

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

24 april 2025

BELEIDSNOTA (*)

Ambtenarenzaken

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

24 avril 2025

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

Fonction publique

Zie:

Doc 56 **0856/ (2024/2025)**:
001 tot 027: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

Voir:

Doc 56 **0856/ (2024/2025)**:
001 à 027: Notes de politique générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement.

01489

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

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

Gezien de geopolitieke, klimaat- en economische uitdagingen, evenals de digitalisering, moet de burger kunnen rekenen op een slagvaardige overheid die gericht is op de toekomst en het belang van de burger centraal stelt.

In mijn aanpak zijn de hervormingen die ik voor de publieke sector doorvoer gebaseerd op drie pijlers: eenvoudiger en beter gecoördineerde diensten, een doordachte inzet van middelen, en een bijzondere focus op het aantrekken en waarderen van talent.

Mijn ambitie is om een sterke administratie op te bouwen die het vertrouwen van de burgers verdient, die in staat is te anticiperen, te vereenvoudigen en te innoveren om te voldoen aan de verwachtingen van burgers en bedrijven, en tegelijkertijd een voorbeeldig beheer van de publieke middelen te waarborgen.

Ik wil ook een administratie opbouwen die zowel dichtbij als menselijk is, voor iedereen toegankelijk, en waarin de publieke diensten bijdragen aan een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving. Het is essentieel dat iedereen zijn rechten kan uitoefenen, zonder obstakels of discriminatie, ongeacht zijn of haar afkomst, verleden of omstandigheden.

Om in te spelen op de uitdagingen van de toekomst, moeten we onze middelen heroriënteren en onze processen herdenken, zodat we ons kunnen ontdoen van repetitieve taken die geen toegevoegde waarde leveren aan de administratie. Deze middelen moeten opnieuw worden ingezet om de dienstverlening te verbeteren en innovatie te bevorderen, met het oog op toekomstige uitdagingen.

Dankzij innovatie kan de administratie zich aanpassen aan een samenleving die voortdurend verandert en beter inspelen op de hedendaagse uitdagingen.

Om dit te realiseren, moeten we evolueren naar een meer slagvaardige overheid, door de capaciteiten te versterken, het gebruik van mensen, processen en systemen te optimaliseren, en medewerkers in staat te stellen hun volledige potentieel te benutten.

Ik wil ook dat wie werkt in of voor de federale administratie zich gezien en gewaardeerd voelt. De inzet van onze medewerkers verdient erkenning. Want alleen door samen te werken, kunnen we echt het verschil maken.

Een transparante aanpak en weloverwogen keuzes zorgen ervoor dat deze transitie in goede banen wordt geleid. De prioriteiten voor het werkjaar 2025 zijn opgenomen in deze beleidsnota.

Face aux défis géopolitiques, climatiques, économiques et numériques, le citoyen doit pouvoir compter sur une administration publique résiliente, tournée vers l'avenir et centrée sur l'administré.

Dans mon approche, les réformes que j'introduis pour le secteur public reposent sur trois piliers: des services plus simples et mieux coordonnés, une gestion réfléchie des ressources, et un accent particulier sur l'attraction et la valorisation des talents.

Mon ambition est de construire une administration forte, qui mérite la confiance des citoyens, capable d'anticiper, de simplifier et d'innover pour répondre aux attentes des citoyens et des entreprises, tout en garantissant une gestion exemplaire des ressources publiques.

Je veux aussi bâtir une administration qui soit à la fois proche et humaine, accessible à tous, et où les services publics contribuent à une société plus inclusive et plus juste. Il est essentiel que chacun puisse exercer ses droits sans obstacles ni discriminations, indépendamment de son origine, de son passé ou sa situation.

Afin de répondre aux défis de demain, nous devons réorienter nos ressources et repenser nos processus afin de nous libérer des tâches répétitives qui n'apportent pas de valeur ajoutée à l'administration. Ces ressources doivent être redéployées pour améliorer la prestation des services et favoriser l'innovation, en anticipant les défis futurs.

