au sein et entre les services fédéraux. Des initiatives telles que les Special federal forces, Talent exchange et la Réserve de crise sont intégrées dans une politique de mobilité cohérente.

Renforcement de l'inclusion des personnes en situation de handicap

L'inclusion est une valeur essentielle et fondamentale qui doit être intégrée dans tous les processus, les décisions et la culture de travail. Le droit à la pleine inclusion des personnes avec un handicap dans notre société est en effet inscrit dans la Constitution belge depuis 2021.

Je m'engage à ancrer l'inclusion des personnes en situation de handicap comme un pilier fondamental de la fonction publique. Les pouvoirs publics fédéraux doivent jouer un rôle exemplaire et concrétiser activement l'objectif de 3 % d'emploi pour les personnes en situation de handicap. Cela va au-delà de simples objectifs chiffrés. Nous prenons des mesures ciblées pour lever les obstacles qui entravent l'accès et l'intégration sur le lieu de travail, en veillant à instaurer un environnement professionnel où ces personnes se sentent soutenues.

Bien que des progrès aient été réalisés, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour atteindre réellement la norme de 3 % d'emploi des personnes en situation de handicap au sein des pouvoirs publics fédéraux. Conformément à l'accord de gouvernement, nous mettons en place une politique des ressources humaines proactive et axée sur les compétences, où "la bonne personne est placée au bon poste".

C'est pourquoi, en collaboration avec mon collègue ministre en charge des personnes en situation de handicap, je renforce le suivi et la collecte automatisée des données afin de contrôler avec précision le respect de la norme des 3 %. Lorsque ce quota n'est pas atteint, nous prendrons des mesures correctives et mettrons en œuvre un plan d'action visant à garantir des progrès structurels.

Plus de femmes dans des fonctions dirigeantes

Je veux que davantage de femmes accèdent à des fonctions managériales et de leadership, et cela ne sera possible que si nous éliminons les obstacles existants. C'est pourquoi je mets en place des procédures de sélection transparentes, des programmes de mentorat

Ik blijf werken aan een sterk doorstroombeleid dat gelijke kansen garandeert en structurele obstakels uit de weg ruimt. Dat betekent ook inzetten op bewustwording rond genderbias, flexibele werkmodellen mogelijk maken en vrouwen helpen om sterke professionele netwerken uit te bouwen. Ik volg de vooruitgang van dichtbij op met data-gedreven monitoring en neem actie waar nodig.

Een expertisepool

Binnen de federale administratie wordt een expertisepool ontwikkeld, waarin medewerkers met erkende expertise flexibel kunnen worden ingezet. Dit verhoogt de wendbaarheid van de overheidsdiensten en verlengt de inzetbaarheid van medewerkers en biedt hen nieuwe perspectieven.

Een aantrekkelijke werkgever en marktconforme arbeidsvoorwaarden

De federale overheid blijft zich profileren als een aantrekkelijke werkgever. Het beloningssysteem wordt meer gebaseerd op competenties, ervaring en prestaties, in plaats van uitsluitend op diploma's en anciënniteit. We werken verder aan een harmonisering van de verloning en arbeidsvoorwaarden tussen contractuele en statutaire medewerkers, in overleg met de vakorganisaties en federale werkgevers.

Contractuele aanwerving wordt de norm, behalve voor gezagsfuncties. Dit jaar onderhandelen we met de vakorganisaties een nieuw sociaal akkoord.

De noodzakelijke aanpassingen in het personeelsstatuut vereisen een constant overleg met de representatieve vakorganisaties dat uitmondt in officiële onderhandelingen zodat de doelstellingen verwezenlijkt worden die in het regeerakkoord opgenomen zijn. En dit binnen de verschillende onderhandelingscomités die bevoegd zijn al naargelang de thematiek. De rol van de vakorganisaties om al deze aanpassingen ingang te laten vinden is niet te onderschatten.

In dat opzicht kijken we ook rondom ons naar de landen die ons omringen en welke aanpassingen zij voorzien in het statuut van hun personeel om de uitdagingen aan te gaan die ook zij kennen, met aandacht voor de Europese sociale dialoog.

We blijven inzetten op flexibele werkvormen, zoals telewerk, zonder in te boeten op verbondenheid en samenwerking.

et des parcours de leadership qui apportent un réel soutien aux femmes. Mais cela ne suffit pas. Je continue à renforcer une politique de progression professionnelle qui garantit l'égalité des chances et supprime les barrières structurelles. Cela signifie aussi sensibiliser aux biais de genre, encourager des modèles de travail flexibles et aider les femmes à développer des réseaux professionnels solides. Je surveille de près les avancées grâce à un suivi fondé sur les données et j'interviens là où c'est nécessaire.

Un pool d'experts

Au sein de l'administration fédérale un pool d'experts est développé dans lequel les collaborateurs ayant une expertise potentielle ou reconnue peuvent être déployés de manière flexible. Cela augmente l'agilité des services fédéraux et prolonge l'employabilité des collaborateurs tout en leur offrant de nouvelles perspectives.

Un employeur attractif et des conditions de travail basé sur le marché

L'administration fédérale continue de se profiler comme un employeur attractif. Le système de rémunération est davantage basé sur les compétences, l'expérience et la performance, au lieu de reposer uniquement sur les diplômes et l'ancienneté. Nous travaillons également à l'harmonisation des conditions de rémunération et de travail des collaborateurs contractuels et statutaires, en concertation avec les organisations syndicales représentatives et les employeurs fédéraux.

