

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

3 juni 2025

WETSONTWERP
houdende de Algemene uitgavenbegroting
voor het begrotingsjaar 2025

Advies
over sectie 06 –
FOD Beleid en Ondersteuning
(*partim*: Ambtenarenzaken)

Verslag

namens de commissie
voor Binnenlandse Zaken, Veiligheid,
Migratie en Bestuurszaken
uitgebracht door
de heer **Wim Van der Donckt**

Inhoud	Blz.
I. Inleidende uiteenzetting	3
II. Bespreking.....	3
A. Vragen en opmerkingen van de leden.....	3
B. Antwoorden van de vice-eersteminister	27
C. Replieken en bijkomende vragen en antwoorden ...	35
III. Advies.....	38

Zie:

Doc 56 0854/ (2024/2025):
001: Wetsontwerp.
002: Erratum.
003 tot 009: Verslagen.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

3 juin 2025

PROJET DE LOI
contenant le Budget général des dépenses
pour l’année budgétaire 2025

Avis
sur la section 06 –
SPF Stratégie et Appui
(*partim*: Fonction publique)

Rapport

fait au nom de la commission
de l’Intérieur, de la Sécurité,
de la Migration et des Matières administratives
par
M. **Wim Van der Donckt**

Sommaire	Pages
I. Exposé introductif.....	3
II. Discussion	3
A. Questions et observations des membres	3
B. Réponses du vice-premier ministre	27
C. Répliques et questions et réponses complé- mentaires	35
III. Avis.....	38

Voir:

Doc 56 0854/ (2024/2025):
001: Projet de loi.
002: Erratum.
003 à 009: Rapports.

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

Voorzitter/Président: Ortwin Depoortere

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA	Jeroen Bergers, Maaïke De Vreese, Wim Van der Donckt
VB	Ortwin Depoortere, Francesca Van Belleghem
MR	Catherine Delcourt, Denis Ducarme
PS	Ridouane Chahid, Éric Thiébaud
PVDA-PTB	Greet Daems, Farah Jacquet
Les Engagés	Xavier Dubois, Benoît Lutgen
Vooruit	Brent Meuleman
cd&v	Franky Demon
Ecolo-Groen	Matti Vandemaele
Open Vld	Paul Van Tigchelt

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Christoph D'Haese, Koen Metsu, Lotte Peeters, Darya Safai
Werner Somers, Frank Troosters, Sam Van Rooy
Philippe Goffin, Florence Reuter, Victoria Vandenberg
Khalil Aouasti, Dimitri Legasse, Marie Meunier
Nabil Boukili, Raoul Hedeboew, Julien Ribaud
Jean-François Gatelier, Pierre Kompany, Aurore Tourneur
Nele Daenen, Achraf El Yakhoulfi
Sammy Mahdi, Phaedra Van Keymolen
Sarah Schlitz, Stefaan Van Hecke
Katja Gabriëls, Kjell Vander Elst

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	Versie 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 toespraken (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)

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft sectie 06 – FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het wetsontwerp houdende de Algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2025, met inbegrip van de verantwoording en de beleidsnota (DOC 56 0854/001, 0855/003 en 0856/028), besproken tijdens haar vergaderingen van 13 en 21 mei 2025.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTING

Mevrouw Vanessa Matz, minister van Modernisering van de overheid, belast met Overheidsbedrijven, Ambtenarenzaken, het Gebouwenbeheer van de Staat, Digitalisering en de Federale Wetenschappelijke Instellingen, overloopt de krachtlijnen van de beleidsnota vervat in het parlementair stuk DOC 56 0856/028.

II. — ALGEMENE BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Wim Van der Donckt (N-VA) dankt de minister voor haar heel ambitieuze beleidsnota, waarin meerdere prioriteiten voor 2025 worden beschreven. Zij omvatten twee onderdelen: de hervorming van de federale overheid en het personeelsbeleid.

De N-VA-fractie kijkt reikhalzend uit naar het stappenplan voor de reorganisatie van de federale overheid, het investeringsbudget voor de hervormingen, het flexibel meerjarenplan en de kerntaken. De N-VA-fractie kijkt eveneens uit naar de uitbreiding van de functionele tweetaligheid en de strategische personeelsplanning. Veel van die ambities zijn trouwens niet nieuw. De spreker rekent op de minister om eindelijk vooruitgang te boeken. De N-VA-fractie zal haar volop steunen.

De federale overheid is de motor van het land, van de welvaart en van het welzijn, maar om een welvarende toekomst te garanderen, zijn structurele hervormingen nodig. Besparingen en een kleiner overheidsbeslag zijn de enige resterende opties. Na decennia van expansief begrotingsbeleid dwingt de werkelijkheid ons thans een andere koers te varen.

De N-VA-fractie deelt de visie dat de federale overheid moet evolueren. De burgers hebben als belastingbetalers recht op een betere dienstverlening en op een

MESDAMES, MESSIEURS,

Au cours de ses réunions des 13 et 21 mai 2025, votre commission a examiné la section 06 – SPF Stratégie et Appui (*partim*: Fonction publique) du projet de Budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2025, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 56 0854/001, 0855/003 et 0856/028).

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF

Mme Vanessa Matz, ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée des Entreprises publiques, de la Fonction publique, de la Gestion immobilière de l'État, du Numérique et de la Politique scientifique, parcourt les lignes de force de sa note de politique générale, qui figurent dans le document parlementaire DOC 56 0856/028.

II. — DISCUSSION GÉNÉRALE

A. Questions et observations des membres

M. Wim Van der Donckt (N-VA) remercie la ministre pour sa note de politique générale très ambitieuse, qui définit une série de priorités pour 2025. Celles-ci sont réparties en deux volets: la réforme de l'autorité fédérale et la politique des ressources humaines.

Le groupe N-VA attend avec impatience la feuille de route pour la réorganisation de l'administration fédérale, le budget d'investissement pour les réformes, le plan pluriannuel flexible, et les missions essentielles. La N-VA attend également l'extension du bilinguisme fonctionnel et la planification stratégique des ressources humaines. Bon nombre de ces ambitions ne sont pas nouvelles. Le membre compte sur la ministre pour enfin faire avancer la situation; le groupe N-VA la soutiendra pleinement dans cette mission.

L'autorité fédérale est le moteur du pays, de la prospérité et du bien-être, mais pour garantir un avenir prospère, des réformes structurelles sont nécessaires. Les économies et la réduction de la taille de l'État sont les seules options restantes. Après des décennies de politique budgétaire expansionniste, la réalité implique aujourd'hui de changer de cap.

La N-VA partage la vision selon laquelle l'autorité fédérale doit évoluer. Les citoyens, les contribuables ont droit à de meilleurs services, modernes et efficaces.

moderne en doeltreffende werking, binnen verantwoorde begrotingsgrenzen. De N-VA-fractie is er voorstander van om de diensten te fuseren en te centraliseren, de bevoegdheden te herschikken, het aantal mandaten te verminderen, te focussen op de kerntaken, *spending reviews* toe te passen, maar het beleid ook te baseren op wetenschappelijke inzichten en data, te digitaliseren en te innoveren, de administratieve rompslomp te verminderen en het aantal externe consultants te beperken. Beoogd wordt een aantrekkelijke werkgever en een neutrale dienstverlener te zijn. Voorts is het zaak de statuten te harmoniseren, opdat contractuele arbeidsovereenkomsten de regel worden. De federale ambtenaren zouden ook langer moeten werken, zoals alle andere burgers.

De heer Van der Donckt vestigt de aandacht op meerdere essentiële elementen uit de beleidsnota van de minister. De federale diensten zijn doorheen de jaren sterk versnipperd geraakt. Die versnippering creëert obstakels in de dienstverlening aan de burgers en leidt tot onnodige kosten. Aldus beoogt de minister op de kosten te besparen door doeltreffender te werken, de verkokering te doorbreken, de overlappende structuren af te bouwen en de bevoegdheden te stroomlijnen. De integratie of fusie van organisaties met soortgelijke thema's en de centralisering van de ondersteunende diensten vormen het fundament van die aanpak. Die hervormingen vereisen een grondige analyse en daarom zal een stappenplan worden uitgewerkt. Er wordt voorzien in een stimulans, gefinancierd door het voor de hervormingen bestemde investeringsbudget, teneinde de nodige hervormingen te ondersteunen. Een voorstel voor de verdeling van dat budget zal worden voorgelegd aan de Ministerraad. In dat verband zullen de diensten een flexibel meerjarenplan voorstellen met verschillende onderdelen die zullen moeten zorgen voor de geslaagde tenuitvoerlegging van de toekomstige hervormingen.

De spreker heeft vervolgens een aantal vragen voor de minister.

Waar zit de versnippering bij de federale overheid? Kan de minister dat aspect toelichten aan de hand van enkele concrete voorbeelden? Welke obstakels in de dienstverlening aan de burgers brengt die situatie teweeg en tot welke onnodige kosten leidt ze?

Hoe beoogt de minister de verkokering te doorbreken en de bevoegdheden te stroomlijnen? Tegen wanneer zullen het stappenplan en het flexibel meerjarenplan klaar zijn? Welk investeringsbudget is daaraan gekoppeld? Kan de minister tot slot wat meer duiding geven bij de geplande impactanalyses?

Le tout dans un cadre budgétaire responsable. La N-VA préconise de fusionner et centraliser les services, réorganiser les compétences, réduire le nombre de mandats, se concentrer sur les missions essentielles, procéder à des examens des dépenses, mais aussi de fonder la politique sur des idées et des données scientifiques, numériser et innover, diminuer la charge administrative et limiter la consultance externe. L'objectif est d'être un employeur attrayant et un prestataire de services neutre. Par ailleurs, les statuts doivent être harmonisés afin que le recrutement contractuel devienne la règle. Enfin, les fonctionnaires fédéraux devraient travailler plus longtemps à l'instar de tout autre citoyen.

M. Van der Donckt rappelle plusieurs éléments essentiels tirés de la note de la ministre. Le paysage de l'administration fédérale s'est fortement fragmenté au fil des ans. Cette fragmentation crée des obstacles dans la prestation de services aux citoyens et entraîne des coûts inutiles. Ainsi, la ministre a pour objectifs de réduire les coûts en renforçant l'efficacité, de briser les silos, réduire les structures qui se chevauchent et rationaliser les compétences. L'intégration ou la fusion d'organisations ayant des thèmes similaires, ainsi que la centralisation des services d'appui, sont les fondements de cette approche. Ces réformes nécessitent une analyse approfondie, c'est pourquoi une feuille de route sera élaborée. Un incitant, financé par le budget d'investissement alloué aux réformes, est prévu pour soutenir les réformes nécessaires. Une proposition de répartition du budget sera soumise au Conseil des ministres. Dans ce contexte, l'administration proposera un plan pluriannuel flexible avec différents volets qui devront assurer la mise en œuvre réussie des futures réformes.

Le membre adresse ensuite une série de questions à la ministre.

Tout d'abord, où se situe la fragmentation au sein de l'autorité fédérale? La ministre peut-elle l'expliquer à l'aide de quelques exemples concrets? Quels obstacles à la fourniture de services aux citoyens cette situation crée-t-elle et quels coûts inutiles engendre-t-elle?

Par ailleurs, comment la ministre entend-elle mettre fin aux silos et rationaliser les compétences? Quand la feuille de route et le plan pluriannuel flexible seront-ils prêts? Quel est le budget d'investissement prévu à cet effet? Enfin, la ministre peut-elle apporter des précisions sur les analyses d'impact prévues?

In 2025 zal de minister, samen met de minister van Begroting, een werkgroep oprichten die de kerntaken van de federale overheidsdiensten moet onderzoeken. De conclusies van die werkgroep zullen worden omgezet in aanbevelingen. Hoe beoogt de minister die werkgroep te organiseren? Hoe zal die worden samengesteld? Tegen wanneer mogen de aanbevelingen worden verwacht?

De regering-Michel heeft destijds een dergelijke analyse gemaakt. Zijn de resultaten van die oefening nog steeds van toepassing? Kan de minister ze gebruiken om haar beleid te voeren? Welke activiteiten werden de voorbije tien jaar uitbesteed? Met welke winsten?

De vorige minister van Ambtenarenzaken, mevrouw Petra De Sutter, heeft meermaals verwezen naar de overheid van de toekomst. Eind 2023 heeft ze deelgenomen aan een seminarie rond het thema "Overheid 2040" en ze heeft voorgesteld om de conclusies daarvan te delen met de volgende regering. Kan minister Matz daar lessen uit trekken om in de nabije toekomst mee aan de slag te gaan?

De heer Van der Donckt merkt ook op dat er in 2025 een werkgroep zal worden opgericht in samenwerking met het netwerk van P&O-directeurs, teneinde een methodologie voor strategische personeelsplanning te ontwikkelen. Over dat thema zal een strategisch seminarie worden georganiseerd.

De spreker herinnert de minister eraan dat haar voorganger de personeelsplanning heeft herzien: in dat verband kregen de organisaties steun om hun personeelscapaciteit zo veel mogelijk te behouden en flexibel te ontwikkelen binnen een langetermijnperspectief, rekening houdend met de gegevensmodellen en de beleidsprioriteiten die gaandeweg opduiken. In 2019 had het Rekenhof er al op gewezen dat de evolutie van de taken van de overheidsdiensten een strategische personeelsplanning vereist.

Het lid vraagt zich af hoe de minister van plan is dat aspect aan te pakken. Wil zij de tijdens de vorige regeerperiode verwezenlijkte strategische personeelsplanning herzien of aanpassen? Welke lering kan daaruit worden getrokken voor de toekomst? In welke mate zijn de conclusies en de aanbevelingen van het Rekenhof nog van toepassing? Waren de in het verleden geïmplementeerde werklastmaatregelen nuttig?

Het lid voegt daaraan toe dat de federale overheid ook een aantrekkelijke werkgever wil zijn, door flexibele arbeidsvoorwaarden en een marktconforme verloning aan te bieden. In 2025 zal een marktanalyse worden uitgevoerd.

En 2025, la ministre créera, en collaboration avec le ministre du Budget, un groupe de travail chargé d'examiner les missions essentielles de l'administration fédérale, dont les conclusions donneront lieu à des recommandations. Comment la ministre compte-t-elle organiser ce groupe de travail? Comment sera-t-il constitué? Quand ses recommandations sont-elles attendues?

Le gouvernement Michel avait déjà effectué une telle analyse. Le résultat de cet exercice est-il toujours d'actualité? La ministre peut-elle en faire usage pour mener sa politique? Quelles activités ont-elles été externalisées au cours des dix dernières années? Avec quels bénéfices?

L'ancienne ministre de la Fonction publique, Mme Petra De Sutter, a évoqué à de nombreuses reprises le gouvernement de l'avenir. À la fin de l'année 2023, elle a participé à un séminaire sur le thème "gouvernement 2040" et proposé de partager les conclusions dudit séminaire avec le gouvernement suivant. La ministre Matz peut-elle en tirer certains enseignements à utiliser dans un avenir proche?

M. Van der Donckt note également qu'un groupe de travail sera créé, en 2025, en coopération avec le réseau des directeurs P&O, afin d'élaborer une méthodologie pour la planification stratégique des effectifs. Un séminaire stratégique sera également organisé sur ce thème.

Il rappelle à la ministre que sa prédécesseure avait revu la planification du personnel: dans ce cadre, les organisations ont été soutenues pour préserver au mieux et développer de manière flexible leur capacité en personnel dans une perspective à long terme, en tenant compte des modèles de données et des priorités politiques qui apparaissent en cours de route. En 2019, la Cour des comptes avait déjà fait remarquer que l'évolution des missions des services publics nécessitait une planification stratégique des effectifs.

Le membre se demande comment la ministre compte gérer cet aspect. Souhaite-t-elle revoir ou adapter la planification stratégique du personnel réalisée durant la précédente législature? Quels enseignements en tirer pour l'avenir? Dans quelle mesure les conclusions et recommandations de la Cour des comptes sont-elles encore d'application? Enfin, les mesures relatives à la charge de travail mises en œuvre dans le passé ont-elles été utiles?

Le membre ajoute que l'autorité fédérale souhaite également être un employeur attractif, en offrant des conditions de travail flexibles et une rémunération conforme au marché. Une analyse de marché sera réalisée en 2025.

Op 10 september 2024 heeft de FOD Beleid & Ondersteuning een vergelijkende studie gepubliceerd over de bezoldiging van het federaal personeel in vergelijking met de privésector ("Marktvergelijking 2023"). Die vergelijking is niet volledig. Hoewel loonelementen hun nut hebben bewezen in de privésector, werd de vraag in welke mate ze op de federale overheid zouden kunnen worden toegepast al onderzocht tijdens de vorige legislatuur. Er moest echter voor worden gezorgd dat die oefening budgetneutraal zou zijn voor zowel de overheid als de sociale zekerheid. Volgens studies die in 2011 werden uitgevoerd door de Europese Centrale Bank (ECB) en de Nationale Bank van België (NBB) was de bezoldiging van de ambtenaren al min of meer gelijk aan die van de werknemers in de privésector, en zelfs iets beter. Het debat over de pensioenen zou snel moeten plaatsvinden.

De minister kondigt aan dat er een aantal analyses zullen worden uitgevoerd. Wie zal die uitvoeren? Wordt er rekening gehouden met alle bezoldigingsaspecten, dus ook met extralegale voordelen en pensioenen? Zal er ook rekening worden gehouden met de studies van de ECB en de NBB uit 2011 of is het tijd voor een bijwerking daarvan? Hoe zit het met de harmonisering van de drie verschillende statuten, zowel tijdens de loopbaan als bij pensionering? En hoe zit het met de financiering ervan?

De minister zal er, in samenspraak met het College van leidend ambtenaren, naar streven externe consultancy zoveel mogelijk te beperken, in het bijzonder voor de kerntaken van de federale overheid. Dat stemt het lid tevreden. Het doel is om een strategie op korte en middellange termijn te bepalen. In het geval van outsourcing zal het zaak zijn na te gaan of het niet voordeliger of wenselijker is de taak te doen uitvoeren door ambtenaren en kabinetsmedewerkers.

Kan de minister toelichten in welke mate er tegenwoordig gebruik wordt gemaakt van externe consultancy en voor welke taken? Hoeveel kost die externe consultancy? Welke criteria zullen worden gehanteerd om te bepalen of het niet voordeliger of wenselijker is het contract te doen uitvoeren door de overheid zelf?

Een van de voornaamste uitgangspunten bij deze oefening is dat consultants niet worden ingezet voor niet-gespecialiseerde IT-functies en terugkerende of structurele taken zoals onderhoud. Voor die taken moet reguliere tewerkstelling de norm zijn. Voor nieuwe beleidsprojecten en gespecialiseerde IT-functies kan echter wel nog een beroep worden gedaan op externe consultants of detachering. Daartoe wil de minister, met de betrokken ambtgenoten, de door Smals, eGov en de privésector voorgestelde oplossingen vergelijken.

Le 10 septembre 2024, le SPF BOSA a publié une étude comparative sur la rémunération du personnel fédéral par rapport au secteur privé (Comparaison de marché 2023). Cette comparaison n'est pas complète. Si des éléments salariaux ont prouvé leur utilité dans le secteur privé, la question de savoir dans quelle mesure ils pouvaient être appliqués à l'administration fédérale a déjà été examinée au cours de la législature précédente. Il fallait toutefois veiller à ce que cet exercice soit budgétairement neutre tant pour les pouvoirs publics que pour la sécurité sociale. D'après des études réalisées, en 2011, par la Banque centrale européenne (BCE) et la Banque nationale de Belgique (BNB), la rémunération des fonctionnaires était déjà à peu près la même, voire un peu meilleure, que celle des employés du secteur privé. Le débat sur les retraites devrait avoir lieu dans un futur proche.

La ministre annonce qu'une série d'analyses seront réalisées. Qui effectuera ces analyses? Tous les aspects liés à la rémunération, aux avantages extra-légaux et aux pensions seront-ils pris en considération? Sera-t-il également tenu compte des études de 2011 de la BCE et de la BNB ou une mise à jour est-elle opportune? Enfin, qu'en est-il de l'harmonisation des trois statuts différents tant durant la carrière qu'à la retraite? Et qu'en est-il enfin de son financement?

La ministre, en concertation avec le Collège des fonctionnaires dirigeants, s'efforcera de réduire au maximum la consultance externe, en particulier pour les missions essentielles de l'autorité fédérale. Le membre s'en réjouit. L'objectif est de définir une stratégie à court et à moyen termes. En cas d'externalisation, il s'agira d'examiner s'il n'est pas plus rentable ou préférable que la tâche soit exécutée par les fonctionnaires et les collaborateurs des cabinets.

La ministre peut-elle expliquer dans quelle mesure la consultance externe est utilisée aujourd'hui et pour quelles missions? Quel est le coût de cette consultance externe? Quels critères seront-ils utilisés pour déterminer s'il n'est pas plus rentable et/ou préférable que le contrat soit exécuté par les autorités elles-mêmes?

L'un des principes clés de cet exercice est de ne pas employer des consultants pour des fonctions informatiques non spécialisées et des tâches récurrentes ou structurelles telles que la maintenance. Pour ces tâches, l'emploi régulier est la norme. Toutefois, pour les nouveaux projets politiques et les fonctions informatiques spécialisées, il est toujours possible de faire appel à des consultants externes ou à des détachements. À cette fin, la ministre souhaite comparer, avec les collègues concernés, les solutions proposées par Smals, eGov et celles du secteur privé.