Grâce à l'innovation, l'administration peut s'adapter à une société en constante évolution et mieux répondre aux enjeux contemporains.

Pour réaliser cela, nous devons évoluer vers une administration plus agile, en renforçant les capacités, en optimisant l'utilisation des personnes, des processus et des systèmes, et en permettant aux collaborateurs de déployer pleinement leur potentiel.

Je souhaite également que ceux qui travaillent dans ou pour l'administration fédérale se sentent vus et valorisés. L'engagement de nos employés mérite reconnaissance. Car c'est ensemble que nous pourrions véritablement faire la différence.

Une approche transparente et des choix réfléchis guideront cette transition. Les priorités pour l'année de travail 2025 sont détaillées dans cette note politique.

Vereenvoudigde en beter gecoördineerde diensten

Voor een optimalisatie van bevoegdheden

Het landschap van de federale administratie is doorheen de jaren sterk versnipperd geraakt. Deze versnippering creëert obstakels in de dienstverlening aan burgers en leidt tot onnodige kosten. Vandaag worden mensen die een beroep doen op de administratie geconfronteerd met een veelheid aan contactpunten, moeten zij vaak dezelfde informatie meerdere keren aanleveren en missen zij soms kansen door een gebrek aan toegankelijke informatie. Voor mensen met beperkte digitale vaardigheden blijken deze obstakels quasi onoverkomelijk, met een reëel risico op uitsluiting als gevolg.

Een slagvaardige overheid doorbreekt deze silo's, stroomlijnt haar processen en zet in op gedeelde oplossingen waar organisaties samenwerken binnen één geïntegreerd ecosysteem.

De integratie of fusie van organisaties met gelijkaardige thema's en de centralisatie van ondersteunende diensten vormen het fundament van deze aanpak. We willen overlappende structuren afbouwen en tegelijkertijd samenwerking over beleidsniveaus heen versterken. Deze initiatieven bevorderen niet alleen de slagkracht maar ook de paraatheid van de federale overheid bij toekomstige uitdagingen.

We vertrekken vanuit een gemeenschappelijk doel: rationalisering en schaalvoordelen, maar met verschillende benaderingen:

1. De integratie of fusie van organisaties met gelijkaardige thema's en
2. De centralisatie van ondersteunende diensten.

Het doel is om overlappende structuren af te bouwen, de samenwerking tussen organisaties te versterken en gezamenlijke investeringen mogelijk te maken. Dit biedt ook de kans om ondersteunende diensten, zoals personeelszaken, facilitair beleid en informatie- en communicatietechnologie, te centraliseren. De nadruk ligt op het stroomlijnen van bevoegdheden en het doorbreken van bestaande organisatie-silo's, wat de kern vormt van deze aanpak.

Het zoeken naar inhoudelijke samenhang tussen de betrokken organisaties is daarbij essentieel. Dit vereist een grondige analyse van de thema's en een evaluatie van de complementariteit van de aanwezige competenties.

Des services simplifiés et mieux coordonnés

Pour une optimisation des compétences

Le paysage de l'administration fédérale est devenu de plus en plus fragmenté au fil des années. Cette fragmentation crée des obstacles dans les services offerts aux citoyens et entraîne des coûts inutiles. Aujourd'hui, ceux qui font appel à l'administration sont confrontés à une multitude de points d'accès, doivent trop souvent fournir plusieurs fois les mêmes informations et ratent parfois des opportunités par manque d'information suffisamment accessible. Pour les personnes ayant des compétences numériques limitées, ces obstacles se révèlent pratiquement insurmontables engendrant un risque réel d'exclusion.

Une administration agile brise ces silos, rationalise ses processus et mise sur des solutions partagées où les organisations collaborent au sein d'un écosystème intégré.