Le recrutement contractuel devient la norme sauf pour les fonctions régaliennes. Cette année nous négocierons un nouvel accord social avec les syndicats.

Les adaptations à apporter au statut du personnel nécessitent une concertation permanente avec les représentants des organisations syndicales, qui doit aboutir à des négociations officielles afin que les objectifs fixés dans l'accord de gouvernement soient atteints. Cela doit se faire au sein des différents comités de concertation compétents. Le rôle des organisations syndicales dans la mise en place effective de ces adaptations ne doit pas être sous-estimé.

À cet égard, nous nous intéressons aux pays qui nous entourent et aux adaptations de statut qu'ils prévoient pour relever les défis auxquels, eux aussi, sont confrontés. Nous accordons également une attention au dialogue social européen.

Nous continuons à privilégier les méthodes de travail flexibles, comme le télétravail, sans compromettre la solidarité et la coopération.

Welzijn op het werk en begeleiding gedurende de hele loopbaan

We zetten in op een actieve preventie van stress en burn-out. Er komt een doeltreffend beleid rond re-integratie na langdurige afwezigheid, zowel via interne als externe heroriëntering. Dit vergemakkelijkt een vlotte terugkeer naar het werk en biedt gerichte ondersteuning.

De hervorming van het ziektepensioen voor ambtenaren wordt verder uitgevoerd. Tegelijk investeren we in een opleidingsaanbod voor welzijnsactoren, met specifieke aandacht voor disability managers en leidinggevenden.

Werkbaar langer werken

Aangezien we langer zullen moeten werken, moet dit haalbaar blijven. Daarom herzien en harmoniseren we de mechanismen en het beleid rond loopbaaneinde, met aandacht voor een evenwicht tussen werk en zorg voor naasten.

Overleg en samenwerking

Om duurzame oplossingen te vinden, betrekken we alle relevante actoren. We organiseren overleg met de FOD BOSA, het netwerk van P&O-directeuren, federale instellingen (FOD's ION's, OISZ, Wetenschappelijke instellingen, ...), vakorganisaties, academische experts en andere betrokken partijen. Daarnaast worden taskforces opgericht om dit proces in goede banen te leiden en te zorgen voor een evenwichtige en gedragen aanpak.

Epiloog

In de komende vijf jaar zetten we grootschalige hervormingen in gang om onze administratie wendbaarder, efficiënter en beter afgestemd te maken op de verwachtingen van burgers en bedrijven. Tegelijk garanderen we een verantwoord beheer van publieke middelen.

De kern van deze transformatie ligt in vereenvoudiging en coördinatie, optimalisatie van structuren en competenties en een gerichte analyse van essentiële taken. Dit draagt bij tot een beter begrotingsbeheer en een doelgerichte inzet van middelen.

Daarnaast spelen digitalisering en datagedreven werken een cruciale rol in het verbeteren van efficiëntie en dienstverlening. Door ons te positioneren als een aantrekkelijke werkgever, versterken we ons menselijk

Bien-être au travail et accompagnement tout au long de la carrière

Nous nous engageons à prévenir activement le stress et le burn-out. Une politique efficace sera mise en place pour la réintégration après une absence de longue durée, tant par la réorientation interne qu'externe, afin de faciliter un retour au travail en douceur et offrir un soutien ciblé.

La réforme du système de pension de maladie pour les fonctionnaires est poursuivie. Parallèlement, nous investissons dans la formation des acteurs du bien-être, en mettant l'accent sur les disability managers et les dirigeants.

Travailler plus longtemps de manière faisable

Puisque nous devons travailler plus longtemps, cela doit rester viable. C'est pourquoi nous révisons et harmonisons les mécanismes et la politique entourant la fin de carrière, en veillant à un équilibre entre le travail et l'aide aux proches.

Concertation et collaboration

Nous impliquons tous les acteurs concernés dans la recherche de solutions durables. Nous organisons des consultations avec le SPF BOSA, le réseau des directeurs P&O, les institutions fédérales (SPF, OIP, IPSS, établissements scientifiques), les organisations professionnelles, les experts universitaires et les autres parties prenantes. En outre, des groupes de travail sont mis en place pour gérer ce processus et garantir une approche équilibrée et soutenue.

Épilogue

Au cours des cinq prochaines années, nous allons engager des réformes de grande envergure afin de rendre notre administration plus souple, plus efficace et plus à l'écoute des attentes de tous les citoyens et des entreprises. Dans le même temps, nous garantirons une gestion responsable des fonds publics.

La simplification et la coordination, l'optimisation des structures et des compétences ainsi qu'une analyse ciblée des tâches essentielles sont au cœur de cette transformation. Cela contribue à une meilleure gestion budgétaire et à une utilisation ciblée des ressources.

En outre, la numérisation et le travail basé sur les données jouent un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité et du service. En nous positionnant comme un employeur attractif, nous renforçons notre capital

kapitaal en creëren we een dynamische en toekomst-gerichte overheid.

Deze twee pijlers – efficiëntie en talent – gaan hand in hand. Samen vormen ze de basis voor een moderne, innovatieve en weerbare overheid die de uitdagingen van vandaag en morgen vol vertrouwen aankan.

De minister belast met Ambtenarenzaken,

Vanessa Matz

humain et créons une administration dynamique et tournée vers l'avenir afin de répondre encore mieux au besoin des citoyens et des entreprises.

Ces deux piliers – l'efficacité et le talent – vont de pair. Ils nous permettent de garantir une administration moderne, innovante et résiliente, prête à relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

La ministre chargée de la Fonction publique,

Vanessa Matz