Kan de minister die oplossingen nauwkeuriger beschrijven?

De heer Van der Donckt gaat vervolgens in op een laatste punt, namelijk de sociale dialoog, die cruciaal is voor de verwezenlijking van deze ambitieuze hervormingen. De minister streeft naar een nieuw sociaal akkoord met de vakbonden, binnen een afgesproken budgettaire context. Ze heeft hen gevraagd haar hun eisen te bezorgen, opdat het overleg kan starten en men tot een akkoord kan komen dat in 2026 wordt uitgevoerd.

Wat is de afgesproken budgettaire context en wat zijn de eisen van de vakbonden?

Mevrouw Victoria Vandenberg (MR) steunt de beleidsnota van de minister, die ambitieus is en die focust op het personeel, de markten en de digitalisering. Ambtenarenzaken betreft het overheidsbestuur en dus de dienstverlening aan de burgers. Het lid merkt op dat er in de beleidsnota weinig nadruk ligt op de dienstverlening aan de burger, behalve in het hoofdstuk over de digitale kloof.

Als voormalig medewerkster van een FOD weet mevrouw Vandenberg hoe moeilijk het voor een burger kan zijn om rechtstreeks in contact te treden met de administratieve diensten. Sinds de rechtstreekse contactnummers zijn afgeschaft, zijn sommige personeelsleden van de FOD gefrustreerd, omdat ze voor de openbare dienst gaan werken om hun medeburgers zo goed mogelijk van dienst te zijn, maar geen rechtstreeks contact met hen kunnen hebben.

Welke maatregelen is de minister van plan te implementeren om de burger opnieuw centraal te stellen bij de overheid en ervoor te zorgen dat de burgers opnieuw zo snel mogelijk rechtstreeks reactie krijgen van de overheidsdiensten?

Mevrouw Catherine Delcourt (MR) waardeert de stelling van de minister dat het ambtenarenapparaat modern, toekomstgericht, flexibel, wendbaar en efficiënt moet worden. Dat klinkt goed. Tijdens de presentatie van de beleidsverklaring had mevrouw Delcourt gewezen op het ontbreken van het woord “neutraliteit” en had zij de minister daarover vragen gesteld. De minister had toen plechtig beloofd daar werk van te maken. Het lid is verheugd te lezen dat de neutraliteit van het overheidspersoneel – een zeer belangrijk thema voor de MR – werd opgenomen in de beleidsnota. Mevrouw Delcourt vindt het echter jammer dat de minister daar vandaag weinig over heeft gezegd.

La ministre peut-elle préciser davantage quelles sont ces solutions?

M. Van der Donckt aborde alors un dernier point: le dialogue social, primordial pour la réalisation de ces réformes ambitieuses. La ministre recherche un nouvel accord social avec les organisations syndicales, dans un contexte budgétaire convenu. Elle a demandé à celles-ci de bien vouloir lui faire parvenir leurs revendications afin d'entamer des consultations pour parvenir à un accord à mettre en œuvre en 2026.

Quel est le contexte budgétaire convenu et quelles sont les revendications des organisations syndicales?

Mme Victoria Vandenberg (MR) soutient la note de la ministre, une note de politique générale ambitieuse, tournée vers le personnel, les marchés et le numérique. La fonction publique implique la gestion des affaires publiques et par conséquent, le service aux citoyens. La membre observe cependant que le service au citoyen est peu mis en avant dans la note, hormis dans le chapitre relatif à la fracture numérique.

Ancienne collaboratrice au SPF, Mme Vandenberg sait à quel point il peut être compliqué pour un citoyen d'avoir un contact direct avec l'administration. Et depuis que les numéros de contact direct ont été supprimés, certains membres du personnel du SPF sont frustrés, car ils s'engagent dans le service public pour rendre le meilleur service possible à leurs concitoyens, mais ne peuvent avoir un contact direct avec eux.

Quelles mesures la ministre compte-t-elle mettre en œuvre pour remettre le public au centre des préoccupations de la fonction publique et pour que les citoyens aient un retour direct et le plus rapide possible de la part de l'administration?

Mme Catherine Delcourt (MR) apprécie les propos de la ministre selon lesquels la fonction publique serait modernisée, tournée vers l'avenir, flexible, agile et efficace. Des mots qui sonnent bien. Lors de la présentation de l'exposé d'orientation politique, Mme Delcourt avait relevé l'absence du mot “neutralité” et n'avait pas manqué de l'interroger à ce sujet. La ministre s'était alors fermement engagée à travailler dans ce sens. La membre est satisfaite de voir que la neutralité des agents de l'État – élément très important pour le MR – a été intégrée dans la note de politique générale. Elle regrette cependant que la ministre en ait peu parlé aujourd'hui.

Kan de minister nogmaals bevestigen dat zij zich inzet voor de strikte neutraliteit van het overheidspersoneel en kan zij de verschillende stappen aangeven waarmee ze die doelstelling wil bereiken?

De heer Dimitri Legasse (PS) stelt dat hij net als mevrouw Delcourt bezorgd is over de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers. Hij vraagt zich ook af wat de minister in dat verband van plan is. Omgekeerd is hij het niet eens met de heer Van der Donckt, die ingenomen lijkt te zijn met het feit dat de minister voortaan de visie van de N-VA deelt. De heer Legasse denkt dat de minister daartoe werd gedwongen.

Het lid benadrukt dat het overheidspersoneel, de ambtenaren die de Staat draaiende houden, met het grootste respect moeten worden behandeld. Wanneer de minister haar voornemen uitspreekt te ijveren voor een overheid “die zowel dichtbij als menselijk is, voor iedereen toegankelijk, en waarin de publieke diensten bijdragen aan een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving”, vreest de heer Legasse dat achter die mooie woorden verschrikkingen schuilgaan. In het licht van de cijfers doen de woorden “flexibiliteit” en “wendbaarheid”, wanneer het op hervormingen aankomt, hem het ergste vrezen.

De PS-fractie heeft nooit een geheim gemaakt van haar bezorgdheid over de houding van de regering ten opzichte van ambtenaren en vooral ten opzichte van de gebruikers van de openbare diensten, namelijk de burgers. Zonder het expliciet aan te geven wil de regering immers tal van bezuinigingen doorvoeren. Op de honderdste dag van zijn ambtstermijn gaf de eerste minister trouwens aan dat het land een zogenaamde gezondheidskuur te wachten staat. Intussen laat de vice-eersteminister weten dat de citroen nog verder moet worden uitgeperst, ten koste van de werknemers, ook die van de overheidssector. De heer Legasse is daarover verontwaardigd.

De door de eerste minister beloofde kuur komt overeen met een besparing van 1,6 miljard euro. Wanneer de eerste minister het heeft over efficiëntie, dan heeft hij het niet over discipline, maar over besparingen, en dat geldt ook voor de beleidsnota van de minister, aldus de heer Legasse.

Het lid onthoudt dat de minister van Ambtenarenzaken, in samenwerking met de minister van Begroting en de bevoegde vakministers, elk initiatief zal steunen dat bijdraagt tot de door de regering gewenste hervormingen. In 2025 zal ze, samen met de minister van Begroting, een werkgroep oprichten die de kerntaken van de overheidsdiensten moet onderzoeken. De conclusies van de werkgroep zullen worden omgezet in aanbevelingen

Celle-ci peut-elle réitérer sa volonté d'atteindre la stricte neutralité des agents de l'État et présenter les différentes étapes pour y parvenir?

M. Dimitri Legasse (PS) dit partager l'inquiétude de Mme Delcourt quant à la qualité du service donné aux citoyens et s'interroge également sur ce que la ministre compte faire à cet égard. À l'inverse, il ne partage pas les propos de M. Van der Donckt qui semble se réjouir du fait que, désormais, la ministre partage la vision de la N-VA. M. Legasse estime que la ministre y a été contrainte.

Le membre insiste sur le fait que les agents, les fonctionnaires qui font tourner l'État, doivent être traités avec le plus grand respect. Si la ministre affiche ses intentions “pour une administration proche, humaine, pour une société plus inclusive, plus juste, sans obstacle ni discrimination”, M. Legasse craint que ces beaux éléments de discours ne cachent des horreurs: “Souplesse, agilité, flexibilité”, quand il s'agit de réforme, ces mots-là, au regard des chiffres, lui font craindre le pire.

Le groupe PS n'a jamais caché son inquiétude par rapport à l'attitude que le gouvernement adoptera vis-à-vis des fonctionnaires et surtout, des bénéficiaires des services publics, à savoir les citoyens, car en filigrane, le gouvernement veut réaliser beaucoup d'économies. Au 100^e jour de son mandat, le premier ministre a d'ailleurs expliqué la nécessité de faire des cures; quant au vice-premier ministre, il parle de devoir encore presser le citron. Notamment sur le dos des travailleurs, y compris ceux du secteur public, s'indigne M. Legasse.

La cure promise par le premier ministre représente 1,6 milliard d'euros d'économie. Et quand le premier ministre parle d'efficacité, il ne s'agit pas de rigueur, mais d'austérité, et la note de politique générale de la ministre ne dit pas autre chose, affirme M. Legasse.

Le membre retient que la ministre de la Fonction publique, en collaboration avec le ministre du Budget, et des ministres de tutelle concernés, soutiendra toute initiative contribuant aux réformes souhaitées par le gouvernement. En 2025, elle projette, en partenariat avec le ministre du Budget, de créer un groupe de travail chargé d'examiner les missions essentielles de l'administration publique. Les conclusions de ce groupe seront

die ter goedkeuring zullen worden voorgelegd aan de Ministerraad. De heer Legasse begrijpt dat de minister zwart op wit stelt dat zij de lineaire besparingen zal doorvoeren die haar worden gedicteerd door de minister van Begroting.

Een begrotingsdebat vraagt uiteraard om specifieke vragen en gekwantificeerde antwoorden.

Bevestigt de minister dat het haar taak zal zijn om 1,6 miljard euro aan besparingen door te voeren in het hele ambtenarenapparaat, zoals aangekondigd door de eerste minister?

In de begrotingsnotificaties kondigt de regering 1,8 % lineaire besparingen aan op personeels- en werkingskosten. Kan de minister details geven over die besparingen in 2025 en daarna, per betrokken departement? Daarnaast wordt gesteld dat in het eerste semester van 2025 al 115 miljoen euro zal worden bespaard. Bevestigt de minister die informatie?

De heer Legasse hekelt een paradoxale situatie: de minister kondigt harde lineaire besparingen aan en houdt tegelijkertijd een betoog waarin ze belooft de ambtenaren te verdedigen. Het lid maakt zich zorgen. Hoe kan men op dermate korte tijd zoveel besparingen doorvoeren en tegelijkertijd het personeel en de arbeidsomstandigheden verdedigen? De heer Legasse gelooft de minister niet. In werkelijkheid zal de minister begrotingsmaatregelen nemen, waaronder een lineaire vermindering van 1,8 % in alle departementen, behalve misschien bij politie en justitie. Uiteindelijk vraagt de spreker zich af hoe de minister die besparingen denkt te realiseren zonder de dienstverlening aan burgers of de diensten van de Staat te verzwakken.

Hij herinnert eraan dat minister Matz de hervorming van minister Vandeput, destijds verantwoordelijk voor Ambtenarenzaken, niet heeft goedgekeurd, en terecht, want het enige wat dat opleverde was een verzwakking van de Staat. Hoe verklaart de minister dat ze gisteren gekant was tegen een soberheidskuur en ze vandaag verdedigt?

Het lid dringt er bij de minister op aan niet mee te gaan in het dictaat van bepaalde partijen van de huidige regering en evenmin in het bezuinigingsplan waarin de meerderheid haar opsluit. Men moet erkennen dat de aangekondigde hervormingen de afbouw van personeelsrechten beogen en een einde willen maken aan de eigenheden van het openbaar ambt en van de overheidssector. Ambtenaren gaan echter een contract

traduities en recommandations, lesquelles seront ensuite soumises à l'approbation du Conseil des ministres. Et M. Legasse comprend que la ministre est écrite noir sur blanc, elle se fera dicter des économies linéaires par le ministre du Budget.

Un débat budgétaire appelle à l'évidence des questions précises et des réponses chiffrées.

La ministre confirme-t-elle que son travail consistera à réaliser 1,6 milliard d'euros d'économie sur l'ensemble de la fonction publique, comme annoncé par le premier ministre?

Dans les notifications budgétaires, le gouvernement annonce 1,8 % d'économies linéaires sur le personnel et les frais de fonctionnement. La ministre peut-elle détailler ces économies à réaliser durant l'année 2025 et suivantes, par département touché? Par ailleurs, il est indiqué que 115 millions d'euros seront déjà économisés sur la demi-année 2025. La ministre confirme-t-elle cette information?

M. Legasse dénonce une situation paradoxale: la ministre annonce des économies linéaires dures tout en tenant un discours où elle s'engage à défendre les fonctionnaires. Le membre est inquiet. Comment faire autant d'économies aussi rapidement tout en défendant le personnel et ses conditions de travail? Il n'y croit pas: en réalité, la ministre prendra des mesures budgétaires avec une diminution de manière linéaire de 1,8 % dans tous les départements, sauf peut-être à la police et à la justice. En définitive, le membre se demande comment la ministre compte réaliser ces économies sans affaiblir le service aux citoyens ou le service de l'État.

Il rappelle que la ministre Matz n'a pas approuvé la refonte du ministre Vandeput, chargé de la Fonction publique à l'époque, et à juste titre, puisqu'il n'en est ressorti qu'un affaiblissement de l'État. Comment la ministre explique-t-elle avoir été contre une cure d'austérité hier et la soutenir aujourd'hui?

Le membre l'exhorte à refuser le dictat de certains partis du gouvernement actuel et le plan d'austérité dans lequel la majorité l'enferme. Il faut pouvoir admettre que les réformes annoncées visent à diminuer les droits des travailleurs et à supprimer les spécificités du service public, du secteur public. Or, l'agent de la fonction publique passe un contrat avec l'État qui n'est pas que moral; il inclut aussi les conditions de travail et

aan met de Staat dat niet alleen moreel is, maar ook de arbeidsvoorwaarden en de bijbehorende voordelen omvat. Terugkomen op dat contract is niet correct.

Hoe zit het met het sociaal overleg? Welke contacten heeft de minister tot nu toe gelegd?

Volgens de heer Legasse zullen de besparingen die de minister moet doorvoeren in de eerste plaats de dienstverlening aan de burgers in het gedrang brengen. Hij maakt van de gelegenheid gebruik om de link te leggen met een andere bevoegdheid van de minister, namelijk de Regie der Gebouwen. De PS-fractie beschouwt de toegankelijkheid van openbare gebouwen voor alle burgers, optimale werkomstandigheden voor ambtenaren, alsook het onderhouden en duurzamer maken van het federale vastgoedpatrimonium als prioriteiten. Daarom moedigt hij de minister aan om een lokale dienstverlening voor de bevolking in stand te houden.

Te veel gemeenten blijven verstoken van de diensten van de FOD's. De burgers zijn dan verplicht om een of meer openbare vervoersmiddelen te nemen om naar een kantoor te gaan dat soms gesloten blijkt te zijn omdat ze geen afspraak hebben gemaakt. Er moet worden voorkomen dat hele gebieden niet langer toegang krijgen tot de administratieve diensten en dat alle diensten in de grote steden worden geconcentreerd. Vooral ouderen hebben behoefte aan rechtstreeks contact met de medewerkers van de federale diensten en dat contact is steeds moeilijker te vinden.

De heer Legasse stelt vast dat de minister instemmend knikt, terwijl ze de uitgaven voor de Regie drastisch verlaagt. Het lid vraagt zich af hoe een ambitieuze visie op de openbare dienstverlening te rijmen valt met dergelijke bezuinigingen? Is de minister van plan om in samenspraak met de gemeenten de burgers de nodige dienstverlening aan te bieden? De spreker benadrukt dat er absoluut een evenwicht moet worden gevonden tussen thuiswerken, het welzijn van de personeelsleden, de toegankelijkheid van de kantoren en het behoud van het menselijk contact.

De heer Legasse heeft het kort over de opleiding van ambtenaren. Die opleidingen moeten volgens de minister worden aangepast en meegaan met hun tijd. Kan de minister hier meer details over geven?

Het lid wil het ook hebben over de veiligheidsberoepen, die zouden worden gevrijwaard van besparingen. Tijdens de besprekingen over het regeerakkoord heeft de minister verklaard dat de departementen Justitie en Binnenlandse Zaken van elke besparing gevrijwaard zouden blijven. Bij het lezen van de begroting voor

les avantages liés à sa fonction. Revenir sur ce contrat n'est pas correct.

Où en est la concertation sociale? Quels contacts la ministre a-t-elle pris à ce jour?

Pour M. Legasse, les économies que la ministre doit faire vont d'abord et avant tout nuire aux services rendus aux citoyens. Il profite de l'occasion pour faire le lien avec une autre compétence de la ministre, la Régie des bâtiments. Pour le groupe socialiste, assurer l'accessibilité des bâtiments publics aux travailleurs et aux citoyens, garantir des conditions de travail optimales, entretenir le patrimoine fédéral et le rendre plus durable sont des priorités. C'est pourquoi il encourage la ministre à maintenir un service de proximité à la population.

Trop de communes sont désertées par les services du SPF. Les citoyens sont alors obligés de prendre un ou plusieurs transports en commun pour arriver devant un bureau parfois fermé, faute d'avoir pris un rendez-vous. Il faut éviter les déserts administratifs et la concentration de tous les services dans les grandes villes. Les personnes âgées, notamment, ont besoin d'un contact direct avec le personnel des administrations fédérales, et il est de moins en moins facile de trouver ce contact.

M. Legasse constate que la ministre opine du chef à ses propos alors qu'elle réduit drastiquement les dépenses pour la Régie. Comment combiner une vision ambitieuse du service public avec de telles réductions, s'interroge le membre. La ministre entend-elle travailler avec les communes, notamment, pour proposer des services d'aide à la population? Il insiste sur l'indispensable équilibre à trouver entre le télétravail, le bien-être des agents, l'accessibilité des bureaux et le maintien du contact humain.

M. Legasse évoque brièvement la formation des agents des services publics. Ces formations doivent être adaptées et évolutives, a indiqué la ministre. Peut-elle apporter des précisions à ce sujet?

Le membre revient aussi sur la question de l'immunisation des métiers de la sécurité. Lors des débats relatifs à l'accord de gouvernement, la ministre a déclaré que les départements de la Justice et de l'Intérieur étaient immunisés de toute économie. Force est de constater, observe-t-il, qu'à la lecture du budget 2025, il n'en est

2025 kan men er echter niet omheen dat daar niets van aan is: alleen het voor de politie bestemde budget van de FOD Binnenlandse Zaken blijft gevrijwaard.

Hoe kan het werk van de brandweer, het ambulancierspersoneel en het personeel van de civiele bescherming worden opgewaardeerd als er in die mate wordt bezuinigd? Kan de minister uitleggen welke besparingen gepland zijn binnen de FOD Binnenlandse Zaken en volgens welk tijdpad?

Vervolgens gaat de heer Legasse nader in op een aantal specifieke kwesties met betrekking tot misdaadbesteding.

Het regeerakkoord en de beleidsnota van minister Jambon bevatten 300 verbintenissen om de strijd tegen criminaliteit, maffia en drugs, die de Belgische Staat ondermijnen, op te voeren.

Het lid wil graag vernemen hoeveel verbintenissen er gepland zijn en in welke departementen. Hoeveel verbintenissen zijn er in dit dossier op het vlak van justitie? Hoeveel voor de politie? Hoeveel voor de FOD Financiën en in welke diensten? Hoeveel voor de douane? Is de douane gevrijwaard van besparingen gezien de op til zijnde uitdagingen? Hoe kan men 1,8 % lineair besparen in die diensten terwijl er dermate veel (overigens broodnodige) personeelsleden in dienst worden genomen om de misdaad te bestrijden?

Zal de minister pleiten voor de versterking van de Centrale dienst voor de bestrijding van de georganiseerde economische en financiële delinquentie (CDGEFID)? Die instantie werd ontmanteld door de heer Jambon, toen die minister van Binnenlandse Zaken was.

Tot slot vreest en betreurt de heer Legasse dat de minister de belichaming is van de rechtstreekse aanval op de openbare diensten en de dienaars van de Staat, zoals de mensen van de politie, de brandweer, de spoorwegen en de krijgsmacht. Het betreft beroepen van mannen en vrouwen die een heel land draaiende houden, zonder hun uren of opofferingen te tellen.

De heer Xavier Dubois (Les Engagés) vindt dat de beleidsnota een visie schetst die blijk geeft van zowel realisme als ambitie ten aanzien van de toekomst van de federale overheidsdiensten. In die visie staan de kwaliteit van de openbare dienstverlening, de samenhang van structuren en de waardering van vaardigheden centraal.

De strategie die de minister uitzet, sluit perfect aan op de verbintenissen uit het regeerakkoord. Het lid stelt tevreden vast dat de beleidsnota ook het belang herbevestigt om het overheidsoptreden in lijn te brengen met

rien: seul le budget alloué à la police du SPF Intérieur est immunisé.