L'intégration ou la fusion d'organisations autour de thématiques similaires, ainsi que la centralisation des services de support, constituent le fondement de cette approche. Nous visons à réduire les structures redondantes tout en renforçant la collaboration entre les différents niveaux de pouvoir. Ces initiatives ne renforcent pas seulement l'efficacité, mais aussi la capacité de l'administration fédérale de faire face aux défis futurs.

Nous partons d'un objectif commun: rationalisation et économies d'échelle, mais avec différentes approches:

1. L'intégration ou la fusion d'organisations ayant des thèmes similaires
2. La centralisation des services de soutien.

L'objectif est de démanteler les structures redondantes, de renforcer la coopération entre les organisations et de permettre des investissements communs. Cela offre également l'opportunité de centraliser des services de soutien, tels que les ressources humaines, la gestion facilitaire et les technologies de l'information. L'accent est mis sur la rationalisation des compétences et la rupture des silos organisationnels existants qui constitue le cœur de cette approche.

La recherche d'une cohérence de fond entre les organisations concernées est ici essentielle. Cela nécessite une analyse approfondie des thématiques et une évaluation de la complémentarité des compétences.

Kostenbesparing is niet het enige doel, maar vormt wel een logische en gunstige consequentie van dit proces.

Er wordt een roadmap ontwikkeld:

— Deze roadmap moet verduidelijken welke structurele transformaties of andere efficiëntie-initiatieven zullen worden uitgevoerd en volgens welke timing.

— Ze moet ook de governance bepalen voor de uitvoering van de verschillende projecten en een inschatting bevatten van de potentiële efficiëntiewinsten op budgettair vlak.

— We starten deze oefening met de integratie van de POD Maatschappelijke Integratie, die in 2026 zal terugkeren naar zijn oorspronkelijke FOD.

— Voor de verdere ontwikkeling van de roadmap, waaronder de integratie van de POD Wetenschapsbeleid (Belspo), verwacht ik tegen 30 april 2025 voorstellen van de colleges van voorzitters en van de leidend ambtenaren, zodat we samen met de minister van Begroting uiterlijk op 31 mei 2025 een actieplan aan de Ministerraad kunnen voorleggen.

Ik moedig een creatieve en constructieve aanpak aan. In dit kader nodig ik de colleges van voorzitters ook uit om voorstellen te formuleren voor de uitvoering van de voorziene investeringsimpuls.

Als ondersteunende FOD engageert mijn administratie zich om de betrokken organisaties methodologische ondersteuning en diepgaande expertise aan te bieden. Het doel is om hen efficiënt te begeleiden in hun traject en tegelijk een pool van competenties op te bouwen die kunnen worden ingezet voor toekomstige hervormingen.

Ik heb de ambitie om expertise-pools op te richten, in samenwerking met de betrokken administraties, die inzetbaar zijn op diverse projecten. Deze pools zullen worden samengesteld met de steun van externe experts, die de interne teams zowel operationeel begeleiden als ondersteunen in hun competentieontwikkeling. Deze aanpak moet zorgen voor de overdracht en bestendinging van de verworven knowhow.

Een stimulans, gefinancierd door het voor de hervormingen voorziene investeringsbudget, is voorzien om de nodige hervormingen te ondersteunen. Een voorstel voor de verdeling van dat budget zal worden voorgelegd aan de Ministerraad.

présentes. La réduction des coûts n'est pas l'objectif unique à atteindre, mais constitue quoiqu'il en soit une conséquence logique et bénéfique de ce processus.

Une feuille de route est développée:

— Cette feuille de route devra préciser quelles transformations structurelles ou autres initiatives d'efficacité seront mises en œuvre et selon quel calendrier.

— Elle devra également définir la gouvernance de la mise en œuvre des différents projets, ainsi qu'une estimation des gains d'efficacité budgétaires potentiels.