Dès lors, comment revaloriser le travail des pompiers, des ambulanciers et des agents de la protection civile avec de pareilles coupes? La ministre peut-elle expliquer quelles sont les économies prévues au sein du SPF Intérieur et suivant quel agenda?

M. Legasse aborde ensuite quelques questions précises concernant la lutte contre la criminalité.

L'accord de gouvernement ainsi que la note d'orientation politique du ministre Jambon mentionnent 300 engagements pour renforcer la lutte contre la criminalité, les mafias et la drogue qui gangrènent l'État belge.

Le membre souhaite savoir combien d'engagements sont prévus et dans quels départements. Combien d'engagements pour la justice sur ce dossier? Combien pour la police? Combien au SPF Finances et dans quels services? Combien pour la douane? La douane est-elle immunisée de toute économie au vu des défis à relever? Comment réaliser 1,8 % d'économies linéaires dans ces services tout en engageant autant d'agents – au demeurant bien nécessaires – pour lutter contre la criminalité?

La ministre plaidera-t-elle pour renforcer l'Office central de lutte contre la délinquance économique et financière organisée (Ocedefo). Cet organe de la police a été démantelé par M. Jambon lorsqu'il était ministre de l'Intérieur.

En conclusion, M. Legasse craint et regrette que la ministre incarne la personne qui a attaqué directement les services publics et les serviteurs de l'État que sont les policiers, les pompiers, les cheminots, les postiers et les militaires. Autant de métiers, d'hommes et de femmes, qui font tourner tout un pays sans compter leurs heures et les sacrifices que cela implique.

M. Xavier Dubois (Les Engagés) considère que la note de politique générale propose une vision à la fois réaliste et ambitieuse pour l'avenir de l'administration fédérale. Une vision où la qualité du service public, la cohérence des structures, et la valorisation des compétences sont placées au cœur de l'action.

La démarche adoptée par la ministre s'inscrit pleinement dans la continuité des engagements pris dans le cadre de l'accord de gouvernement. Le membre se réjouit de constater que la note de politique générale

de doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling. Die expliciete inbedding veruiterlijkt dat de overheid haar verantwoordelijkheid neemt, de uitdagingen op lange termijn voor ogen houdt en blijft hameren op de noodzaak om het staatsapparaat efficiënter en bevattelijker te maken en om het strategisch beheer van de human resources te consolideren.

Les Engagés juicht ook toe dat het neutraliteitsbeginsel van de overheidsdiensten duidelijk aan bod komt in de nota, als fundament van het overheidsoptreden. De nota ligt eveneens in de lijn van allerlei welbekende speerpunten uit het Les Engagés-programma, waaronder een verantwoordelijke overheid die is gericht op het algemeen belang en die als organisatie streeft naar nabijheid, doeltreffendheid en billijkheid.

Volgens de heer Dubois vertrekt de minister van een helder uitgangspunt: het administratieve landschap is thans nog te versnipperd, weinig bevattelijk, organisatorisch soms star en weinig geneigd om mee te gaan in de huidige ontwikkelingen. Die situatie holt niet alleen de aansturingscapaciteit van de Staat uit, maar ook de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers.

De respons van de minister stoelt op een grondige transformatie van de werking van de federale overheid, aan de hand van een aanpak op drie sporen: organisatie, management en technologie. In die context is het voornemen om de dingen anders te doen binnen de federale overheid hoogst zinvol.

De uitwerking van transformatieroadmaps, de inschakeling van multidisciplinaire projectteams en de uitbreiding van de transversale ondersteuning via de FOD BOSA zijn stuk voor stuk aspecten die gestalte geven aan een geïntegreerd en strikt veranderingsbeheer. Dit is geen hervorming pro forma. Het gaat erom de middelen aan te reiken voor een gestructureerde, gecoördineerde en duurzame transformatie. De Les Engagés-fractie looft de gekozen methode.

Het is van essentieel belang dat die structurele reorganisatie wordt geschraagd door de betrachting om de bestaande middelen beter aan te wenden. De functionele groepering van ondersteunende diensten, de centralisering van technische expertise en de bundeling van HR-, IT- of logistieke functies geven blijk van een efficiëntielogica die Les Engagés volmondig steunt. De heer Dubois voegt eraan toe dat die dynamiek eveneens de verkokering doorbreekt en de verbondenheid tussen alle federale instanties bevordert.

Hij merkt op dat de door de minister voorgenomen strategie voor talentbeheer in die logica past. De idee is

réaffirme également l'importance d'aligner l'action publique sur les objectifs de développement durable. Cette intégration explicite témoigne d'une administration responsable et tournée vers les enjeux de long terme, qui insiste à plusieurs reprises sur la nécessité de renforcer l'efficacité de l'appareil étatique, d'en améliorer la lisibilité, et de consolider la gestion stratégique des ressources humaines.

Les Engagés se réjouissent également que le principe de neutralité des services publics soit bien intégré dans la note, comme fondement de l'action administrative. Par ailleurs, le texte rejoint également plusieurs axes fondamentaux portés par le mouvement des Engagés, lequel défend depuis longtemps une administration responsable, centrée sur l'intérêt général et tournée vers la proximité, l'efficacité et l'équité organisationnelles.

Pour M. Dubois, la ministre part d'un constat lucide: aujourd'hui, le paysage administratif est encore trop fragmenté, peu lisible, parfois rigide dans son organisation, et peu enclin à se connecter aux évolutions actuelles. Cette situation affaiblit non seulement la capacité de pilotage de l'État, mais également la qualité de service offerte aux citoyens.

La réponse de la ministre repose sur une transformation en profondeur du fonctionnement de l'administration fédérale, à travers un triple chantier: organisationnel, managérial et technologique. L'objectif de "faire autrement" l'administration fédérale prend tout son sens dans ce contexte.

Le développement de feuilles de route de transformation, l'activation d'équipes de projet pluridisciplinaires, et le renforcement de l'appui transversal à travers le SPF BOSA, sont autant d'éléments qui traduisent une approche intégrée et rigoureuse du changement. Il ne s'agit pas de réformer pour réformer, mais de donner les moyens d'une réforme structurée, concertée et suivie dans le temps. Le groupe des Engagés salue la méthode choisie.

Il est fondamental que le travail de réorganisation structurelle passe aussi par une volonté de mieux utiliser les moyens existants. Le regroupement fonctionnel des services de support, la centralisation des expertises techniques et la mutualisation des fonctions RH, IT ou logistiques participent d'une logique d'efficacité que les Engagés soutiennent pleinement. M. Dubois ajoute que cette dynamique contribue également à sortir d'une culture de silo et à renforcer l'interopérabilité entre les entités fédérales.

Il note que la stratégie proposée par la ministre concernant la gestion des talents s'inscrit dans la même logique.

dat human resources niet langer zuiver administratief mogen worden beheerd, maar ook strategisch moeten worden aangestuurd. Dat houdt in dat functies beter in kaart moeten worden gebracht, dat tijdig moet worden ingespeeld op krapte en dat er een objectief beeld moet zijn van kritieke vaardigheden, teneinde te voorkomen dat organisaties op middellange termijn uit balans raken.

De middelen die daartoe worden vrijgemaakt, zullen hun nut bewijzen: behoeftes zullen gerichter worden ingevuld, de indienstnemingen zullen waar nodig worden bijgestuurd en de organisatorische lenigheid wordt gestimuleerd. Zo investeert men echt in de kwaliteit van de openbare dienstverlening.

Het lid wijst ook op de bijzondere aandacht die uitgaat naar de beoogde rationaliseringsoefening inzake onderaanneming van intellectuele arbeid. Les Engagés is inderdaad voorstander van het subsidiariteitsbeginsel bij het gebruik van externe consultancy: de overheid mag er alleen een beroep op doen als de interne kennis ontoereikend of onbeschikbaar is. De oprichting van een pool van interne consultants gaat in die richting en getuigt van de betrachting om de structuren autonomer te maken, wat dan weer strookt met de in het regeerakkoord afgesproken budgetbeheersingsdoelstelling.

Voorts onderstreept het lid de visie van de minister inzake overheidsaankopen. Daarin wordt geopperd het aankoopbeleid tot volwaardig speerpunt van de administratieve transformatie te maken, via een federale aankoopstrategie voor 2025-2029 die is opgebouwd rond performantie, transparantie en kmo-toegang. Zo suggereert de minister om tools voor uitgavenanalyse te ontwikkelen, de procedures te vereenvoudigen en gaandeweg de praktijken tussen entiteiten te standaardiseren. Ook daar wordt dus de kaart van samenhang en vereenvoudiging getrokken, aldus de heer Dubois.

De strategie ten slotte om het federaal openbaar ambt aantrekkelijker te maken valt op door de duidelijkheid en de omvang ervan en door de concrete aansluiting op de realiteit in het veld. Een generationele kijk op de huidige hr-uitdagingen is welgekomen. Het lid juicht toe dat er oog is voor het loopbaaneinde, via de implementering van aangepaste flexibiliteitsmaatregelen en de waardering van de kennisoverdracht aan de hand van intergenerationele mentoringprogramma's. Die aandacht voor de individuele trajecten, in elke fase ervan, geeft blijk van een personeelsbeleid dat gevoelig is voor de dingen die leven op het terrein.

Tot besluit zet de heer Dubois een aantal kernpunten van Les Engagés in de verf: investeren in de mensen binnen de overheid, door hen kwaliteitsvol te leiden en hun vaardigheden te erkennen; een cultuur van

Le principe étant que les ressources humaines ne peuvent plus être gérées de manière purement administrative, mais doivent être pilotées stratégiquement. Cela implique de mieux cartographier les fonctions, d'anticiper les pénuries, et d'objectiver les compétences critiques pour éviter la désorganisation à moyen terme.

Les outils mobilisés à cet effet sont pertinents; ils permettront de mieux cibler les besoins, d'ajuster les recrutements, et de renforcer l'agilité organisationnelle. Il s'agit là d'un véritable investissement dans la qualité du service public.

Le membre relève également une attention particulière portée à la rationalisation de la sous-traitance intellectuelle. Les Engagés sont effectivement favorables au principe de subsidiarité dans le recours à la consultance externe: l'administration doit seulement faire appel à l'extérieur si les compétences internes sont insuffisantes ou indisponibles. La création d'un vivier de consultants internes va dans ce sens et témoigne d'un souci d'autonomisation des structures, en ligne avec l'objectif de maîtrise budgétaire posé par l'accord de gouvernement.

Par ailleurs, le membre souligne la vision de la ministre relative aux achats publics. Celle-ci propose d'en faire un levier à part entière de la transformation administrative, à travers une stratégie d'achats fédéraux 2025-2029 structurée autour de la performance, de la transparence et de l'accès pour les PME. La ministre propose ainsi de développer des outils d'analyse des dépenses, de faciliter les procédures, et d'unifier progressivement les pratiques entre entités. Là aussi, la cohérence et la volonté de simplification sont au rendez-vous, souligne M. Dubois.

Enfin, l'approche adoptée pour renforcer l'attractivité de la fonction publique fédérale se distingue par sa clarté, sa mesure et son ancrage concret dans les réalités du terrain. Une lecture générationnelle des enjeux RH actuels est la bienvenue. Le membre salue la prise en considération des fins de carrière, à travers la mise en œuvre de mesures de flexibilisation adaptées, mais aussi la valorisation du transfert d'expérience par des dispositifs de mentorat intergénérationnel. Cette attention portée aux parcours individuels, dans toutes leurs phases, témoigne d'une politique des ressources humaines sensible aux réalités concrètes du terrain.

M. Dubois conclut en mettant en avant plusieurs marqueurs fondamentaux de l'action politique des Engagés: investir dans l'humain au sein de l'administration, en renforçant la qualité de gestion et la reconnaissance des

verantwoordelijkheid en autonomie bewerkstelligen, door de diensten de middelen aan te reiken om hun evolutie te sturen; zorgen voor structurele samenhang in het overheidsoptreden, ten dienste van de kwaliteit voor de burgers.

De heer Luc Frank (Les Engagés) vindt de beleidsnota rijk in zijn beknoptheid, maar vooral samenhangend. Het stemt de Les Engagés-fractie tevreden de ruimte voor het sociale overleg in de beleidsnota bevestigd te zien. De wil om binnenkort een nieuw sociaal akkoord te sluiten met de vakbonden van de ambtenaren en de contractuelen, is een positief signaal waarmee de personeelsuitdagingen van deze transformatie kunnen worden aangepakt. Het overleg strookt volkomen met de beginselen die de fractie verdedigt: respect voor werk, actieve deelname van het personeel en samen vorm geven aan het overheidsbeleid.

De heer Frank wijst ook op de uitbreiding van de specifieke tests voor mensen met een handicap, in het verlengde van de reeds bestaande maatregelen voor contractuele personeelsleden. Die doorbraak is een sterk signaal ten gunste van inclusie en gelijke kansen binnen het openbaar ambt.

Er blijven echter een aantal vragen over de praktische uitvoering van de hervormingsplannen. Zo zal de POD Maatschappelijke Integratie op termijn bij de FOD Sociale Zekerheid worden gevoegd. Is voor die fusie in een specifiek transformatieplan voorzien? Hoe zal het personeel daarbij worden begeleid en hoe zal de transitie worden aangestuurd?

De onderlinge afstemming van de transformaties steunt op een geleidelijke structurering van de projecten. In welke nadere regels wordt voorzien om de transversale opvolging van de projecten en de operationele begeleiding in de betrokken overheidsdiensten te verzekeren?

Hoe zal de FOD BOSA op het vlak van het talentenbeheer overheidsdiensten met minder hr-expertise ondersteunen bij het gebruik van de geplande analytische tools, bijvoorbeeld voor het in kaart brengen van competenties of het gebruik van hr-gegevens?

De minister wil de kmo's meer toegang geven tot overheidsopdrachten, door met name de concurrentie aan te zwengelen. Welke concrete maatregelen zal ze nemen om die toegang te vergemakkelijken, zonder echter af te dingen op de rechtszekerheid en de eenvoud van de procedures?

De minister maakt melding van de geleidelijke invoering van artificiële intelligentie in bepaalde ondersteunende functies. Welke garanties zullen worden geboden opdat

compétences; favoriser une culture de responsabilité et d'autonomie, en donnant aux entités les outils pour piloter leur évolution; et enfin, assurer une cohérence structurelle de l'action publique au service de la qualité pour les citoyens.

M. Luc Frank (Les Engagés) juge que la note de politique générale est dense et surtout cohérente. Les Engagés se réjouissent de voir affirmée la place réservée au dialogue social. La volonté de conclure prochainement un nouvel accord social avec les organisations représentatives des agents et des travailleurs contractuels constitue un signal positif, à la hauteur des enjeux humains de cette transformation. La démarche de concertation s'inscrit pleinement dans les principes que le groupe défend: le respect du travail, la participation active des agents et la co-construction des politiques publiques.

M. Frank pointe également l'élargissement des épreuves spécifiques aux personnes en situation de handicap, dans la continuité des mesures déjà prévues pour les contractuels. Cette avancée est porteuse d'un signal fort en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances au sein de la fonction publique.

Quelques interrogations demeurent cependant quant à la mise en œuvre concrète de ces projets de réforme. Ainsi, le SPP Intégration sociale rejoindra à terme le SPF Sécurité sociale. Cette fusion fera-t-elle l'objet d'un plan de transformation spécifique? Quelles seront les modalités d'accompagnement du personnel et de gestion de la transition?

La coordination des transformations s'appuie sur une structuration progressive des projets. Quelles sont les modalités prévues pour en assurer le suivi transversal et l'accompagnement opérationnel dans les administrations concernées?

En matière de gestion des talents, comment le SPF BOSA accompagnera-t-il les administrations, moins dotées en expertise RH, dans l'utilisation des outils analytiques prévus, tels que la cartographie ou les données RH?

La ministre exprime sa volonté de renforcer l'accès des PME aux marchés publics, notamment en stimulant la concurrence. Quelles mesures concrètes seront-elles prises pour faciliter cet accès tout en garantissant la sécurité juridique et la simplicité des procédures?

La ministre mentionne l'introduction progressive de l'intelligence artificielle dans certaines fonctions de support. Dans ce contexte, quelles garanties seront-elles

die technologieën verantwoord en transparant zouden worden aangewend, in overeenstemming is met de beginselen van behoorlijk bestuur? De heer Frank verwijst naar de mogelijke invoering van een door AI aangedreven chatbot, die op termijn bepaalde interne of externe processen zou kunnen vergemakkelijken, op voorwaarde dat het gebruik ervan correct wordt ingebed.

Administraties die binnen hun personeelsbestand het quotum van 3 % mensen met een handicap niet halen, zullen specifieke tests moeten organiseren. Hoe zal die verplichting concreet in praktijk worden gebracht en welke instrumenten zullen worden aangeboden om de betrokken diensten te begeleiden bij die openstelling?

De minister wil een veralgemening van contractuele indienstneming voor niet-gezagsfuncties, terwijl de statutaire indienstneming wordt gehandhaafd voor gezagsfuncties. Dat onderscheid zou voortaan structureel zijn. Er zal binnenkort een gedetailleerde lijst van de voormelde gezagsfuncties worden opgesteld. Welke nadere regels zullen daarbij worden gehanteerd? Welke vorm neemt het geplande overleg met de betrokken diensten en personeelsvertegenwoordigers aan? Die hervorming vormt een keerpunt op het vlak van het sociaal recht, zoals dat op het openbaar ambt van toepassing is, en volgt daarmee een heilzame en verantwoorde evolutie, waar de Les Engagés-fractie volledig achter staat.

De hervorming van het federale openbaar ambt moet dit jaar van start gaan. Werden ter zake reeds voorstellen ingediend? Welk tijdschema zal bij die oefening worden aangehouden?

Het regeerakkoord stelt dat de overheid minder op externe consultants een beroep zou moeten doen, omdat ze er te afhankelijk van is geworden, vooral dan op IT-gebied. Zijn er risico's aan die beslissing verbonden? Zo ja, hoe kunnen die dan worden beperkt zodat geen hindernissen ontstaan voor de soepele werking van de overheidsdiensten die sterk van IT-toepassingen en -tools afhankelijk zijn?

Het lid sluit af met de opmerking dat de beleidsnota richtsnoeren behelst die, indien ze methodisch en transparant worden toegepast, kunnen bijdragen aan de duurzame modernisering van het openbaar ambt. De minister houdt zich ver weg van aankondigingsbeleid en stelt concrete hefbomen voor die stoelen op een logica van governance, monitoring en evaluatie. De heer Frank verzekert de minister dat de leden van de Les Engagés-fractie constructieve partners zullen zijn bij de tenuitvoerlegging van de strategieën en ambities die ze in het belang van België nastreeft.

mises en œuvre pour assurer une utilisation responsable et transparente de ces technologies, en cohérence avec les principes de bonne administration? M. Frank évoque la possible instauration d'un *chatbot* alimenté par l'IA, qui pourrait à terme faciliter certaines démarches internes ou externes, à condition d'être bien encadré.

Les administrations qui n'atteignent pas le quota de 3 % de personnes en situation de handicap devront organiser des épreuves spécifiques. Comment cette obligation sera-t-elle mise en œuvre concrètement, et quels outils seront-ils proposés pour accompagner les services concernés dans cette démarche d'ouverture?

La ministre prévoit la généralisation du recrutement contractuel pour les fonctions non régaliennes, tout en maintenant le principe du recrutement statutaire pour les fonctions régaliennes, conformément à une distinction désormais structurante. Une liste précise de ces fonctions régaliennes sera prochainement élaborée. Selon quelles modalités? Quelle est la nature des consultations envisagées avec les services concernés et les représentants du personnel? Cette réforme marque un tournant en matière de droit social dans la fonction publique et constitue une évolution salubre et responsable, que les Engagés soutiennent pleinement.

La réforme du paysage de la fonction publique fédérale doit être lancée cette année. Des propositions ont-elles déjà été soumises? Quel calendrier encadrera-t-il la mise sur pied de cet exercice?

L'accord de gouvernement prévoit de réduire le recours à la consultance externe dont l'administration est devenue trop dépendante et plus particulièrement, dans le domaine IT. Existe-t-il des risques inhérents à cette suppression? Dans l'affirmative, comment les limiter afin de ne pas entraver le bon fonctionnement des administrations fortement tributaires d'applications et outils informatiques.

Le membre conclut en affirmant que la note de politique générale trace des orientations qui pourront, si elles sont poursuivies avec méthode et transparence, contribuer à moderniser durablement la fonction publique. La ministre évite les effets d'annonce et propose des leviers concrets, appuyés sur une logique de gouvernance, de suivi et d'évaluation. M. Frank assure que les membres des Engagés seront des partenaires constructifs dans la mise en œuvre des stratégies fixées et des ambitions affichées dans l'intérêt de la Belgique.

Mevrouw Nele Daenen (Vooruit) geeft aan dat het in een periode van geopolitieke instabiliteit, economische druk, snelle digitalisering en een steeds complexere samenleving van cruciaal belang is dat de federale overheid niet alleen efficiënt, maar ook inclusief, transparant en wendbaar georganiseerd is.

De beleidsnota is op dat vlak bijzonder ambitieus. Ze bevat tal van hervormingsvoorstellen met het oog op een moderne, slagvaardige overheid die de burger centraal stelt. De Vooruit-fractie kan die ambitie alleen maar onderschrijven.

Een openbare dienstverlening die wordt gedragen door gemotiveerde en trotse medewerkers zorgt voor meer toegankelijkheid voor iedereen en draagt bij tot een inclusievere en rechtvaardigere samenleving, waar iedereen zijn rechten kan uitoefenen en toegang heeft tot openbare diensten. Het doel is dus een openbare dienst die de inzet van zijn medewerkers waardeert en erkent.

De minister heeft drie belangrijke pijlers gedefinieerd: eenvoudigere en beter gecoördineerde diensten, de optimalisering van middelen met het oog op schaalvoordelen, en het aantrekken en waarderen van talent.

Ze zet ook sterk in op digitalisering, datagedreven personeelsbeleid en het bestrijden van de digitale kloof. Tegelijkertijd doet ze voorstellen voor de hervorming van selectieprocedures, het opzetten van expertisepools en een meer doorgedreven analytische aanpak van de human resources.

De nota van de minister getuigt van visie, maar roept ook fundamentele vragen op over de uitvoerbaarheid, over inclusie en vooral over hoe dat alles met beperkte middelen kan worden waargemaakt zonder mensen aan de kant te laten.

Mevrouw Daenen stelt een aantal vragen aan de minister, met name over eenvoudigere en beter gecoördineerde diensten. Volgens de minister is de federale overheid nog steeds te versnipperd, wat leidt tot dubbel werk, onnodige kosten en verwarring bij de burgers. Voor welke besturen zal in 2025 een fusie of integratie worden overwogen? Welke criteria worden gehanteerd om ter zake keuzes te maken? Hoe zullen burgers beter worden geïnformeerd over een eenvormige toegang tot overheidsdiensten?

Schaalvoordelen zijn mogelijk dankzij de centralisering van ondersteunende diensten zoals ICT en human resources. Hoe kan die centralisering worden georganiseerd

Mme Nele Daenen (Vooruit) déclare que dans une période d'instabilité géopolitique, de pression économique, d'une numérisation rapide, et d'une société de plus en plus complexe, il est crucial que l'administration fédérale soit non seulement efficace, mais aussi inclusive et transparente, et son organisation, agile.

À cet égard, la note de politique générale est particulièrement ambitieuse. Elle contient de nombreuses propositions de réforme visant à mettre en place une autorité fédérale moderne et volontariste qui se concentre sur les citoyens. Le groupe Vooruit ne peut qu'être d'accord avec cette ambition.

Un service public, porté par des collaborateurs motivés et fiers, garantit qu'il est accessible à tous et contribue à une société plus inclusive et juste, où chacun peut exercer ses droits et avoir accès aux services publics. Un service public qui apprécie et reconnaît l'engagement de ses collaborateurs.

La ministre définit trois grands axes politiques: premièrement, la simplification et une meilleure coordination des services; deuxièmement, l'optimisation des ressources pour réaliser des économies d'échelle; troisièmement, l'attraction et la valorisation des talents.

En outre, elle démontre un engagement fort en faveur de la numérisation, la gestion des ressources humaines basée sur les données et la lutte contre la fracture numérique. Dans le même temps, elle émet des propositions pour réformer les procédures de sélection, créer des pools d'expertise et renforcer l'approche analytique des ressources humaines.

La ministre fait preuve de vision, mais soulève également des questions fondamentales sur la faisabilité, l'inclusion et, surtout, sur la manière de réaliser toutes ces réformes avec des ressources limitées sans laisser personne au bord du chemin.

Mme Daenen adresse une série de questions à la ministre, notamment concernant la simplification et la coordination des services. D'après la ministre, l'autorité fédérale est encore trop fragmentée, ce qui engendre un double travail, des coûts inutiles et de la confusion pour les citoyens. Quelles sont les administrations dont la fusion ou l'intégration sera envisagée d'ici 2025? Quels seront les critères utilisés pour faire ces choix? Et comment les citoyens seront-ils mieux informés sur l'accès uniforme aux services publics?

Des économies d'échelle sont possibles grâce à la centralisation des services d'appui tels que les TIC et les ressources humaines. Comment organiser cette

zonder extra lagen of meer bureaucratie te creëren? Hoe kan ervoor worden gezorgd dat in het veld geen kennis en ervaring verloren gaat bij die herschikkingen?

De digitale kloof is een aanhoudend probleem, vooral voor ouderen, laaggeschoolden en mensen met een handicap. Voor Vooruit is het essentieel om dat probleem aan te pakken via flankerende maatregelen en efficiënte alternatieve oplossingen. Zijn het Connectoo-programma en de digitale assistent waarnaar in de nota wordt verwezen afdoende maatregelen? Is de minister bereid om structurele offline alternatieven te verstrekken voor wie niet mee kan of wil in de digitalisering? Hoe wordt de impact van Connectoo gemeten en beoordeeld?

De algemene beleidsnota is ambitieus, maar de budgettaire ruimte is heel beperkt. Welke projecten krijgen absolute prioriteit in 2025? Hoe worden bestaande middelen herverdeeld? Wat zijn de risico's in verband met ondercapaciteit of hervormingsmoeheid bij het federale personeel?

Het aantrekken van jong talent is levensbelangrijk. In de beleidsnota wordt het belang van *employer branding* en gemeenschappelijke communicatie via sociale media benadrukt. Hoe kan het verschil worden gemaakt met de private sector, die vaak hogere lonen en snellere doorgroeimogelijkheden biedt? Zijn er specifieke strategieën om knelpuntfuncties, zoals ICT-specialisten, aan te trekken?

De minister stelt terecht dat medewerkers zich “gezien en gewaardeerd” moeten voelen. Hoe krijgt dat concreet invulling? Komt er meer ruimte voor interne mobiliteit, opleiding of maatwerk in loopbanen? Hoe zal het personeelsbeleid worden afgestemd op die verschillende factoren?

De minister pleit voor inclusieve dienstverlening, onder meer via inclusief design. Hoe zit het met de inclusie op de werkplek? Welke maatregelen worden genomen om mensen met een handicap actief aan te trekken voor een loopbaan bij de federale overheidsdiensten? Welke ondersteuning wordt hun geboden?

De beleidsnota vermeldt een datagedreven hr-strategie om een samenhangend personeelsbeleid waar te maken. Hoe zorgt de minister ervoor dat die strategie niet louter technisch of cijfermatig is, maar ook inzet op welzijn, diversiteit en ethisch leiderschap? Worden de sociale partners daarbij betrokken? Welke garanties zijn er dat

centralisation sans créer de couches supplémentaires ou de nouvelle bureaucratie? Et comment s'assurer que les connaissances et l'expérience sur le terrain ne seront pas perdues lors de ces réaffectations?

La fracture numérique est un problème persistant, en particulier pour les personnes âgées, les personnes peu qualifiées et les personnes handicapées. Pour Vooruit, il est en effet essentiel de répondre à ce problème par des mesures d'accompagnement et des solutions alternatives efficaces. Le programme Connectoo et l'assistant numérique auxquels la note fait référence sont-ils des mesures suffisantes? La ministre est-elle disposée à fournir des solutions structurelles alternatives non numériques pour ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas s'engager dans la voie du numérique? Comment l'impact de Connectoo sera-t-il mesuré et évalué?

La note de politique générale est ambitieuse, mais la marge de manœuvre budgétaire est très limitée. Dès lors, quels projets auront-ils la priorité absolue en 2025? Comment les ressources existantes seront-elles réaffectées? Et quels sont les risques liés à la sous-capacité ou à la lassitude à l'égard des réformes parmi le personnel fédéral?

L'attraction de jeunes talents est cruciale. La note souligne l'importance de l'image de marque de l'employeur et la communication commune par le biais des médias sociaux. Comment se différencier cependant du secteur privé, qui offre souvent des salaires plus élevés et des possibilités d'avancement plus rapides? Existe-t-il des stratégies spécifiques pour attirer les fonctions en pénurie, tels que les spécialistes des TIC?

Les collaborateurs doivent, à juste titre, se sentir “vus et valorisés”. Mais comment cela se traduit-il concrètement? Y aura-t-il plus de place pour la mobilité interne, la formation ou des carrières personnalisées? Comment la politique des ressources humaines tiendra-t-elle compte de ces différents éléments?

La ministre préconise des services inclusifs, entre autres par le *design* inclusif. Toutefois, qu'en est-il de l'inclusion sur le lieu de travail? Quelles mesures sont-elles prises pour recruter activement des personnes porteuses d'un handicap au sein de l'administration fédérale? Quel soutien leur est-il proposé?

Concernant une politique RH cohérente, la note de politique générale mentionne une stratégie RH fondée sur les données. Comment la ministre s'assure-t-elle que cette stratégie n'est pas simplement technique ou numérique, mais qu'elle s'engage également en faveur du bien-être, de la diversité et d'un *leadership* éthique?

dergelijk beleid niet leidt tot een nog hogere werkdruk bij de hr-diensten?

Mevrouw Daenen besluit dat de richting duidelijk is: bouwen aan een federale overheid die functioneert als een geheel, die burgers en medewerkers centraal zet, en die de sprong maakt naar de toekomst. Goede intenties volstaan echter niet. De kloof tussen visie en praktijk blijft vaak groot.

Mevrouw Daenen roept de minister dan ook op om de hervormingen in overleg, met realisme en vooral met oog voor de mensen in het veld uit te voeren. Alleen zo kan de federale overheid een werkgever en dienstverlener van de toekomst worden.

Mevrouw Phaedra Van Keymolen (cd&v) onthoudt dat de burger moet kunnen rekenen op een efficiënte, performante en toekomstgerichte overheid, die de belangen van de burger vooropstelt. De cd&v-fractie kan het alleen maar eens zijn met die uitspraak. Het is zaak om alles in het werk te stellen om te ijveren voor overheidsdiensten die luisteren naar hun klanten en die de burgers verdedigen, zonder evenwel hun plaats in te nemen.

Een doeltreffende overheid maakt optimaal gebruik van haar personeel en haar middelen. In overeenstemming met het regeerakkoord zal de minister werken aan een aantal fusies en integraties. Daartoe zal een roadmap worden ontwikkeld, teneinde de potentiële efficiëntiewinsten op begrotingsvlak in kaart te brengen. Het College van voorzitters werd geacht tegen 30 april een bijdrage te leveren aan die roadmap.

Heeft de minister die bijdrage al ontvangen? Welke concrete voorstellen hebben de overheidsdiensten van hun kant gedaan? Is het nog steeds de bedoeling om op 31 mei een actieplan aan de Ministerraad voor te leggen? Een stimulans zal worden gefinancierd door het investeringsbudget. Welke vorm zal die stimulans aannemen?

Een doeltreffende overheid concentreert zich op haar kerntaken. In samenspraak met de minister van Begroting zal een werkgroep worden opgericht om die kerntaken te onderzoeken. Wie zal deel uitmaken van die werkgroep? Zullen er ook externe partijen bij worden betrokken? Wat is het tijdspad voor dat onderzoek? Om voor het einde van de legislatuur aan de slag te gaan met de resultaten is het volgens cd&v nodig de dynamiek te versnellen.

Les partenaires sociaux sont-ils impliqués dans ce processus? Et comment garantir que cette politique n'entraînera pas une charge de travail encore plus élevée pour les départements des ressources humaines?

En conclusion, Mme Daenen indique que la direction est claire: construire une administration fédérale qui fonctionne comme un tout, qui place les citoyens et les collaborateurs au centre, et qui fait un bond en avant. Néanmoins, les bonnes intentions ne suffisent pas, fait-elle remarquer, l'écart entre la vision et la pratique reste souvent important.

Mme Daenen invite la ministre à mettre en œuvre ces réformes en concertation, avec réalisme et, surtout, en tenant compte des personnes sur le terrain. C'est la seule façon de faire de l'administration fédérale un employeur et un prestataire de services du futur.

Mme Phaedra Van Keymolen (cd&v) retient que le citoyen doit pouvoir compter sur une autorité efficace, performante, tournée vers l'avenir, et qui place les intérêts du citoyen au premier plan. Le groupe cd&v ne peut qu'approuver cette assertion. Tout ce qu'il est possible de faire doit l'être pour œuvrer en faveur d'une administration à l'écoute de ses clients et qui défend les citoyens sans pour autant se substituer à eux.

Une administration efficace fait le meilleur usage possible de son personnel et de ses ressources. Conformément à l'accord de gouvernement, la ministre travaillera sur un certain nombre de fusions et d'intégrations. Une feuille de route sera élaborée à cet effet afin d'identifier les gains d'efficacité budgétaire potentiels. La contribution du Collège des Présidents à l'élaboration de cette feuille de route est attendue pour le 30 avril.

La ministre a-t-elle déjà reçu cette contribution? De leur côté, quelles propositions concrètes les administrations ont-elles transmises? L'objectif est-il toujours de soumettre un plan d'action au Conseil des ministres le 31 mai? Un incitant sera financé par le budget d'investissement. Quelle forme cet incitant prendra-t-il?

Une administration efficace se concentre sur ses missions essentielles. En concertation avec le ministre du Budget, un groupe de travail sera créé afin d'analyser ces missions. Qui fera partie du groupe de travail? Des parties externes seront-elles également impliquées? Quel est le calendrier fixé pour cette analyse? Pour commencer à travailler sur les résultats avant la fin de la législature, Le cd&v estime qu'il est nécessaire d'accélérer la dynamique.

Cd&v is tevreden dat er ook in het aankoopbeleid wordt gestreefd naar schaalvoordelen en efficiëntiewinst. Het nieuwe federale aankoopbeleid voor 2025-2029 zal dit jaar aan de regering worden voorgelegd. Waarin verschilt dat nieuwe aankoopbeleid van de huidige strategie? Wat zijn de belangrijkste aanpassingen? De minister wil de aankopen in kaart brengen. Wat zijn de doelstellingen van die inspanning en wat kan daar concreet van worden verwacht?

Bij de bespreking van de beleidsverklaring had de cd&v-fractie al gevraagd er in het raam van het aankoopbeleid voor te zorgen dat de kmo's en de lokale ondernemers ook zouden kunnen meedingen. Het lid stelt vast dat meerdere maatregelen zullen worden genomen om de toegang van kmo's tot overheidsopdrachten te vergemakkelijken, en juicht dat initiatief toe.

De minister wil tegen het einde van deze legislatuur de Europese doelstelling behalen om minstens 80 % kmo-deelname en 60 % kmo's onder de winnende ondernemingen te realiseren. Mevrouw Van Keymolen wil graag weten wat de huidige percentages zijn.

In de beleidsnota wordt herhaaldelijk verwezen naar het onderzoeken van het gebruik van artificiële intelligentie. AI neemt immers een steeds prominenter plaats in de samenleving in. Het is belangrijk de voordelen ervan te benutten en de gevaren ervan te identificeren. Het lid benadrukt de behoedzaamheid van de minister in dat opzicht. Zou de regering daarenboven niet moeten werken aan een AI-strategie waarmee de projecten kunnen worden geëvalueerd? Zijn er initiatieven in die zin?

Wat de digitale diensten betreft, herhaalt de cd&v-fractie haar verzoek naar aanleiding van de beleidsverklaring: er zou moeten worden gesnoeid in het aantal overheidswebsites. De digitalisering van de diensten mag dan wel een noodzaak zijn, ook alternatieve, niet-digitale oplossingen moeten beschikbaar blijven voor wie dat wil. Fysieke diensten zijn basisdiensten en moeten dat blijven, aldus het lid.

In de beleidsnota bevestigt de minister haar ambitie om de inzet van externe consultants te verminderen. Mevrouw Van Keymolen benadrukt dat het oprichten van pools van interne consultants een heel goed idee is. Er zal een strategie op korte en middellange termijn worden vastgelegd om de externe adviesopdrachten geleidelijk af te bouwen. Welk tijdspad stelt de minister daartoe voor?

Bovendien moet de federale overheid een moderne en aantrekkelijke werkgever zijn. Voor cd&v is het belangrijk

Le cd&v est satisfait que les économies d'échelle et les gains d'efficacité soient également recherchés dans la politique d'achats. La nouvelle politique fédérale d'achats pour la période 2025-2029 sera soumise au gouvernement cette année. En quoi cette nouvelle politique d'achats diffère-t-elle de la stratégie actuelle? Quelles sont les principales adaptations? La ministre souhaite établir une cartographie des achats. Quels sont les objectifs de cette cartographie et que faut-il en attendre concrètement?

Lors de l'examen de l'exposé d'orientation politique, le groupe cd&v avait déjà demandé de veiller, dans le cadre de la politique d'achats, à ce que les PME et les entrepreneurs locaux puissent également concourir. La membre constate que plusieurs mesures seront prises pour faciliter l'accès des PME à ces marchés, et salue l'initiative.

La ministre souhaite atteindre, d'ici la fin de la présente législature, l'objectif européen, à savoir au moins 80 % de participation des PME et 60 % de PME parmi les entreprises gagnantes. Mme Van Keymolen souhaite connaître les pourcentages actuels.

Dans la note de politique générale, il est question à plusieurs reprises d'explorer l'utilisation de l'intelligence artificielle. L'IA occupe en effet une place de plus en plus prépondérante dans la société. Il est important d'en exploiter les avantages et d'identifier ses dangers. La membre souligne la prudence de la ministre à cet égard. Le gouvernement ne devrait-il pas également travailler à l'élaboration d'une stratégie d'IA qui permettrait d'évaluer les projets? Des initiatives vont-elles dans ce sens?

En ce qui concerne les services numériques, le cd&v réitère sa demande, formulée lors l'exposé d'orientation politique, de commencer à rationaliser le nombre de sites internet gouvernementaux. Si la numérisation des services est une nécessité, les solutions alternatives non numériques doivent aussi rester disponibles pour les personnes qui le souhaitent. Les services physiques sont des services publics de base et doivent le rester, déclare la membre.

La ministre confirme son ambition de réduire le recours aux consultants externes dans la note de politique générale. Mme Van Keymolen souligne que la création de pools de consultants internes est une très bonne idée. Une stratégie à court et à moyen termes sera définie pour éliminer progressivement les missions de conseil externe. Quel calendrier propose la ministre à cet égard?

Par ailleurs, l'autorité fédérale doit être un employeur moderne et attractif. Pour le cd&v, il est important de

te focussen op carrièremogelijkheden, bijscholing aan te moedigen en de mobiliteit tussen de verschillende diensten te vergroten. Volgens de beleidsnota zullen die doelstellingen worden nagestreefd. Bovendien zullen de selectieprocedures worden vereenvoudigd en gedigitaliseerd en zal de bekendmaking in het *Belgisch Staatsblad* worden afgeschaft. Het is daarnaast belangrijk om verder te kijken dan de diploma's van de kandidaten.

Het lid herinnert eraan dat cd&v al lang de aandacht vestigt op werkgelegenheid voor mensen met een handicap binnen de federale overheid. De diensten die het quotum van 3 % niet halen, zullen worden verplicht om een aantal voor die doelgroep voorbehouden selecties te organiseren.

Wat is het concrete doel van die maatregel? Waarvan zal het verplichte aantal van gereserveerde selecties afhangen? Vanaf wanneer zal die verplichting worden opgelegd? Hoe zal die concreet worden toegepast?

De minister zet in op het bundelen en delen van expertise tussen de verschillende FOD's. In welke expertisedomeinen is de oprichting van een pool van interne consultants gepland? Gaat het om IT-profielen of ook om andere profielen? Wat is de beoogde planning?

Contractuele indienstneming wordt de regel, behalve voor gezagsfuncties, waarvoor men statutairen in dienst zal blijven nemen. Bestaat er al een definitie van een gezagsfunctie? Daarnaast wil de minister, overeenkomstig het regeerakkoord, de loon- en arbeidsvoorwaarden van contractuelen en statutairen op elkaar afstemmen. Wanneer wordt contractuele indienstneming daadwerkelijk de norm?

Tijdens de bespreking van de beleidsverklaring heeft de cd&v-fractie de aandacht gevestigd op de toename van geweld en agressie tegen personeelsleden. Mevrouw Van Keymolen is tevreden dat de minister in haar beleidsnota heeft verwezen naar gratis psychologische bijstand. Toch moet men volgens haar ook blijven werken aan een alomvattende strategie om dergelijke gevallen van agressie zoveel mogelijk te beperken. Men moet inzicht hebben in de werkelijke omvang van het probleem. In zijn verkiezingsmemorandum heeft het ACV Openbare Diensten de aandacht gevestigd op de gevaren van het feit dat dergelijke gevallen van agressie te weinig worden gerapporteerd vanwege de bureaucratie en de onmogelijkheid om anoniem aangifte te doen. Cd&v zou graag zien dat er ook op dit vlak verdere maatregelen worden genomen.

De heer Matti Vandemaele (Ecolo-Groen) vindt de beleidsnota al een stuk concreter dan de op 25 maart 2025 voorgelegde beleidsverklaring. Hij vindt het echter

mette l'accent sur les opportunités de carrière, de stimuler la formation continue et d'accroître la mobilité entre les différentes administrations. D'après la note de politique générale, ces objectifs seront poursuivis. Les procédures de sélection seront également simplifiées, numérisées, et la publication au *Moniteur belge* sera supprimée. Il s'agira également de regarder au-delà des diplômes que possèdent les candidats.

La membre rappelle que le cd&v attire l'attention depuis longtemps sur l'emploi des personnes en situation de handicap au sein de l'autorité fédérale. Les services qui n'atteignent pas le quota de 3 % seront obligés d'organiser un certain nombre de sélections réservées.