— Nous commencerons cet exercice avec l'intégration du SPP Intégration sociale qui rejoindra son SPF d'origine en 2026.

— Pour le développement ultérieur de la feuille de route, dont l'intégration du SPP Politique scientifique (Belspo), j'attends pour le 30 avril 2025 les propositions des collèges de présidents et des fonctionnaires dirigeants pour soumettre avec le ministre du Budget un plan d'action au Conseil des ministres pour le 31 mai 2025 au plus tard.

J'encourage une approche créative et constructive. Dans ce cadre, j'encourage également les collèges de présidents à formuler des propositions quant à la mise en œuvre de l'impulsion d'investissement prévue.

En tant que SPF d'appui, mon administration s'engage à offrir aux organisations concernées un soutien méthodologique et une expertise approfondie. L'objectif est de les accompagner efficacement dans leur démarche tout en développant un réservoir de compétences mobilisables pour les réformes futures.

J'ambitionne de créer des pools d'expertise, constitués en collaboration avec les administrations concernées, capables d'intervenir sur divers projets. Ces pools seront constitués avec l'appui d'experts externes, qui accompagneront et encadreront les équipes internes tant sur le plan opérationnel que dans le développement de leurs compétences. Cette approche vise à assurer la transmission et la pérennisation des savoir-faire acquis.

Un incitant sous forme de budget d'investissement est prévu pour accompagner les réformes nécessaires. Une proposition de répartition du budget sera soumise au Conseil des ministres.

In dit kader zal mijn administratie een flexibel meerjarenplan voorstellen met verschillende luiken die moeten instaan voor de succesvolle implementatie van de toekomstige hervormingen:

— De oprichting van een expertisecentrum voor methodologie rond fusies en integraties. Deze expertise zal worden ingezet op verschillende projecten om een gestandaardiseerde en efficiënte integratie van administraties te garanderen.

— De oprichting van een Project Management Office dat de projectteams zal ondersteunen bij de interne en externe coördinatie van herstructureringen, rapportering en efficiënte uitvoering van acties binnen de vooropgestelde termijnen.

— In een tweede fase, de uitrol van een team dat verantwoordelijk is voor change management, zowel voor het topmanagement als voor de verantwoordelijken van de betrokken organisaties.

— Ten slotte zal de ontwikkeling van een tool voor skill-gap-analyse het mogelijk maken om verschillen in competenties in kaart te brengen en om de nodige acties te bepalen om medewerkers te heroriënteren op basis van de geïdentificeerde noden.

— Het inzetten van coaching en loopbaanbegeleiding zal ervoor zorgen dat deze competentieontwikkelingen, loopbaanontwikkelingen en de heroriëntaties zo vlot mogelijk verlopen.

— Het ontwikkelingsproces wordt dus gekoppeld aan concrete projectuitvoeringen door interne teams, aanvankelijk onder de begeleiding van ervaren externe consultants, later autonoom.

In 2025 zal de nadruk liggen op het uitwerken van een aanpak en het uitvoeren van de eerste acties, zodat deze kunnen worden geïntegreerd in de opmaak van de begroting 2026.

Naar een kerntakenanalyse

Als minister van Ambtenarenzaken zal ik, in samenwerking met mijn collega bevoegd voor Begroting en de bevoegde vakministers, elk initiatief steunen dat bijdraagt tot de door de regering gewenste hervormingen.

In 2025 zal ik, samen met de minister van Begroting, een werkgroep oprichten en ondersteunen die de kerntaken van de federale overheidsadministratie moet onderzoeken. De conclusies van de werkgroep zullen

Dans cette optique, mon administration proposera un plan pluriannuel flexible, reprenant plusieurs volets visant à garantir le déploiement futur des réformes:

— La mise en place d'un centre d'expertise en méthodologie de fusion et d'intégration. Cette expertise sera mobilisée sur différents projets afin de garantir une intégration standardisée et efficace des administrations.