Quel est l'objectif concret de cette mesure? De quoi dépendra le nombre obligatoire de sélections réservées? À partir de quand cette obligation sera-t-elle imposée? Comment sera-t-elle appliquée?

La ministre table sur la mise en commun et le partage d'expertise entre les différents SPF. Dans quels domaines d'expertise la création d'un pool de consultants internes est-elle envisagée? S'agit-il de profils IT ou d'autres profils également? Quelle est la planification envisagée?

Le recrutement contractuel deviendra la règle, sauf pour les postes d'autorité dont le recrutement restera statutaire. Existe-t-il déjà une définition de ce qu'est un poste d'autorité? Par ailleurs, conformément à l'accord de gouvernement, la ministre entend harmoniser les conditions de rémunération et de travail des contractuels et des statutaires. Quand le recrutement contractuel deviendra-t-il effectivement la norme?

Lors de la discussion relative à l'exposé d'orientation politique, le groupe cd&v a attiré l'attention sur l'augmentation de la violence et des agressions à l'encontre des agents. Mme Van Keymolen constate avec satisfaction que la ministre fait référence à une assistance psychologique gratuite dans sa note de politique générale. Toutefois, poursuit-elle, il convient également de continuer à travailler sur une stratégie globale visant à réduire au maximum ces agressions. Il est nécessaire de comprendre l'ampleur concrète du problème. Dans son mémorandum électoral, la CSC services publics attire l'attention sur les dangers d'un sous-rapportage des agressions, en raison de la bureaucratie et de l'impossibilité d'introduire une déclaration anonyme. Le cd&v souhaite que des mesures supplémentaires soient prises dans ce domaine également.

M. Matti Vandemaele (Ecolo-Groen) estime que la note de politique générale est déjà plus concrète que l'exposé d'orientation politique présenté le 25 mars

jammer dat op de verwezenlijking van tal van maatregelen geen termijn werd gezet. Er zullen nieuwe structuren tot stand worden gebracht zonder dat er een tijdpad is of concrete verwezenlijkingen worden beloofd.

De heer Vandemaele benadrukt voorts dat in het regeerakkoord duidelijk naar een enkel aanspreekpunt wordt gestreefd. De spreker is een fervent aanhanger van een federale overheid die is georganiseerd zoals de Vlaamse overheid, met één telefoonnummer, één e-mailadres, één website en één app. Ongeacht welke FOD erachter schuilgaat, het uiterlijk van de instelling moet voor de burgers heel duidelijk zijn. In dat verband vond hij het regeerakkoord ambitieus, de beleidsverklaring was dat al iets minder en de beleidsnota is opnieuw een stap achteruit. Toen de eerste minister zijn beleidsnota aan de commissieleden voorlegde, beweerde ook hij voorstander te zijn van een enkel aanspreekpunt voor de federale overheid.

De spreker hoopt dat de minister toch vastberaden is om die doelstelling na te streven. Mocht zulks niet het geval zijn, dan verneemt hij graag hoe zij de zaken ziet. Hij vindt een wirwar van websites een onbevredigende aanpak als wordt beoogd de federale diensten toegankelijker, duidelijker en klantvriendelijker te maken.

Dat gezegd zijnde, komt de heer Vandemaele ter zake en gaat hij in op de herstructurering van de FOD's en van de diensten.

Ter illustratie verwijst hij naar de restaurants voor de ambtenaren. De restaurants bevinden zich in diverse gebouwen van de verschillende FOD's. Tijdens de vorige legislatuur heeft de regering aangekondigd dat ze de situatie beoogde te harmoniseren. En inderdaad, in sommige arrondissementen mogen federale politieagenten gaan eten in het lokale restaurant van de FOD Financiën, maar in een ander arrondissement mogen ze dat dan weer niet. Het zijn nochtans allemaal federale ambtenaren. De spreker stelt voor om een keuze te maken en de situatie te stroomlijnen. Kan de minister een stand van zaken geven?

Vervolgens gaat de spreker in op het hoofddoel van de minister: de bundeling van de diensten op basis van hun inhoud. De minister beoogt daartoe een stappenplan uit te werken. Wanneer zal dat klaar zijn? Vanaf wanneer mag men daadwerkelijke veranderingen in de praktijk verwachten? Denkt de minister tot slot al aan bepaalde diensten of FOD's die ze wil bundelen? Tot nu toe worden alleen de integratie van de POD Maatschappelijke Integratie en van de POD Wetenschapsbeleid (Belspo) vermeld. Om welke andere diensten gaat het nog?

dernier. Il déplore néanmoins l'absence de délai fixé pour la réalisation de nombreuses actions. De nouvelles structures seront créées sans prévoir le calendrier ni les réalisations concrètes.

M. Vandemaele souligne par ailleurs que dans l'accord de gouvernement, l'ambition est clairement de travailler avec un seul point de contact. Le membre est un ardent défenseur d'une autorité fédérale organisée comme l'autorité flamande, avec un seul numéro de téléphone, une seule adresse électronique, un seul site internet et une seule application. Peu importe le SPF qui se cache derrière, la façade de l'institution doit être très claire pour les citoyens. Il considère à cet égard que l'accord de gouvernement était ambitieux, l'exposé d'orientation politique l'était déjà un peu moins, et la note de politique générale est encore un cran en dessous. Quand le premier ministre a présenté sa note de politique générale aux membres de la commission, il était également partisan d'un seul point de contact pour l'autorité fédérale.

Le membre espère que la ministre a la ferme intention de poursuivre en ce sens. Il se demande d'ailleurs dans le cas contraire, comment elle voit la suite. Il estime que des sites internet éparpillés est une approche insatisfaisante si l'objectif est de créer des services fédéraux plus accessibles, clairs et plus conviviaux pour les clients.

Cela dit, M. Vandemaele entre dans le vif du sujet: la restructuration des SPF et des services.

À titre d'exemple, il commence par évoquer les restaurants destinés aux agents. Les restaurants sont situés dans différentes structures des différents SPF. Lors de la précédente législature, le gouvernement a communiqué son intention d'harmoniser la situation. En effet, dans certains arrondissements, les agents de la police fédérale sont autorisés à manger dans le restaurant local du SPF Finances, alors que dans un autre arrondissement, les agents de la police fédérale ne le sont pas. Ce sont pourtant tous des agents fédéraux. Le membre propose de faire un choix et de structurer la situation. La ministre peut-elle communiquer un état des lieux?

Le membre en vient alors à l'ambition principale affichée par la ministre, à savoir le regroupement des services sur la base de leurs contenus. La ministre a prévu une feuille de route pour ce faire. Quand celle-ci sera-t-elle prête? À partir de quand des changements effectifs sur le terrain sont-ils attendus? Enfin, la ministre a-t-elle en tête des services ou des SPF à regrouper? Jusqu'à présent, seules les intégrations du SPP Intégration sociale et du SPP Politique scientifique (BELSPO) sont évoquées. Quels sont les autres services concernés?

In de beleidsnota van de minister van Begroting staat dat een kerntakenanalyse zal worden uitgevoerd. Een voorstel zal voor eind mei aan de regering worden voorgelegd, met het doel om tot een akkoord te komen bij de begrotingsopmaak 2026. Klopt dat? Zo niet, wat is dan de verwachte termijn? Als er overigens wel een voorstel is, stelt de heer Vandemaele voor om inzage te verlenen in de grote lijnen ervan, opdat men weet welke richting wordt ingeslagen.

De spreker benadrukt dat er consensus bestaat over de ambitie om expertisepools op te richten. Zo zijn er plannen voor een expertisecentrum methodologie, fusie en integratie, een bureau voor projectbeheer en een instrument om de leemten op het gebied van competenties te analyseren. Wanneer zullen die diensten en instrumenten operationeel zijn en wanneer mogen de eerste resultaten worden verwacht?

De heer Vandemaele stelt vast dat de uitgaven voor werking en personeel met 1,8 % zullen dalen. Er zullen echter nieuwe structuren worden opgezet, met de huidige personeelsformatie van de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA). Er zullen nieuwe instrumenten en diensten worden ontwikkeld. Als 1,8 % van de middelen wordt geschrapt, zullen er aanzienlijke besparingen moeten worden doorgevoerd bij andere diensten. Welke taken en diensten van BOSA zullen daar de gevolgen van ondervinden? Welke diensten zullen over minder vte's beschikken om de expertisepool, het expertisecentrum of het bureau voor projectbeheer invulling te geven? Waar moet dat personeel dan vandaan komen?

Een vermindering van de uitgaven met 1,8 % betekent een aanzienlijke besparing. Toch wordt beoogd een federale overheid uit te bouwen die beschikt over interne talenten en kennis, om de processen op een kwalitatieve manier te beheren en over voldoende expertise te beschikken, met als doel niet voortdurend een beroep te moeten doen op externe consultants. Investeren in de capaciteitsopbouw om dergelijke taken intern uit te voeren, betekent echter dat de overheidsdiensten minder consultancyopdrachten zullen uitschrijven. Ze zal dus enerzijds 1,8 % besparen door het personeelsbestand in te krimpen, maar anderzijds zal ze die taken zelf moeten uitvoeren.

Hoe kan bovendien worden voorkomen dat de overheid de profielen met interne kennis verliest, net die profielen die de federale overheid meer wil waarderen? Hoe kan een federale overheid worden uitgebouwd die sterk genoeg is om alle processen te beheren, zodat zij onafhankelijk wordt van consultancybureaus?

La note de politique générale du ministre du Budget indique qu'une analyse des missions essentielles sera réalisée avant l'établissement du budget de 2026, et sera soumise au gouvernement à la fin du mois de mai. Est-ce exact? Dans le cas contraire, quel est le délai prévu? Par ailleurs, si une proposition existe, M. Vandemaele suggère également de pouvoir en prendre connaissance dans les grandes lignes afin de savoir quelle est la direction prise.

Le membre souligne que la création du pool d'experts fait consensus. Un centre d'expertise sur la méthodologie, la fusion et l'intégration, un bureau de gestion des projets, ainsi qu'un outil d'analyse des lacunes en matière de compétences sont prévus. Quand ces services et ces outils seront-ils opérationnels et quand en attendre les premiers résultats?

M. Vandemaele note une réduction des dépenses de 1,8 % en matière de fonctionnement et de personnel. Or, de nouvelles structures seront établies avec le contingent actuel du SPF BOSA. De nouveaux outils et services seront créés. Si 1,8 % des moyens sont supprimés, des coupes budgétaires importantes auront lieu au détriment d'autres services. Quels tâches et services du SPF BOSA en pâtiront-ils? Quels services auront-ils moins d'ETP pour alimenter le pool d'experts, le centre d'expertise ou le bureau de gestion des projets. D'où viendra alors ce personnel?

Une réduction des dépenses de 1,8 % représente une solide économie. Or, l'objectif est de développer une autorité fédérale dotée de talents et de connaissances internes, pour gérer de manière qualitative les processus et disposer d'une expertise suffisante afin d'éviter d'avoir recours en permanence à des consultants externes. Toutefois, investir dans le renforcement des capacités pour réaliser ce type d'exercice en interne signifie que l'administration accomplira moins de missions de consultance. Par conséquent, d'un côté, elle réalisera une économie de 1,8 % avec une réduction des effectifs, mais de l'autre, elle devra s'acquitter elle-même de ces missions.

En outre, comment s'assurer que l'administration ne perdra pas les profils possédant les connaissances en interne, profils que l'autorité fédérale souhaite valoriser davantage? Comment développer une administration fédérale suffisamment forte pour gérer tous les processus de sorte qu'elle soit indépendante des cabinets de conseil.

De heer Vandemaele gaat voorts in op het federale aankoopbeleid. Alle leden zijn het erover eens dat er behoefte is aan meer centralisatie, grotere volumes, meer verbonden kopers, maar ook aan explicietere aanwijzingen en meer openheid naar kmo's.

Het lid heeft twee vragen. Ten eerste, waarom zijn de begrippen circulariteit en duurzaamheid, die centraal stonden in de beleidsverklaring, in deze nota verdwenen? Gelden ze niet langer of worden ze uitgesteld? Gaat het hier om een vergetelheid? Kan de minister daar wat meer duiding bij geven?

Ten tweede melden veel kmo's dat Europese regels vaak obstakels creëren. Het lid hoort vaak dezelfde opmerkingen bij bepaalde collega's, die graag zouden investeren in meer lokale productie en meer gewicht zouden willen toekennen aan kwaliteitscriteria dan aan financiële criteria, maar die gehinderd worden door de regels van de Europese Unie, die zulks niet toestaan. Maandelijks krijgt de Kamer van volksvertegenwoordigers te maken met een dossier waarin de Europese aanbestedingsregels een struikelblok vormen.

Hoe kan men ervoor zorgen dat de Europese regelgeving meer ruimte laat voor duurzaamheid, circulariteit en lokale productie? Is de minister van plan die kwestie op Europees niveau aan te kaarten?

De heer Vandemaele staat stil bij een andere uitdaging: het "neutrale" uniform in openbare diensten. Tot dusver is dat onderwerp enigszins onder de radar gebleven. De Ecolo-Groen-fractie werd de voorbije periode gecontacteerd door verschillende ambtenaren die zich zorgen maken over wat er op stapel staat. Het lid is ook bezorgd over wat sinds enkele weken aan de gang is binnen het provinciebestuur van Oost-Vlaanderen.

Het concept van neutraliteit is in de ogen van de heer Vandemaele heel vreemd, want niets in de wereld is neutraal. Persoonlijk wenst hij een kwalitatieve dienstverlening en wil hij beleefd, vriendelijk en rechtvaardig worden geholpen, zoals het hoort in een openbare dienst. Het maakt daarbij niet uit of de ambtenaar een kruis of een hoofddoek draagt.

Het memorandum van het College van voorzitters bevat een paragraaf over diversiteit, fysiek en mentaal welzijn en het creëren van een inclusieve bestuurscultuur. Dat is in tegenspraak met de ambitie die uit het regeerakkoord en de beleidsnota spreekt.

Is het de bedoeling dat alle functies bij de federale overheid onder die neutrale dresscode vallen,

M. Vandemaele évoque ensuite la politique d'achats fédérale. Tous les membres s'accordent à dire qu'il faut plus de centralisation, des volumes plus importants, des acheteurs plus connectés, mais aussi des désignations plus explicites, ainsi qu'une plus grande ouverture aux PME.

Le membre s'interroge sur deux points. Premièrement, pourquoi les notions de circularité et de durabilité, centrales dans l'exposé d'orientation politique, ont-elle disparu de la présente note? N'est-ce plus le cas ou est-ce postposé? S'agit d'un oubli? La ministre peut-elle donner quelques éclaircissements à ce sujet?

Deuxièmement, de nombreuses PME signalent souvent que les règles européennes créent des obstacles. Il entend les mêmes remarques venant de certains collègues qui voudraient investir dans une production plus locale et donner plus de poids aux critères de qualité qu'aux critères financiers, mais les règles de l'Union européenne ne l'autorisent pas. Chaque mois, la Chambre des représentants est confrontée à un dossier dans lequel les règles européennes relatives aux marchés publics posent un problème.

Comment faire en sorte que les réglementations européennes laissent plus de place à la durabilité, à la circularité et à la production locale? La ministre a-t-elle la volonté d'amener cette question au niveau européen?

M. Vandemaele s'attarde sur un autre défi: l'uniforme "neutre" dans les services publics. Jusqu'à présent, ce sujet est resté quelque peu sous les radars. Le groupe Ecolo-Groen a été contacté récemment par plusieurs fonctionnaires, inquiets de ce qui se profile. Le membre est également concerné par ce qui se passe depuis quelques semaines au sein du gouvernement provincial de Flandre orientale.

Le concept de neutralité est très étrange, estime M. Vandemaele, il n'y a rien de neutre dans le monde. Pour sa part, il veut un service de qualité, une aide polie, gentille et juste, comme doit l'être un service public. Peu importe si l'agent porte une croix ou a un voile sur la tête.

Le mémorandum du Collège des présidents comprend un paragraphe sur la diversité, le bien-être physique et mental, et sur la création d'une culture gouvernementale inclusive. Cette mention contredit l'ambition affichée dans l'accord de gouvernement et la note de politique générale.

L'objectif est-il que tous les postes des autorités fédérales soient soumis à ce code vestimentaire neutre,

of zouden die voorschriften alleen gelden voor de eerstelijnsmedewerkers?

Mag elke FOD-voorzitter vrij kiezen of hij de dresscode al dan niet invoert, of moet hij een algemene lijn volgen?

Tot slot plaatst de heer Vandemaele vraagtekens bij de meerwaarde van een dergelijke maatregel vandaag. Welke fundamentele stap zet België na bijna 200 jaar onafhankelijkheid door dergelijk uniform in te voeren? Wordt de wereld beter door dit soort maatregelen?

Wordt dit uniform de norm of wordt er onderscheid gemaakt tussen eerstelijnsmedewerkers die in contact staan met het publiek en medewerkers in de backoffice? Moet iemand die een hoofddoek draagt zich verbergen of zijn overheidsemplooi verlaten? De spreker merkt op dat dit debat duidelijk niet gaat over een kruis of een T-shirt van Led Zeppelin, maar over de hoofddoek.

Tot slot, hoe valt een inclusief personeelsbeleid te rijmen met het al dan niet verbieden van de hoofddoek of het uitrangeren van hoofddoekdraagsters?

Het volgende punt betreft de bezoldiging in het algemeen. Het lid merkt op dat indien er volgend jaar een sectoraal akkoord van kracht moet worden, dit voor de zomer moet worden gesloten, opdat in het najaar een wetgevingsinitiatief kan worden genomen met het oog op een inwerkingtreding in januari. Wat is de voortgang van dat dossier?

Volgens het lid geeft het regeerakkoord blijk van weinig liefde voor ambtenaren, terwijl een sectoraal akkoord samen moet worden gesloten, als ware het een daad van liefde. De tekst gaat over afschaffingen, aanpassingen, het statuut, de pensioenen enzovoort. Hoe denkt de minister de vakbonden te overtuigen? Wat heeft zij hen te bieden?

De statutaire betrekking zal worden voorbehouden voor gezagsfuncties, die nog moeten worden gedefinieerd. Kan de minister de grote lijnen meedelen, in de wetenschap dat 5 % van alle functies gezagsfuncties zijn, terwijl de overige 95 % dat niet zijn? Of gaat het veeleer om een verhouding van 70 % – 30 %? In hoeverre bepaalt de gezagspositie of iemand op een contractuele dan wel statutaire betrekking aanspraak kan maken?

De heer Vandemaele wijst vervolgens op een bijzondere situatie. Zes topmanagers die voor de federale overheid werken, waaronder drie leden van de directie van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten

ou cela concerne-t-il uniquement les collaborateurs de première ligne?

Chaque président de SPF sera-t-il autorisé à choisir librement d'introduire ou pas ce code vestimentaire ou devra-t-il suivre une ligne générale?

Enfin, M. Vandemaele s'interroge sur la valeur ajoutée d'une telle mesure aujourd'hui. Après presque 200 ans d'indépendance, quelle étape fondamentale la Belgique franchit-elle en introduisant cet uniforme? Le monde est-il rendu meilleur grâce à ce type de mesure?

Cet uniforme sera-t-il la norme ou une distinction sera-t-elle faite entre les personnes du front desk en contact avec le public et celles du back office? Une personne portant un voile devra-t-elle rester derrière le placard ou quitter l'administration? À l'évidence, ce débat ne concerne pas une croix ou un t-shirt de Led Zeppelin, mais bien le port du voile, observe-t-il.

Enfin, comment concilier une politique de ressources humaines inclusive avec le fait de savoir si oui ou non le voile sera interdit ou si les personnes portant un voile seront mises derrière le placard?

Le point suivant concerne la rémunération de manière générale. Le membre fait remarquer que si un accord sectoriel doit entrer en vigueur l'année prochaine, il doit être conclu avant l'été afin que toute initiative législative puisse être prise à l'automne pour une entrée en vigueur en janvier. Comment ce dossier progresse-t-il?

Pour le membre, l'accord de gouvernement n'exprime pas beaucoup d'amour pour les agents de la fonction publique alors qu'un accord sectoriel doit être conclu ensemble, ce qui constitue une sorte d'acte d'amour. Le texte parle de ce qui est supprimé, adapté, du statut, de la pension, etc. Comment la ministre compte-t-elle convaincre les organisations syndicales? Qu'a-t-elle à leur offrir?

Le contrat statutaire sera réservé aux fonctions d'autorité; celles-ci doivent encore être définies. La ministre peut-elle communiquer les grandes lignes sachant que 5 % sont des fonctions d'autorité et 95 % ne le sont pas? Ou s'agit-il plutôt d'un rapport 70 %-30 %? Jusqu'à quel niveau la position d'autorité pèsera-t-elle pour déterminer si quelqu'un a une position contractuelle ou statutaire?

M. Vandemaele relève ensuite une situation particulière. Six top managers travaillant pour les autorités fédérales, dont trois membres de la direction de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA), gagnent plus

(FSMA), verdienen meer dan de eerste minister. In Vlaanderen geldt de regel dat niemand die voor de Vlaamse overheid werkt, meer mag verdienen dan de minister-president. Waarom zou men zich niet door die regel laten inspireren?