— La création d'un Project Management Office dédié au soutien des équipes projets pour la coordination interne et externe des réorganisations, le rapportage et l'exécution efficace des actions dans les délais.

— Dans un second temps, le déploiement d'une équipe chargée d'accompagner le changement, tant auprès du top management que des responsables des organisations concernées.

— Enfin, la mise en place d'un outil dédié à l'analyse des écarts de compétences (skills-gap) permettra de cartographier les différences de compétences et de déterminer les actions nécessaires pour réorienter les collaborateurs en fonction des besoins identifiés.

— Le déploiement de coaching et accompagnements de carrière veillera à ce que le développement de compétences, le développement de carrière et les réorientations se déroulent au mieux.

— Le processus de développement est donc combiné à des mises en œuvre concrètes de projets par des équipes internes, d'abord sous la direction de consultants externes expérimentés, puis de manière autonome.

En 2025, l'accent sera mis sur l'élaboration d'un plan d'approche et la mise en œuvre de ses premières actions afin de les intégrer dans l'élaboration du budget 2026.

Vers une analyse des missions essentielles

En tant que ministre de la Fonction publique, et en collaboration avec mon collègue en charge du Budget ainsi que les ministres de tutelle concernés, je soutiendrai toute initiative contribuant aux réformes souhaitées par le gouvernement.

En 2025, en partenariat avec le ministre du Budget, je mettrai en place et appuierai un groupe de travail chargé d'examiner les missions essentielles de l'administration publique fédérale. Les conclusions de ce groupe seront

worden omgezet in aanbevelingen die ter goedkeuring zullen worden voorgelegd aan de Ministerraad.

Een administratie die haar middelen analyseert, optimaliseert en waardeert

Richting schaalvoordelen

De federale administratie staat vandaag meer dan ooit voor de uitdaging om haar middelen niet alleen efficiënt, maar ook strategisch in te zetten. Een moderne overheid analyseert, optimaliseert en valoriseert haar middelen – met als doel de maatschappelijke waarde te maximaliseren.

Schaalvoordelen en efficiëntiewinst kunnen gerealiseerd worden via de verdere centralisatie en mutualisering van aankopen. Door aankoopbehoeften te bundelen, kunnen niet alleen betere prijzen worden onderhandeld, maar wordt ook het aankoopproces professioneler en efficiënter georganiseerd.

Om dit mogelijk te maken, is doorgedreven planning, gegevensverzameling en evaluatie noodzakelijk, zodat geraamde hoeveelheden realistischer en marktconform worden ingeschat.

In 2025 zetten we in op een evidence-based aankoopstrategie gebaseerd op data, transparantie en samenwerking. De uitbreiding van het e-Procurementplatform is een essentieel onderdeel van deze ambitie. Het platform, dat reeds meer dan 6.200 aanbesteders en ruim 52.000 ondernemingen ondersteunt, zal verder worden uitgebreid met nieuwe functionaliteiten.

Waar het platform zich tot nu toe vooral richtte op gereguleerde communicatie tussen aanbesteders en ondernemingen, willen we nu stapsgewijs het volledige aankoopproces ondersteunen. Vanuit de principes van goed bestuur wordt gestreefd naar een maximaal gebruik door federale aanbesteders.

Nieuwe digitale hulpmiddelen worden ingezet om het aankoopproces transparanter, beter planbaar en efficiënter te maken:

— Een digitale assistent met checklists zal aankopers begeleiden doorheen het proces.

— Een documentengenerator maakt het mogelijk om automatisch correcte documenten te genereren op basis van sjablonen.

— Met de netwerkfunctionaliteit kunnen opdrachtcentrales hun planning delen met deelnemers, wat

traduites en recommandations, qui seront ensuite soumises à l'approbation du Conseil des ministres.