Kan de minister bevestigen dat zes topmanagers daadwerkelijk meer verdienen dan de eerste minister? Ook in een aantal overheidsbedrijven verdienen sommigen meer dan de eerste minister. Kan de minister aangeven om hoeveel mensen het gaat en wat hun salarisschaal is? Voor de parlementsleden is het belangrijk over die informatie te beschikken. Zou de minister bereid zijn een regel zoals die in Vlaanderen geldt, door te voeren op federaal niveau?

De vorige regering heeft de loonspanning bij Proximus en bpost aangepakt. Die bedrijven zijn nu verplicht om dat aspect in hun jaarverslag te vermelden. Is de minister bereid dezelfde eisen te stellen aan het personeel van de federale overheid?

Het lid wil ook een kwestie ter sprake brengen die heel belangrijk is voor de Ecolo-Groen-fractie, namelijk de integriteit binnen de federale overheid, met inbegrip van de ministeriële kabinetten. In de beleidsnota komt dat concept weinig aan bod. Betekent dit dat de minister er weinig of geen belang aan hecht, of dat ze ervan uitgaat dat de federale overheid een toonbeeld van integriteit is?

De Groep van Staten tegen corruptie (Greco) heeft België nochtans een aantal aanbevelingen gedaan. Is de minister van plan die aanbevelingen in haar beleid in de praktijk te brengen? Welke rol spelen de ministeriële kabinetten ter zake? Internationale audits wijzen altijd op het feit dat de ministeriële kabinetten in België een soort goddelijke status hebben, los van alles en iedereen, en dat ze aan weinig controle of toezicht onderworpen zijn. Is de minister van plan deze situatie te verhelpen of niet?

Nog steeds betreffende de integriteit geeft de heer Vandemaele aan geschokt te zijn door de veelheid aan politieke benoemingen in België. Mensen worden nog steeds benoemd omdat ze de juiste partijkaart hebben, ongeacht de procedures.

De laatste vraag betreft de acties van de parketmagistraten. Het feit dat zij een pensioen van 7000 euro ontvangen berust op de veronderstelling dat als mensen een hoge wedde en een hoog pensioen krijgen, ze wegblijven van corruptie en dat ze, wanneer ze eenmaal met pensioen zijn, niet actief worden in lobbybedrijven of andere organisaties. Is de minister op de hoogte van die redenering?

que le premier ministre. En Flandre, une règle prévoit que personne travaillant pour les autorités flamandes ne peut gagner plus que le ministre-président. Pourquoi ne pas s'en inspirer?

Le ministre peut-elle confirmer que ces six top managers gagnent effectivement plus que le premier ministre? Dans certaines entreprises publiques, des personnes gagnent aussi plus que le premier ministre. La ministre peut-elle indiquer le nombre de personnes concernées et leur échelle de salaire? En tant que parlementaires, il est important d'avoir ces informations. La ministre serait-elle disposée à prendre une telle règle au niveau fédéral comme en Flandre?

Le précédent gouvernement a géré la tension salariale chez Proximus et Bpost. Ces entreprises doivent désormais en faire état dans leurs rapports annuels. La ministre est-elle disposée à appliquer au personnel des autorités fédérales les mêmes exigences?

Le membre souhaite également soumettre au débat une question très importante pour le groupe Ecolo-Groen: celle de l'intégrité au sein de l'autorité fédérale, y compris dans les cabinets ministériels. Cette notion est peu mentionnée dans la note de politique générale. Cela signifie-t-il que la ministre n'y attache pas ou peu d'importance ou qu'elle suppose que l'autorité fédérale est un modèle d'intégrité?

Le Groupe d'États contre la corruption (Greco) a pourtant formulé une série de recommandations à l'attention de la Belgique. La ministre compte-t-elle les mettre en pratique dans sa politique? Et quelle est la place des cabinets ministériels dans cette démarche? Les audits internationaux pointent toujours le fait que les cabinets ministériels en Belgique ont une sorte de statut divin, séparé de tout et de tous, et qu'ils sont peu contrôlés et peu surveillés. La ministre prévoit-elle de remédier à ce constat ou pas?

Concernant l'intégrité toujours, M. Vandemaele se dit choqué par la multiplicité des nominations politiques en Belgique. Des personnes sont encore nommées parce qu'elles ont la bonne carte de parti, sans qu'il soit tenu compte des procédures.

La dernière question porte sur l'action des magistrats du parquet. Le fait que ceux-ci reçoivent une pension de 7000 euros repose sur l'idée que si des personnes perçoivent un salaire et une pension élevés, elles restent éloignées de la corruption, et une fois à la retraite, elles ne deviennent pas actives dans des entreprises de lobbying ou d'autres organisations. La ministre est-elle au courant de ce raisonnement?

Hoe kan men weten of de huidige wetgeving betreffende het draaideurmechanisme wordt nageleefd? Het lid wil kennisnemen van de interne federale audit die hierover vorig jaar werd uitgevoerd. Wat zijn de voornaamste conclusies daarvan? Welke initiatieven kunnen worden genomen om dit draaideurfenomeen aan te pakken of te voorkomen?

De reden dat deze pensioenen en salarissen zo hoog zijn, is gebaseerd op het argument van het draaideurmechanisme en het beletten van corruptie. Als dit niet langer gebeurt via salarissen en pensioenen, hoe kan de federale overheid dan garanderen dat de hoogste magistraten van België onomkoopbaar zijn gedurende hun loopbaan en dat ze na hun pensioen geen bijkomende activiteit uitoefenen in de privésector?

Het lid legt uit dat hij voor een FOD heeft gewerkt waar een arbeidsovereenkomst werd aangeboden die weliswaar van langere duur was dan in de privésector, maar die werd ingekort. Als de duur van de arbeidsovereenkomst minder lang is, vreest de minister dan niet dat er talent verloren zal gaan van mensen die niet langer bij de overheid willen werken? Hoe kan de duur trouwens worden verkort zonder aan kwaliteit in te boeten?

En hoe zit het met de diplomavereisten? Wordt de diplomavereiste afgeschaft voor bepaalde functies? Zo ja, voor welke? Indien er rekening wordt gehouden met elders verworven vaardigheden, hoe kan dan worden aangetoond dat iemand die in dienst wordt genomen de betrekking niet krijgt omdat hij de buurman is van een lid van Les Engagés, maar wel degelijk omdat hij beschikt over de vereiste vaardigheden voor de functie?

Tot slot gaat de heer Vandemaele in op de 3 %-norm voor de indienstneming van mensen met een handicap. In haar beleidsnota geeft de minister aan dat ze de meetmethode zal aanpassen en mensen die hun kandidatuur indienen zal aanmoedigen om hun handicap te vermelden. Ze wijst er ook op dat de telling anders zal verlopen. Betekent dit dat de telling de afgelopen 25 jaar niet correct is uitgevoerd en dat het verschil hier en daar 0,5 % zal bedragen?

Het lid wil concretere informatie en benadrukt dat de FOD's de afgelopen tien jaar werden aangemoedigd om op dit gebied actief te zijn, zonder succes. Hoe zal de minister een en ander aanpakken om deze keer wel resultaat te boeken?

Tot besluit geeft de heer Vandemaele aan dat hij zich tot op zekere hoogte kan vinden in de voorliggende beleidsnota en dat hij uitkijkt naar het antwoord van de minister.

Comment savoir si la législation actuelle relative au système du mécanisme du tourniquet est respectée? Le membre souhaite prendre connaissance de l'Audit fédéral interne réalisé l'année dernière sur le sujet. Quelles en sont les principales conclusions? Quelles initiatives prendre pour régler ou éviter ce phénomène de porte tambour?

La raison pour laquelle ces pensions et ces salaires sont élevés est basée sur l'argument du "pantouflage" et de l'arrêt de la corruption. Si cela ne se fait plus par le biais des salaires et des pensions, comment l'autorité fédérale peut-elle garantir que les plus hauts magistrats, en Belgique, qu'ils soient incorruptibles pendant leur carrière et qu'une fois à la retraite, ils ne poursuivent pas une activité complémentaire dans le secteur privé?

Le membre explique avoir travaillé dans un SPF offrant un contrat, certes plus long que dans le secteur privé, mais qui a été raccourci. Si la durée des contrats est moindre, la ministre ne craint-elle pas de perdre des talents qui refuseraient de travailler dans le secteur public? Par ailleurs, comment raccourcir la durée sans compromettre la qualité?

Et qu'en est-il des exigences en matière de diplôme? L'exigence de diplôme sera-t-elle supprimée pour certaines fonctions? Dans l'affirmative, lesquelles? Et si l'on considère des compétences acquises ailleurs, comment démontrer que la personne recrutée n'est pas le voisin d'un membre des Engagés, mais bien quelqu'un qui a les compétences requises pour la fonction?

Pour terminer, M. Vandemaele évoque la norme de 3 % pour le recrutement de personnes en situation de handicap. Dans sa note, la ministre indique qu'elle adaptera la méthode de mesure et encouragera les personnes qui posent leur candidature à faire mention de leur handicap. Elle indique également que le comptage sera différent. Cela signifie-t-il que durant ces 25 dernières années, le comptage n'a pas été effectué correctement et que la différence sera de 0,5 % ici et là?

Le membre souhaite avoir des informations plus concrètes, soulignant que les SPF ont été encouragés à être actifs dans ce domaine, au cours des dix dernières années, sans succès. Comment la ministre compte-t-elle s'y prendre pour y parvenir?

En conclusion, M. Vandemaele se dit plutôt favorable à la note de politique générale présentée et attend la réponse de la ministre avec impatience.

B. Antwoorden van de minister

De minister antwoordt eerst op een algemene bevestiging van de fracties, namelijk de hervormingen met betrekking tot de structuur van de federale overheidsdiensten en het tijdspad ervan. Ze wil graag het tijdspad toelichten om verwarring te voorkomen. Ze verduidelijkt dat het College van voorzitters het initiatief heeft genomen voor de oprichting van een interne taskforce die belast is met het uitvoeren van een analyse en het formuleren van concrete hervormingsvoorstellen. Het College zal zijn voorstel half mei voor analyse aan de minister bezorgen. De resultaten van die analyse kunnen dus onmogelijk eind mei aan de regering worden voorgelegd. Na overleg met de andere bevoegde ministers zal een concreet en realistisch tijdschema worden opgesteld.

De oefening met het oog op de integratie van de POD Maatschappelijke Integratie is reeds van start gegaan. Er vinden regelmatig contacten tussen de kabinetten plaats. De diensten hebben begin mei een eerste voorstel voor het tijdspad en de methodologie ingediend. Dat voorstel wordt momenteel onderzocht. Die oefening zal dienen als blauwdruk voor toekomstige integraties.

De denkoefening voor entiteiten van minder dan 500 voltijdsequivalenten wordt gemaakt vanuit het bredere kader van de hervorming van het federale landschap en de analyse van de mogelijkheden voor de centralisatie van de ondersteunende diensten.

De minister legt uit dat voor een aantal hervormingen verschillende verslagen moeten worden afgerond. Het doel is om vooruitgang te boeken inzake zowel de hervormingen met betrekking tot de kerntaken als de herziening van de structuren van de administratie. Het is belangrijk om een alomvattend beeld te hebben. Het voorstel van het College van voorzitters wordt eind deze week verwacht. De termijn voor de in het regeerakkoord vermelde kerntakenkwestie is eind 2025.

Om de hervormingen te ondersteunen komt er een investeringsplan ten belope van 25 miljoen euro. Van zodra de roadmap met de doelstellingen en een duidelijk tijdspad voor de hervormingen is opgesteld, wordt het investeringsbudget voor de uitvoering van de hervormingen nader uitgewerkt en ingediend bij de minister van Begroting.

Met betrekking tot de efficiëntiewinsten die worden verwacht van de geplande integratie en centralisering en de manier waarop die verbeteringen zullen worden opgevolgd en bekendgemaakt, wijst de minister erop dat kostenbesparing niet het enige doel is, maar op termijn wel een logisch en gunstig gevolg is van de zoektocht naar rationalisering en schaalvoordelen.

B. Réponses de la ministre

La ministre répond tout d'abord à une préoccupation centrale pour les groupes politiques, à savoir les réformes qui ont trait à la structure de l'administration fédérale et au calendrier. Elle tient à faire le point sur le calendrier pour éviter toute confusion. Elle précise que le Collège des présidents a pris les choses en main en créant une *task force* interne, chargée de procéder à une analyse et de formuler des propositions concrètes de réforme. Il transmettra sa proposition à la ministre à la mi-mai pour analyse, par conséquent, il est impossible que les résultats de cette analyse soient présentés au gouvernement à la fin du mois de mai. Un calendrier concret et réaliste sera fixé après concertation avec les autres ministres concernés.

L'exercice qui vise à l'intégration du SPP Intégration sociale a, quant à lui, déjà commencé. Les contacts réguliers entre cabinets se poursuivent. Une première proposition de calendrier et de méthodologie a été soumise par l'administration, au début du mois de mai, et est en cours d'analyse. Cet exercice servira de prototype pour de futures intégrations.

Pour ce qui concerne les entités de moins de 500 équivalents temps plein, la réflexion est menée dans le cadre plus large de la réforme du paysage et dans l'exercice d'analyse des opportunités de centralisation des services d'appui.

La ministre explique qu'une série de réformes nécessitent la finalisation de plusieurs rapports. Son objectif est d'avancer à la fois sur les réformes relatives aux missions essentielles et sur la refonte des structures de l'administration. L'important est d'avoir une vue globale. La proposition du Collège des présidents est attendue à la fin de la semaine. Dans l'accord de gouvernement, le calendrier prévu relatif aux missions essentielles est la fin de l'année 2025.

Un plan d'investissement soutiendra les réformes à concurrence de 25 millions d'euros. Lorsque la feuille de route aura été définie avec les objectifs et le calendrier y afférent, le budget d'investissement nécessaire à la mise en œuvre de ces réformes sera détaillé et soumis au ministre du Budget.

Concernant la question relative aux gains d'efficacité attendus des intégrations et centralisations prévues, à leur contrôle et à leur communication, la ministre fait remarquer que la réduction des coûts n'est pas l'objectif unique à atteindre, mais constitue, à terme, une conséquence logique et bénéfique du processus de rationalisation et d'économie d'échelle.

De monitoring gebeurt aan de hand van een roadmap die de verschillende stappen van de verandering en de te ondernemen initiatieven zal bepalen en die de basis zal vormen voor de follow-up van de volledige uitrol. Een stuurgroep zal de verschillende initiatieven opvolgen. De stuurgroep zal bestaan uit vertegenwoordigers van de beleidscel van minister Matz, de beleidscel van de minister van Begroting, de korpschef van de Inspectie van Financiën en uit afgevaardigden van de drie colleges, ondersteund door een projectleider (PMO).

Verschiedende fracties stellen vragen over de toekomst van de openbare dienstverlening.

De minister vindt het belangrijk om transparant te zijn. De besparingen die in de verschillende administraties moeten worden doorgevoerd, vormen een grote inspanning. Naast de besparingen voert de minister echter ook hervormingen door die gericht zijn op meer rationalisering en dus op kostenbesparing. Dat betekent volgens de minister niet dat de dienstverlening aan de burger wordt ingekrompen. De Régie der Gebouwen is een goed voorbeeld, aangezien die een belangrijke hefboom moet zijn om samen met de gemeenten te zorgen voor nabije overheidsdiensten. De minister geeft aan dat ook dat voor haar een prioriteit is.

De minister is zelf afkomstig van het platteland en heeft altijd gepleit voor meer overheidsdiensten in landelijke of semi-landelijke gebieden. Een maand geleden was ze in Aarlen. Daar zijn de Régie en verschillende federale overheidsdiensten al in hetzelfde gebouw ondergebracht. Ook de gemeenten verstrekken nabijheidsdienstverlening.

De minister herhaalt haar doelstelling om een niet-digitaal alternatief aan te bieden voor alle administratieve procedures. Dat is een van de prioriteiten in het regeerakkoord. Als een bepaalde overheidsdienst weggaat uit een gemeente, is dat geen politieke kwestie. Elke burgemeester, ongeacht zijn politieke overtuiging, vindt het belangrijk dat er in zijn gemeente kwaliteitsvolle nabije overheidsdiensten worden aangeboden.

De minister wijst erop dat ze dankzij haar drie bevoegdheidsdomeinen (Digitalisering, Gebouwenbeheer en Ambtenarenzaken) op verschillende vlakken kan werken aan kwaliteitsvolle overheidsdiensten die toegankelijk zijn voor de burger, door de FOD's, zoals in Aarlen, samen te brengen, opdat er minder openbare gebouwen nodig zijn terwijl toch niet-digitale alternatieven kunnen worden aangeboden. Ze zal binnenkort een wetsontwerp indienen bij de regering over niet-digitale alternatieven om ervoor te zorgen dat iedereen toegang heeft tot overheidsdiensten. Dat ontwerp zal dan in de commissie worden besproken.

Le monitoring se fera sur la base d'une feuille de route, qui reprendra les différentes étapes du changement et les initiatives à entreprendre, et qui permettra de suivre l'ensemble du déploiement. Un comité de pilotage assurera le suivi des différentes initiatives. Il sera composé de représentants de la cellule stratégique de la ministre Matz, de la cellule stratégique du ministre du Budget, du chef de corps de l'Inspection des finances, ainsi que de délégués des trois collèges, appuyés par un responsable de la gestion de projet (PMO).

Plusieurs groupes politiques s'interrogent sur le devenir du service au public.

La ministre tient à être transparente. Les économies à réaliser dans les différentes administrations représentent un effort important. Toutefois, parallèlement à ces économies, elle met en œuvre des réformes qui visent à une meilleure rationalisation et donc, à une réduction des coûts. Cela ne veut pas dire que des services aux citoyens seront supprimés, affirme la ministre. La Régie des bâtiments est un bon exemple: elle doit être un levier important pour garantir la proximité des services publics avec les communes. La ministre assure que c'est aussi dans ses priorités.

Issue d'un milieu rural, la ministre a toujours appuyé la présence de services publics dans les communes rurales ou semi-rurales. Il y a un mois, elle s'est rendue à Arlon, où dans un même bâtiment cohabitent déjà la Régie et plusieurs services fédéraux. Les communes aussi fournissent des services de proximité.

La ministre réitère son objectif de trouver une solution alternative non numérique pour l'ensemble des démarches administratives. Cette priorité figure dans l'accord de gouvernement. Lorsqu'un service public déserte une commune, ce n'est pas une question politique. Peu importe la couleur politique du bourgmestre, tous ont à cœur de défendre des services de qualité et de proximité.

La ministre attire l'attention sur le fait qu'elle peut jongler entre ses trois compétences – le Numérique, la Régie des bâtiments et la Fonction publique –, pour créer des services publics de qualité, accessibles aux citoyens, en regroupant des SPF pour diminuer le nombre de bâtiments publics, comme à Arlon, et surtout, en offrant un service alternatif non numérique. Elle soumettra prochainement au gouvernement un projet de loi sur les solutions alternatives non numériques visant à garantir l'accès pour tous à l'administration, projet qui sera débattu au sein de la commission.

De minister benadrukt vervolgens het belang van het sociaal overleg.

Zij heeft al ontmoetingen gehad met de vakbonden en haar kabinet staat voortdurend met hen in contact over de verschillende hervormingen die moeten worden doorgevoerd, in overeenstemming met het regeerakkoord. Dat overleg en de onderhandelingen over de dossiers die onder haar bevoegdheid vallen, vinden hoofdzakelijk plaats binnen het comité B. Voor de aanvang van de officiële onderhandelingen over de reorganisatie van de federale diensten zal de minister erop toezien dat er op informele wijze wordt voortgewerkt. Thematische werkgroepen zullen de representatieve vakbonden en de overheid bijeenbrengen. In bepaalde gevallen voorziet het regeerakkoord eveneens in de raadpleging van de colleges. Het is verstandig om alle betrokken partijen samen te brengen voordat de officiële onderhandelingen van start gaan.

De diensten zullen aanzienlijk moeten besparen. De huidige medewerkers beschikken over vaardigheden en kennis die essentieel zijn voor de continuïteit van de dienstverlening aan de burgers en de bedrijven. Alle mogelijkheden voor mobiliteit, omscholing en loopbaanbegeleiding worden overwogen, opdat alle medewerkers hun plaats in het nieuwe landschap kunnen vinden. Er bestaan al meerdere reglementaire mogelijkheden en verschillende varianten van mobiliteit. Bovendien bieden het Loopbaancentrum van de FOD Beleid & Ondersteuning en het Lumen-netwerk al begeleiding aan personeel dat wil omschakelen.

Het hoofddoel van deze hervormingen bestaat erin meer duidelijkheid en beter toegankelijke informatie te bieden aan de gebruikers, of dat nu burgers dan wel bedrijven zijn. Zulks kan dankzij de ambtenaren die het kloppend hart van de betrokken overheidsdiensten vormen. Het klopt dat van deze ambtenaren net zoveel wendbaarheid en flexibiliteit zal worden gevraagd als van de organisaties zelf. Overleg en samenwerking met alle partijen zullen in dit traject daarom centraal staan.

De weerslag van deze hervormingen op de medewerkers van de organisaties zal niet worden veronachtzaamd en zal een van de belangrijkste aandachtspunten zijn in de aanpak die zal worden geïmplementeerd. De minister is blij dat de diensten efficiënt, bereid tot luisteren en respectvol zijn en echte talenten in hun rangen hebben. Niettemin moeten zowel de diensten als de burgers grote inspanningen leveren wegens de rampzalige begrotingssituatie.

Wat de expertenpool betreft, wijst de minister erop dat de diensten beschikken over een groot aantal deskundigen in verschillende materies. Wanneer specifieke

La ministre insiste ensuite sur l'importance de la concertation sociale.

Elle a déjà rencontré les organisations syndicales et son cabinet est en contact permanent avec celles-ci concernant les différentes réformes à entreprendre, conformément à l'accord de gouvernement. Cette concertation et les négociations sur les dossiers qui relèvent de sa compétence se déroulent principalement au sein du comité B. Avant le début des négociations officielles sur la refonte de l'administration fédérale, la ministre veillera à ce qu'un travail informel soit mené. Des groupes de travail thématiques réuniront des organisations syndicales représentatives et l'administration. Dans certains cas, l'accord de gouvernement prévoit également la consultation des collègues. Il est judicieux de rassembler toutes les parties concernées en amont avant le lancement des négociations officielles.

Les administrations sont soumises à un exercice d'économie important. Les collaborateurs actuels disposent de compétences et connaissances indispensables à la continuité des services aux citoyens et aux entreprises. Toutes les possibilités de mobilité, de reconversion, d'accompagnement de carrière seront envisagées, afin de permettre à tous les collaborateurs de trouver leur place dans le nouveau paysage. Plusieurs possibilités réglementaires existent déjà dans plusieurs variantes de mobilité. En outre, le centre de carrière du SPF BOSA et le réseau Lumen guident déjà le personnel qui souhaite se réorienter.

L'objectif de ces réformes est d'offrir plus de clarté et un meilleur accès à l'information aux usagers – citoyens ou entreprises – grâce aux fonctionnaires qui sont la force vive de ces administrations. Il est vrai qu'il sera demandé à ceux-ci la même agilité et la même flexibilité qui sont demandées aux organisations elles-mêmes. C'est pourquoi la concertation et la collaboration avec toutes les parties au cœur de ce processus sont primordiales.

L'impact de ces réformes sur les collaborateurs des organisations ne sera pas négligé et constituera un des points d'attention principaux de l'approche mise en œuvre. La ministre est satisfaite de voir que l'administration est efficace, à l'écoute, respectueuse et a de vrais talents. Néanmoins, tant les services que les citoyens doivent fournir de gros efforts en raison de la situation budgétaire catastrophique.

Concernant le pool d'experts, la ministre souligne que les administrations disposent d'un grand nombre d'experts dans différentes matières. Quand une organisation a

expertise nodig is binnen een organisatie, moet het mogelijk zijn een beroep te doen op de reeds aanwezige competentie binnen de diensten. Dat maakt de overheid minder afhankelijk van externe expertise. Tegelijk worden aldus de interne medewerkers naar waarde geschat en krijgen ze de kans om andere uitdagingen aan te gaan, zelfs tijdelijk.

Voor dergelijke expertisepools zijn transversale functies geschikt, maar niet uitsluitend. Alle gespecialiseerde en specifieke competenties die nuttig zijn voor de organisatie kunnen er deel van uitmaken. De manier waarop de pool zal worden samengesteld, zal afhangen van de opdracht, het project, de urgentie, de crisis of de centralisatie. Vrijwillig in een dergelijke pool stappen is uiteraard een factor voor succes, maar er kunnen ook andere mechanismen worden gebruikt om de oprichting van die pools te bevorderen.

De overstap naar contractuele medewerkers is opgenomen in het regeerakkoord. De vakbonden hebben aangegeven dat ze in het nieuw sectoraal akkoord graag een aantal elementen zouden zien die garanderen dat de federale overheid een aantrekkelijke werkgever blijft. Zij hebben ook gesteld dat bepaalde elementen uit het voorakkoord dat de vorige minister van Ambtenarenzaken met hen heeft afgesloten, nog moeten worden uitgevoerd.

Er is vooralsnog geen specifiek budget toegewezen (wel een algemene provisie), maar dat wil niet zeggen dat er geen budget zal zijn. Er staat bijkomend overleg binnen de regering en met de vakbonden gepland. De werkzaamheden worden binnenkort terug opgepikt, wanneer er meer duidelijkheid zal zijn omtrent het budget.

De minister legt uit dat het aantal betrokken functies zal worden bepaald aan de hand van een functieanalyse met verschillende parameters. Zij bevestigt dat alleen functies contractueel zullen worden gemaakt, niet de mensen die ze bekleden. Wie thans een functie uitoefent die contractueel wordt, zal daar dus geen gevolgen van ondervinden.

Het overleg ter zake is nog maar net op gang getrokken. Eerst moeten duidelijke parameters worden bepaald in overleg met alle betrokken partijen. Daarover zijn verschillende gesprekken gevoerd met de vakbonden, de diensten en de leden van de regering. Daar moet snel een voorstel uit voortvloeien.

Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip “gezagsfunctie”. De opvatting ter zake verschilt naargelang van het land en zijn geschiedenis. Het begrip wordt gedefinieerd in samenspraak met de betrokken partijen.

besoin d'une expertise spécifique, il doit être possible de faire appel aux compétences présentes au sein de l'administration. D'une part, cela rend moins dépendant de l'expertise extérieure et d'autre part, cela valorise les collaborateurs internes et leur offre la possibilité de relever d'autres défis, même temporaires.

Pour ce genre de pool d'expertise, les fonctions transversales sont adéquates, mais toutes les compétences spécialisées et spécifiques, utiles à l'organisation, peuvent en faire partie. La manière dont le pool sera constitué dépendra, notamment, du type de mission, de projet, de l'urgence, de la crise ou de la centralisation. Bien entendu, la démarche volontaire est un facteur de succès, mais d'autres mécanismes peuvent être utilisés pour promouvoir la constitution de ces pools.

La contractualisation figure dans l'accord de gouvernement. Les syndicats ont indiqué qu'ils souhaitent voir figurer, dans le nouvel accord sectoriel, une série d'éléments qui garantiront que l'autorité fédérale reste un employeur attractif. Ils ont également indiqué que certains éléments de l'accord préliminaire, conclu avec l'ancienne ministre de la Fonction publique, méritaient encore d'être mis en œuvre.

À ce stade, aucun budget spécifique n'a été alloué, mais bien une provision globale, ce qui ne signifie pas qu'il n'y aura pas de budget. En effet, une concertation supplémentaire au sein du gouvernement et avec les syndicats est prévue. Les travaux reprendront bientôt dès que le budget sera plus clair.

La ministre déclare que le nombre de fonctions concernées dépendra d'une analyse des fonctions, qui sera effectuée en tenant compte de plusieurs paramètres. Il s'agit bien de contractualiser des fonctions et non des personnes, confirme La ministre. Les personnes qui occupent actuellement des fonctions appelées à devenir contractuelles ne seront pas touchées.

Les discussions n'en sont qu'à leur début. Des paramètres clairs doivent d'abord être définis en concertation avec toutes les parties impliquées. Plusieurs contacts à ce propos ont eu lieu avec les organisations syndicales, les administrations et les membres du gouvernement. Le but est d'arriver à une proposition rapidement.

Il n'existe pas de fonction univoque de la définition de la fonction régaliennne. Elle varie selon les pays et leur histoire. Cette notion est définie en concertation avec les parties impliquées. Il s'agit de déterminer des

Het komt erop aan duidelijke parameters en criteria te bepalen, in de wetenschap dat er voor sommige gevallen altijd een grijze zone zal bestaan.

Het betaamt de federale overheid inderdaad een aantrekkelijke werkgever te zijn, teneinde voldoende talenten aan te trekken. Dat is een prioriteit, ook nu budgettaire verantwoordelijkheidszin aan de orde is. De geplande hervormingen, met name de besparingsmaatregelen, en de uitbreiding van de contractuele tewerkstelling zijn geen alleenstaande doelstellingen, maar passen in een bredere strategie om de werking van de overheid bij de tijd te brengen. Contractueel werk biedt meer flexibiliteit op het vlak van indienstneming en inzet. Zo kan men sneller voldoen aan nieuwe behoeften en wordt het eenvoudiger om zeldzame vakprofielen aan te trekken.

De minister verbindt zich ertoe na te gaan wat de meest doeltreffende methodes zijn om talent aan te trekken en die ook te implementeren, gelet op de evolutie van de markt en de behoeften. Een en ander veronderstelt een evaluatie van de bestaande procedures, alsook doelgerichte proefprojecten om de indienstnemingsstrategieën te moderniseren.

Tenzelfdertijd wil de minister investeren in de aspecten die de aantrekkelijkheid echt verhogen: werk dat impact heeft, duidelijke loopbaanvooruitzichten, een modern en inclusief personeelsbeleid, hybride werkoplossingen en een solide aanpak op het vlak van welzijn en talentontwikkeling.

Aangaande de mogelijkheid om af te wijken van de diplomavereisten stelt de minister dat informatie ter zake uitwijst dat de competenties op de markt fors evolueren dankzij gevarieerde loopbaantrajecten, informeel leren, heroriëntering en levenslange bijscholing. Die vaststelling vraagt om een opener en inclusiever indienstnemingsbeleid waarin de eigenlijke vaardigheden centraal staan. Die trend tekent zich sterk af in sectoren zoals de ICT, waar ervaring en vakkennis vaak zwaarder doorwegen dan een diploma. Ook in andere sectoren valt die evolutie op.

De maatregel komt er allereerst om in te spelen op de spanningen op de arbeidsmarkt door competente profielen zonder het vereiste diploma toch de mogelijkheid te bieden om aan de slag te gaan bij de overheid. Daarnaast past hij in een breder streven naar een dynamischer en inclusiever personeelsbeleid, in de lijn van de maatschappelijke ontwikkelingen en van de verwachtingen van de beroepswereld. Daarbij ligt de

paramètres et critères clairs, sachant que dans certains cas, il y aura toujours une zone grise.

Les autorités fédérales se doivent, en effet, d'être un employeur attrayant pour pouvoir recruter suffisamment de talents. C'est une priorité, même dans un contexte où la responsabilité budgétaire est centrale. Les réformes prévues, notamment les mesures d'économie, et le renforcement de l'emploi contractuel, ne sont pas des objectifs en tant que tels, elles s'inscrivent dans une stratégie plus large pour moderniser le fonctionnement des autorités. La contractualisation offre davantage de flexibilité dans le recrutement et le déploiement, ce qui permet de satisfaire plus rapidement de nouveaux besoins et ainsi, attirer des profils spécialisés plus rares.

La ministre s'engage à analyser et mettre en œuvre les modalités les plus efficaces pour attirer et recruter les talents compte tenu de l'évolution du marché et des besoins. Cela inclura une évaluation des procédures existantes ainsi que des expérimentations ciblées pour moderniser les approches en matière de recrutement.

En même temps, la ministre souhaite investir dans des éléments qui contribuent réellement à l'attractivité: un travail avec impact, des perspectives de carrière claires, une politique de ressources humaines moderne et inclusive, des possibilités de travail hybride, et une attention portée au bien-être et au développement des talents.

Quant à la possibilité de déroger aux exigences de diplôme, La ministre communique que d'après certaines données sur le sujet, les compétences du marché évoluent fortement par le biais de trajectoires de carrière variées, l'apprentissage informel, la réorientation ou la formation permanente. Cette évolution requiert une approche plus ouverte et plus inclusive du recrutement, dans laquelle les compétences réelles sont centrales. Cette tendance est particulièrement prononcée dans certains secteurs, comme les TIC, où l'expérience et les compétences pèsent souvent plus lourd qu'un diplôme. Cette tendance s'observe également dans d'autres secteurs.

Même si la mesure permet de répondre aux tensions sur le marché de l'emploi en permettant à des profils compétents, ne disposant pas de diplômes requis, d'intégrer l'administration, elle s'inscrit aussi dans une vision plus large d'une politique RH dynamique et inclusive, en phase avec les évolutions sociétales et les attentes du monde professionnel. Celle-ci met l'accent sur les compétences, l'apprentissage continu et le

klemtoon meer op vaardigheden, permanente bijscholing en de ontwikkeling van potentieel dan op louter academische criteria.

Dankzij die insteek kan de federale overheid een grotere verscheidenheid aan talent onderkennen en aldus haar toegankelijkheid vergroten, zonder te raken aan de kwaliteit en aan de vereisten van het openbaar ambt.

Voorts wijst de minister erop dat de mogelijkheid om af te wijken van de diplomaverenissen geen nieuwe maatregel is, maar thans al verankerd is in sommige hr-processen van de federale overheid, zoals de bevorderings- en selectieprocedures.

De rationalisering van de overheidswebsites vormt een nader te bekijken aspect. De minister geeft aan dat de toegang tot de overheid moet worden vereenvoudigd en geharmoniseerd om beter in te spelen op de behoeften van de burgers. Er zal een grondige analyse van het huidige aantal afzonderlijke websites plaatsvinden, teneinde hun aantal te doen verminderen. Die analyse zal dit jaar van start gaan, met concrete acties die vanaf volgend jaar kunnen worden uitgevoerd. De minister hoopt dat de departementen actief zullen samenwerken en dit project ten volle zullen ondersteunen, aangezien hun betrokkenheid cruciaal is voor het succes ervan.

Gelijklopend daarmee zal het federale redesignproject, dat ertoe strekt verschillende departementen te integreren, een positieve impact hebben en de rationalisering van de websites vergemakkelijken door synergieën te creëren tussen de bestaande platforms.

Voor routinetaken, zoals onderhoud, streeft de minister naar de geleidelijke en gecontroleerde afbouw van externe consultants, opdat de continuïteit van de lopende en kritieke ICT-projecten niet in het gedrang komt. Beoogd wordt die afbouw te combineren met een versterking van de interne capaciteit via gerichte indienstnemen en interne opleidingen. Daarnaast zal worden voorzien in overgangsmaatregelen, zoals de kennisoverdracht van de consultants naar de interne teams.

De minister brengt in herinnering wat in het regeerakkoord staat over de dresscode en de neutraliteit van de openbare diensten: "Iedereen heeft recht op een kwalitatieve en neutrale dienstverlening van de federale overheid. Dit betekent dat de burger de dienstverlening als neutraal ervaart bij elk contact. Het is de verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaar om die kwalitatieve en neutrale dienstverlening te garanderen voor de eigen diensten. In dat kader zal de regering, na onderzoek en overleg met de leidend ambtenaren, een uniform of dresscode invoeren."

développement du potentiel plutôt que sur des critères purement académiques.

Cette philosophie permet aux autorités fédérales d'identifier une plus grande diversité de talents et de contribuer ainsi à des autorités plus accessibles, sans que la qualité n'en pâtisse et que cela n'affecte les exigences de la fonction.

Par ailleurs, le ministre fait remarquer que la possibilité de déroger à l'exigence de diplôme n'est pas nouvelle, mais s'intègre déjà dans certains processus RH actuels de l'administration fédérale, comme les procédures de promotion et de sélection.

La rationalisation des sites internet de l'administration est également un aspect à étudier. Le ministre déclare que l'accès à l'administration doit être simplifié et harmonisé pour mieux satisfaire les besoins des citoyens. Une analyse approfondie des sites internet actuels distincts sera effectuée afin d'en réduire le nombre. L'analyse débutera cette année avec des actions concrètes à mettre en œuvre l'année prochaine. Le ministre espère que les départements coopéreront activement et soutiendront pleinement le projet, leur implication étant essentielle pour garantir son succès.

En parallèle, le projet de refonte fédérale, qui vise à intégrer différents départements, aura un impact positif et facilitera la rationalisation des sites internet en créant des synergies entre les différentes plateformes existantes.

Pour des tâches routinières, comme la maintenance, le ministre veut la suppression progressive et contrôlée de la consultance externe afin de ne pas compromettre la continuité des projets TIC essentiels. Elle entend combiner cette suppression progressive avec un renforcement des capacités internes par le biais de recrutements ciblés et des formations internes. Elle prévoit également des mesures transitoires, telles que le transfert de connaissances des consultants vers les équipes internes.

Le ministre tient à rappeler l'accord de gouvernement à propos du code vestimentaire et de la neutralité des services publics. Chacun a droit à des services neutres et de qualité de la part du gouvernement fédéral. Cela signifie que les citoyens perçoivent le service comme neutre à chaque contact. Il appartient au responsable dirigeant de garantir ce service neutre et de qualité pour ses propres services. Dans ce contexte, après analyse et consultation avec les principaux fonctionnaires, le gouvernement introduira un uniforme ou un code vestimentaire.

De minister beoogt overleg te plegen en de situatie te analyseren. Ze licht toe dat ze op 24 april 2025 een brief heeft gestuurd naar de colleges, met een verzoek om informatie over de bestaande praktijken op het stuk van neutraliteit binnen hun overheidsdiensten, wetende dat de invulling daarvan kan verschillen per overheidsdienst. Op basis van die informatie zal de minister de beste praktijken selecteren, die vervolgens zullen worden voorgesteld aan de voor tal van overheidsdiensten verantwoordelijke ministers, om aldus het regeerakkoord ten uitvoer te leggen. Er moet dus eerst een soort inventaris van de huidige praktijken worden opgemaakt. Dan volgt een analyse en wordt beslist hoe die kwestie het best kan worden aangepakt, in overeenstemming met het regeerakkoord.

Zullen er banen sneuvelen als gevolg van de besparingen? De weerslag van de lineaire besparingen kan thans moeilijk worden ingeschat. Een en ander zal afhangen van verschillende factoren, zoals de invulling van de openstaande vacatures, nieuw beleid dat nog vorm moet krijgen, de interne herverdeling van de besparingen, de natuurlijke uitstroom en organisatorische efficiëntiewinsten.

De minister deelt mee dat een ontslagronde niet aan de orde is, maar het is mogelijk dat tijdelijke arbeidsovereenkomsten niet zullen worden verlengd. Tijdens de vorige legislatuur werden er ook besparingen doorgevoerd en uiteindelijk is het aantal ambtenaren gestegen. In sommige departementen kunnen extra budgetten worden toegewezen, inzake veiligheid of justitie bijvoorbeeld, waardoor er extra ambtenaren komen bij bepaalde FOD's die zich op die gebieden toeleggen.

De minister heeft het vervolgens over de besparing ten belope van 1,8 % op het personeel en de werking. De besparingen werden door de minister van Begroting rechtstreeks en lineair op de relevante personeels- en werkingskredieten toegepast. De veiligheidsgerelateerde departementen krijgen inderdaad een uitzondering. Hoewel het in wezen om lineaire besparingen gaat, is er ruimte voor aanpassingen middels herverdelingen of bij de begrotingscontrole. De betrokken instellingen zijn voldoende autonoom in het organiseren van hun werking.

De minister van Begroting blijft het *spending review*-mechanisme hanteren, dat ook op specifieke en eenmalige operaties wordt toegepast. Het is dus geen instrument dat systematisch bij elk besparingsproces wordt ingezet.

La ministre souhaite organiser des concertations et analyser la situation. Elle explique avoir envoyé une lettre aux collèges, le 24 avril dernier, en demandant une information sur les pratiques relatives à la neutralité en vigueur dans leurs administrations, sachant que l'organisation varie d'une administration à l'autre. Et sur la base de cette information, elle choisira les meilleures pratiques à proposer aux ministres qui ont la tutelle sur une série d'administrations pour qu'ils puissent mettre en œuvre l'accord de gouvernement. Il faut d'abord établir une sorte de cadastre des pratiques actuelles, procéder à une analyse, et décider comment au mieux organiser cette question dans les administrations, conformément à l'accord de gouvernement.

Des emplois seront-ils supprimés en raison des économies? Il est difficile de donner une image précise de l'impact des économies linéaires, qui dépend, en effet, de plusieurs facteurs, tels que le comblement des postes vacants, les nouvelles politiques en cours d'élaboration, la redistribution interne des économies, le départ naturel du personnel, ainsi que les gains d'efficacité organisationnelle.

La ministre déclare qu'il n'est pas question de licenciement, mais il est possible que des contrats temporaires ne soient pas reconduits. Lors de la législature précédente, l'administration fédérale a également subi de grosses économies, et pourtant, le nombre de fonctionnaires a augmenté. Dans certains départements, des budgets complémentaires peuvent être alloués, notamment, à la sécurité ou à la justice, c'est pourquoi des fonctionnaires supplémentaires sont affectés dans certains SPF qui ont un lien avec ces matières.

La ministre enchaîne sur la question relative à l'économie de 1,8 % sur le personnel et le fonctionnement. L'économie a été directement appliquée de manière linéaire par le ministre du Budget sur les crédits de personnel et de fonctionnement concernés. Une exemption a effectivement été prévue pour les départements liés à la sécurité. Bien que l'économie soit essentiellement linéaire, il existe une marge pour des ajustements par le biais des redistributions ou lors de l'élaboration du contrôle budgétaire. Les institutions concernées disposent de l'autonomie nécessaire pour s'organiser dans le cadre de leur fonctionnement.

Le mécanisme des examens des dépenses continue d'être déployé par le ministre du Budget et concerne également des exercices spécifiques et ponctuels. Il ne s'agit donc pas d'un instrument systématique pour chaque processus d'économie.

De minister herhaalt dat de weerslag van de lineaire besparingen van verschillende factoren afhangt, zoals de invulling van de openstaande vacatures, nieuw beleid dat nog vorm moet krijgen, de interne herverdeling, de natuurlijke uitstroom en organisatorische efficiëntiewinsten.

Het bedrag van 1,6 miljard euro aan besparingen moet worden genuanceerd, aangezien het ook de besparingen van 250 miljoen euro voor rekening van de Regie der Gebouwen omvat, evenals de onderbenutting van de primaire uitgaven voor de sociale zekerheid, die nog eens goed zijn voor 250 miljoen euro.

Zowel de reorganisatie van de diensten als de centralisatie van de ondersteunende diensten zal worden voortgezet met inbreng van het College, opdat een en ander zo snel mogelijk aan de Ministerraad kan worden voorgelegd en samen met de minister van Begroting kan worden uitgerold. Voor dit jaar staan geen besparingen gepland, maar zullen investeringen integendeel een impuls krijgen.

Wat de bezoldiging van bepaalde topmanagers betreft, deelt de minister mee dat op basis van de registratie in PersoPoint blijkt dat vier personeelsleden een jaarloon hebben in een hogere loonschaal dan die waaronder de eerste minister valt. Die personeelsleden maken echter deel uit van een organisatie die niet valt onder de bevoegdheid van het federale openbaar ambt zoals bedoeld in de wet van 22 juli 1993.

Voor het personeel van het federale openbaar ambt hoeft zulke regel niet te worden ingevoerd, aangezien hij al wordt toegepast. De jaarlonen binnen de hoogste salariscategorie (7) zijn lager dan het jaarloon van de eerste minister. Het is wel mogelijk dat bepaalde hoge ambtenaren met inachtneming van de wet verschillende mandaten combineren en aldus toch een hogere bezoldiging dan de eerste minister ontvangen.

Voor vragen over het personeel van de andere overheidsorganismen die geen deel uitmaken van het federale openbaar ambt, verwijst de minister door naar de ter zake bevoegde minister. In het geval van de FSMA zijn dat de ministers bevoegd voor Financiën, voor Economie en voor Consumentenbescherming. Vragen over het personeel van de overheidsbedrijven worden beantwoord in de commissie voor Mobiliteit, Overheidsbedrijven en Federale Instellingen.

Tot slot verzoekt de minister de leden om zich tot de minister van Begroting te wenden voor vragen over integriteit binnen de federale overheid.

La ministre répète que l'impact des économies linéaires dépend de plusieurs facteurs tels que le comblement des postes vacants, les nouvelles politiques en cours d'élaboration, la redistribution interne, le départ naturel du personnel ou encore les gains d'efficacité organisationnelle.

Le montant de 1,6 milliard d'euros d'économie doit être nuancé, car il inclut aussi les économies de la Régie des bâtiments, soit 250 millions d'euros, et la sous-utilisation des dépenses primaires de la sécurité sociale, soit 250 millions d'euros également.

La réorganisation des services et la centralisation des services de soutien seront poursuivies avec les contributions du Collège afin de les soumettre au plus vite au Conseil des ministres et de la déployer avec le ministre du Budget. Aucune économie n'est prévue pour cette année, mais une impulsion d'investissement sera accordée.

Quant à la question liée à la rémunération de certains top managers, la ministre indique que dans le cas des clients de PersoPoint, quatre personnes perçoivent une rémunération annuelle supérieure à l'échelle barémique du salaire dont bénéficie le premier ministre. Toutefois, ces personnes font partie d'une organisation qui ne relève pas du champ de compétence de la fonction publique fédérale, comme prévu dans la loi du 22 juillet 1993.

Pour ce qui concerne le personnel de l'administration fédérale de la fonction publique, il n'est pas nécessaire d'introduire cette règle, celle-ci est déjà respectée. La plus haute bande de salaire (7) est inférieure au salaire annuel du premier ministre. Il est néanmoins possible que certains hauts fonctionnaires cumulent différents mandats dans le respect des législations, et perçoivent ainsi une rémunération supérieure à celle du premier ministre.

Concernant le personnel des autres services publics qui ne font pas partie de l'administration publique fédérale, la ministre suggère d'interroger le ministre compétent. S'agissant de la FSMA, il s'agit des ministres des Finances, de l'Économie et de la Protection des consommateurs. Pour le personnel des entreprises publiques, la réponse sera donnée dans le cadre de la commission de la Mobilité, des Entreprises publiques et des Institutions fédérales.

Enfin, la ministre suggère aux membres de s'adresser au ministre du Budget pour ce qui concerne l'intégrité des autorités fédérales.

C. Replieken en aanvullende antwoorden

De heer Wim Van der Donckt (N-VA) dankt de minister voor haar omstandige antwoorden. Het debat zal worden voortgezet wanneer ze haar wetsontwerp zal hebben ingediend.

De heer Dimitri Legasse (PS) moedigt de minister aan om het openbaar ambt en vooral ook de personeelsleden alsook de toegang tot kwaliteitsvolle diensten zo goed mogelijk te verdedigen. De besparingen zijn reëel en lineair. Of het nu gaat om personeel dan wel gebouwen (250 miljoen euro), het aanbod zal worden beperkt en de burgers zullen er de gevolgen van ondervinden. Hoewel de minister haar goede wil toont, moet ze bovenal haar verantwoordelijkheid nemen voor het feit dat ze heeft ingestemd met bezuinigingsmaatregelen en besparingen op het openbaar ambt.

De heer Legasse vraagt zich af hoe de minister deze bezuinigingen gaat opvangen. Hij merkt op dat zij het zelf niet echt lijkt te weten. De gevolgen voor de personeelsleden zullen aanzienlijk zijn. Zelfs al wil de minister eigenlijk het openbaar ambt verdedigen, toch zal het worden verzwakt. De Staat wordt verzwakt. Het lid merkt op dat de N-VA dit toejuicht.

De heer Xavier Dubois (Les Engagés) benadrukt dat de antwoorden van de minister echt de kwaliteiten en de manier van werken weerspiegelen die de kern van haar werk vormen. Er is sprake van de hervorming van de structuren en dus van de methoden, evenals van een concreet en realistisch tijdpad. Ook werden bijkomende middelen vermeld om de hervorming te flankeren. De heer Dubois stelt vast dat de bereidheid en de middelen er zijn.

Het lid merkt op dat de minister concrete betrokkenheid bij infrastructuurvraagstukken aan de dag legt. Dat blijkt volgens hem uit de studiebezoeken aan Aarlen en aan het justitiepaleis van Nijvel, een dossier dat grondig wordt aangepakt.

Om het openbaar ambt aantrekkelijker te maken, zet de minister zich in voor het sociaal overleg en bevestigt zij dat een sectoraal akkoord tot stand zal worden gebracht.

Ten slotte wordt over de afschaffing van statutaire betrekkingen voor andere dan gezagsfuncties met alle sectoren overleg gepleegd op basis van een pragmatische aanpak. Dat zijn de sterke punten van de werkwijze van de minister. De heer Dubois herhaalt dat de minister kan rekenen op de steun van Les Engagés voor de uitvoering van de hervormingen.

C. Répliques et réponses complémentaires

M. Wim Van der Donckt (N-VA) remercie la ministre pour ses réponses circonstanciées. Le débat se poursuivra lors de la présentation de son projet de loi.

M. Dimitri Legasse (PS) encourage la ministre à défendre la fonction publique le mieux possible et plus encore, les travailleurs et l'accessibilité à des services publics de qualité. Les économies sont réelles et linéaires. Que cela concerne le personnel ou les bâtiments (250 millions d'euros), l'offre diminuera et les citoyens en pâtiront. Si la ministre fait preuve de bonne volonté, elle doit surtout assumer le fait d'avoir accepté de prendre des mesures d'austérité et des coupes budgétaires dans la fonction publique.

M. Legasse se demande comment la ministre absorbera ces coupes. Celle-ci, observe-t-il, ne semble pas le savoir vraiment. L'impact pour les travailleurs sera important. Même si la ministre souhaite défendre la fonction publique dans son for intérieur, celle-ci sera déforcée. L'État est affaibli. Le membre remarque que la N-VA s'en félicite.

M. Xavier Dubois (Les Engagés) tient à souligner que les réponses de la ministre traduisent vraiment les qualités et les approches qui sont au cœur de son action. Il est question de réformes des structures, et donc, de méthodes et d'un calendrier concret et réaliste. Il est aussi question de moyens supplémentaires pour accompagner la réforme. M. Dubois constate que la volonté et les moyens sont là.

Le membre note l'implication concrète de la ministre concernant les infrastructures. Il en veut pour preuve, notamment, ses visites de terrain à Arlon et au palais de justice de Nivelles où le dossier est pris à bras-le-corps.

Pour renforcer l'attractivité de la fonction publique, la ministre s'engage dans la concertation sociale et confirme qu'un accord sectoriel sera développé.

Enfin, la suppression du statut pour les fonctions non régaliennes fait l'objet d'un travail de concertation et de consultation de tous les secteurs avec une approche pragmatique. Ce sont là les forces de l'action de la ministre. M. Dubois réitère le soutien du groupe des Engagés pour la mise en œuvre des réformes.

Mevrouw Nele Daenen (Vooruit) dankt de minister voor haar duidelijke antwoorden. De Vooruit-fractie zal de dossiers in kwestie aandachtig volgen en zal zeker deelnemen aan de verschillende toekomstige debatten.

Mevrouw Phaedra Van Keymolen (cd&v) merkt op dat de hervormingsagenda ambitieus is. De cd&v-fractie kijkt uit naar het vervolg en herhaalt haar steun voor de aangekondigde verwezenlijkingen.

De heer Matti Vandemaele (Ecolo-Groen) vraagt zich in de eerste plaats af of de minister de termijnen voor de hervorming in verband met de groepering van diensten ter voorbereiding van de begroting 2026 zal kunnen naleven, aangezien het antwoord van het College van voorzitters er pas deze week zal komen en het voorstel niet op het einde van de maand aan de Ministerraad zal worden voorgelegd. De uitvoering van de hervormingen moet echter in 2026 van start gaan, maar eerst moet er nog een wetgevingsinitiatief worden genomen. Of zal dit via de programmawet gebeuren? Hoe zit dat juist?

Wat vervolgens het samenbrengen van verschillende FOD's in eenzelfde gebouw betreft, herinnert het lid zich dat het College van voorzitters er tijdens de vorige legislatuur alles aan heeft gedaan om aan te tonen dat dit niet mogelijk is vanwege de verschillende IT-systemen of de verschillende tafelhoogtes. Er was altijd wel iets dat niet ging. Mocht die hervorming worden doorgevoerd, dan zou dat ongetwijfeld een grote stap voorwaarts zijn.

Volgens het regeerakkoord moet het sectorakkoord ook vanaf 2026 worden uitgevoerd. De onderhandelingen zijn echter nog maar net begonnen en moeten al voor de zomer worden afgerond. Is het voorgestelde tijdspad realistisch?

Het lid vindt het antwoord over de diplomavereisten omslachtig. Hij vraagt de minister om specifieker te zijn. Is een diploma vereist, ja of nee? Is het mogelijk om bij de federale overheid te gaan werken, van afdeling te veranderen en een carrière op te bouwen, ongeacht of men een diploma heeft of niet?

Voorts wijst de heer Vandemaele andermaal op het belang van één aanspreekpunt, één telefoonnummer, één e-mailadres, één website en één app voor alle federale overheidsdiensten.

Inzake neutraliteit heeft de spreker begrepen dat de minister elke FOD-voorzitter heeft gevraagd de bestaande praktijken binnen de eigen overheidsdienst toe te lichten. Op grond van die informatie zal de minister vervolgens de meest interessante piste selecteren. Elke minister zal dan per FOD onder zijn bevoegdheid afzonderlijk beslissen

Mme Nele Daenen (Vooruit) remercie la ministre pour la clarté de ses réponses. Le groupe Vooruit suivra ces dossiers avec attention et ne manquera pas de prendre part aux différents débats à venir.

Mme Phaedra Van Keymolen (cd&v) note que l'agenda des réformes est ambitieux. Le cd&v attend la suite avec impatience et réitère son soutien aux réalisations annoncées.

M. Matti Vandemaele (Ecolo-Groen) se demande tout d'abord si la ministre pourra tenir les échéances de la réforme liée au regroupement des services pour l'élaboration du budget 2026, sachant que la réponse du Collège des présidents n'arrivera que cette semaine et que la proposition ne sera pas soumise au Conseil des ministres à la fin du mois. Or, la mise en œuvre des réformes doit démarrer en 2026 et une initiative législative doit être prise avant. À moins que cela passe par la loi-programme? Qu'en est-il?

Ensuite, par rapport au regroupement de plusieurs SPF dans un même bâtiment, le membre se souvient que lors de la précédente législature, le Collège des présidents avait tout mis en œuvre pour dire que ce n'était pas possible en raison de systèmes IT différents ou de hauteurs de table différentes. Il y avait toujours quelque chose qui n'allait pas. Si elle était réalisée, cette réforme constituerait assurément une avancée majeure.

D'après l'accord de gouvernement, l'accord sectoriel doit être également mis en œuvre à partir de 2026. Or, les négociations viennent de commencer et doivent être terminées avant l'été. Le calendrier proposé est-il réaliste?

Le membre estime que la réponse relative aux exigences de diplôme est verbeuse. Il demande à la ministre d'être plus précise. Faut-il oui ou non un diplôme? Est-il possible d'entrer dans la fonction publique fédérale, changer de service et faire carrière indépendamment d'un diplôme?

Par ailleurs, M. Vandemaele insiste à nouveau sur l'importance d'avoir un seul contact, un numéro de téléphone, une adresse électronique, un site internet et une seule application pour l'ensemble des services publics fédéraux.

S'agissant de la neutralité, le membre a cru comprendre que la ministre demande à chaque président de SPF de lui communiquer l'approche adoptée au sein de son service. Sur cette base, la ministre choisira alors la piste la plus intéressante. Chaque ministre décidera séparément pour son SPF comment la politique de

hoe het beleid inzake neutraliteit en het dragen van een uniform zal worden toegepast. Bij de FOD Financiën zou een vrouw met een hoofddoek bijvoorbeeld in de backoffice mogen werken, maar niet in de frontoffice, terwijl het bij de FOD Economie wel mogelijk zou zijn met een hoofddoek in de frontoffice te werken. Kan de minister bevestigen dat die interpretatie klopt?

Tot slot wijst de heer Vandemaele erop dat de minister geen antwoord heeft gegeven op de vragen over de bezoldiging binnen de federale overheid, over de restaurants en over het schrappen van de criteria inzake duurzaamheid en circulariteit uit het aankoopbeleid.

De minister wil graag nog essentiële informatie toevoegen met betrekking tot de doelstelling om 3 % personen met een handicap in dienst te nemen binnen de federale overheidsdiensten. Meerdere maatregelen dienaangaande zullen in september 2025 worden voorgesteld. In samenspraak met de organisaties, partners en gespecialiseerde commissies op het gebied van handicap werd een alomvattend plan uitgewerkt. De minister wijst erop dat het aandeel van personen met een handicap binnen de federale overheidsdiensten thans 1,36 % bedraagt. Om de doelstelling van 3 % te halen, zullen de chronische ziekten worden erkend, zoals in Vlaanderen.

Er wordt werk gemaakt van speciale selecties, ondersteuning en redelijke aanpassingen. Daarnaast wordt beoogd een federaal expertisecentrum op te zetten, teneinde de federale overheidsdiensten raad te geven over redelijke aanpassingen. Dat thema heeft prioriteit. De wet werd vijftien jaar geleden aangenomen, maar België haalt de erin vervatte doelstellingen niet. Ondertussen behalen andere Europese landen, zoals Frankrijk, zelfs een score van 6 %. De minister voegt nog toe dat het plan ertoe strekt de overheid vaker een beroep te laten doen op maatwerkbedrijven bij overheidsopdrachten, door te voorzien in bepaalde sociale criteria. Een lijst ten behoeve van de overheidsdiensten beschrijft welke diensten de maatwerkbedrijven kunnen leveren.

De heer Benoît Piedboeuf (MR) is heel vertrouwd met de sector van de maatwerkbedrijven. De Franse overheidsdiensten mogen er een beroep op doen en hijzelf doet zulks binnen zijn gemeente ook, op grond van een overeenkomst. Bij een tekort aan gemeentepersoneel, met name in de zomer, zorgt het maatwerkbedrijf voor twee werkrachten. Dat systeem versterkt de eigenwaarde van de betrokken arbeiders en ook de werkgever is tevreden. De spreker feliciteert de minister met de opname van een dergelijke maatregel in haar plan.

Hij wijst er evenwel op dat een element het Franstalig deel van het land benadeelt, namelijk de

neutralité et le port de l'uniforme sera appliquée. À titre d'exemple, au SPF Finances, il serait possible de travailler avec un voile dans le back-office, mais pas en première ligne, alors qu'au SPF Économie, il serait possible de travailler en première ligne avec un voile. La ministre peut-elle confirmer cette interprétation?

Enfin, M. Vandemaele fait remarquer que la ministre n'a pas répondu aux questions sur les rémunérations au sein de l'administration fédérale, sur les restaurants et sur le retrait des notions de durabilité et de circularité de la politique d'achats.

La ministre souhaite ajouter une information essentielle concernant le quota de 3 % pour le recrutement de personnes en situation de handicap dans la fonction publique. Une série de mesures seront présentées en septembre prochain. Un plan très complet a été élaboré en concertation avec les organisations, des partenaires et des commissions spécialisées dans le handicap. La ministre indique qu'actuellement, le quota atteint est de 1,36 %. Pour atteindre le quota des 3 %, les situations de maladie chronique seront reconnues, comme en Flandre.

Des sélections réservées, des accompagnements et des aménagements raisonnables sont prévus. L'objectif est également de créer un centre d'expertise fédéral qui prodigue des conseils aux administrations sur les aménagements raisonnables. Cette thématique est une priorité. La loi, adoptée il y a quinze ans, n'est pas respectée en Belgique, alors que d'autres États européens, comme la France, respectent un quota de 6 %. La ministre ajoute que le plan prévoit que l'administration recoure davantage aux ETA, lors des marchés publics, en intégrant certaines clauses sociales. Une liste destinée aux administrations décrit les services fournis par les ETA.

M. Benoît Piedboeuf (MR) connaît bien le secteur des entreprises de travail adapté (ETA). Les administrations publiques françaises ont la possibilité d'y recourir et lui-même y fait appel dans sa commune, sur la base d'une convention. Lorsque le personnel vient à manquer, notamment en été, l'ETA lui fournit deux ouvriers. Ce système valorise les ouvriers et satisfait l'employeur. Le membre félicite la ministre de prévoir une telle mesure dans son plan.

Le membre signale qu'un élément pénalise la partie francophone du pays, à savoir les quotas 70-30. Dans

70/30-verhouding. In sommige Europese landen ligt die verhouding op 50/50. Een en ander heeft tot gevolg dat sommige bedrijven eenvoudigweg geen personen met een handicap meer vinden om in dienst te nemen. Anderzijds vormt de 70/30-verhouding een belemmering voor meer werkgelegenheid. Om te voorkomen dat een in dienst genomen persoon met een handicap wordt benadeeld door hem te vervangen door een valide werknemer, zou moeten worden bepaald dat vanaf een bepaalde situatie de 50/50-verhouding mag worden toegepast. Dat systeem zal voor werkgelegenheid zorgen.

III. — ADVIES

Met 9 tegen 5 stemmen brengt de commissie een gunstig advies uit over sectie 06 – FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het wetsontwerp houdende de Algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2025.

Hebben voorgestemd:

N-VA: Jeroen Bergers, Maaïke De Vreese, Wim Van der Donckt;

MR: Catherine Delcourt, Victoria Vandenberg;

Les Engagés: Xavier Dubois, Aurore Tourneur;

Vooruit: Nele Daenen;

cd&v: Leentje Grillaert.

Hebben tegengestemd:

VB: Ortwin Depoortere, Francesca Van Belleghem;

PS: Ridouane Chahid, Éric Thiébaud;

Ecolo-Groen: Matti Vandemaele.

Hebben zich onthouden:

nihil.

De rapporteur,

Wim Van der Donckt

De voorzitter,

Ortwin Depoortere

certaines pays européens, les quotas d'engagement sont de 50-50. Ce faisant, certaines entreprises ne trouvent plus de personne en situation de handicap à engager. En revanche, les quotas 70-30 sont un frein à l'augmentation de l'emploi. Pour éviter de pénaliser le travailleur en situation de handicap engagé en le remplaçant par un travailleur valide, il faudrait déterminer qu'à partir d'une situation donnée, les quotas 50-50 peuvent s'appliquer. Ce système est générateur d'emplois.

III. — AVIS

La commission émet, par 9 voix contre 5, un avis favorable sur la section 06 – SPF Stratégie et Appui (*partim*: Fonction publique) du projet de loi contenant le Budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2025.

Ont voté pour:

N-VA: Jeroen Bergers, Maaïke De Vreese, Wim Van der Donckt;

MR: Catherine Delcourt, Victoria Vandenberg;

Les Engagés: Xavier Dubois, Aurore Tourneur;

Vooruit: Nele Daenen;

cd&v: Leentje Grillaert.

Ont voté contre:

VB: Ortwin Depoortere, Francesca Van Belleghem;

PS: Ridouane Chahid, Éric Thiébaud;

Ecolo-Groen: Matti Vandemaele.

Se sont abstenus:

nihil.

Le rapporteur,

Wim Van der Donckt

Le président,

Ortwin Depoortere