Une administration qui analyse, optimise et valorise ses ressources

Vers des économies d'échelle

L'administration fédérale fait face aujourd'hui plus que jamais au défi de déployer ses ressources non seulement de manière efficace, mais aussi stratégique. Une administration moderne est celle qui analyse, optimise et valorise ses ressources.

Les économies d'échelle et les gains d'efficacité peuvent être réalisés par la centralisation et la mutualisation accrues des achats. En regroupant les besoins, il est possible non seulement de négocier de meilleurs prix, mais aussi d'organiser le processus d'achat de manière plus professionnelle et plus efficace.

Pour cela, une planification approfondie, la collecte de données et l'évaluation sont nécessaires, afin que les quantités estimées soient plus réalistes et conformes au marché.

En 2025, nous mettrons en place une stratégie d'achat fondée sur des données probantes, la transparence et la collaboration. L'extension de la plateforme e-Procurement est une composante essentielle de cette ambition. La plateforme, qui soutient déjà plus de 6.200 acheteurs publics et plus de 52.000 entreprises, sera élargie avec de nouvelles fonctionnalités.

Alors que la plateforme se concentrait jusqu'à présent principalement sur la communication réglementée entre acheteurs et entreprises, nous souhaitons désormais soutenir progressivement l'ensemble du processus d'achat. Dans le cadre des principes de bonne gouvernance, nous visons à maximiser l'utilisation de la plateforme par les acheteurs fédéraux.

De nouveaux outils numériques seront utilisés pour rendre le processus d'achat plus transparent, mieux planifié et plus efficace.

— Un assistant numérique avec des listes de contrôle guidera les acheteurs tout au long du processus.

— Un générateur de documents permettra de créer automatiquement des documents corrects à partir de modèles.

— Avec la fonctionnalité réseau, les centrales d'achats pourront partager leur planification avec les participants,

zorgt voor meer voorspelbaarheid en samenwerking bij raamovereenkomsten.

— Een nieuwe versie van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) laat toe om uitsluitingsgronden en selectiecriteria digitaal in te vullen, met automatische controles en detectie van rode vlaggen.

— Tot slot zorgt een verbeterde rapporteringsomgeving voor toegang tot betrouwbare gegevens, waarmee trends geanalyseerd, processen geoptimaliseerd en strategische beslissingen onderbouwd kunnen worden.

2025 vormt ook een mijlpaal: dan wordt het nieuwe federaal aankoopbeleid 2025-2029 aan de regering voorgelegd. Deze nota bevat een evaluatie van het vorige beleid, de belangrijkste richtlijnen voor de komende jaren en de eerste meerjarenplanning van gezamenlijke federale aankopen.

De nadruk ligt op duurzame, kwaliteitsvolle en transparante aankopen, met bijzondere aandacht voor schaalvoordelen, kmo-toegang en concurrentiebevordering.

Om te komen tot een grotere centralisering van gemeenschappelijke federale aankopen, zal in 2025 een gedetailleerde analyse worden uitgevoerd van het contractenportfolio van de Regie der Gebouwen, evenals van de meerjarenplanning van de federale overheidsdiensten, de programmatorische overheidsdiensten, het Ministerie van Defensie en de Federale Politie.

Deze analyse moet duidelijk aangeven in welke aankoopdomeinen van de huurders van de Regie der Gebouwen centralisatie en bundeling mogelijk zijn, met het oog op efficiëntiewinsten en schaalvoordelen.

Op basis daarvan wordt begin 2026 een businesscase opgesteld met gefaseerd plan van aanpak en inschatting van de budgettaire impact.

Parallel wordt gewerkt aan het verhogen van het percentage gezamenlijke aankopen en de actieve participatie van ION, OISZ en andere federale instellingen. De FOD BOSA zal hiervoor een analyse aanleveren van mogelijke wettelijke en regelgevende scenario's.

De aankoopcartografie wordt in 2025 geïmplementeerd en voorgelegd aan het Strategisch Federaal Aankoopoverleg (SFA). Daarnaast stelt de FOD BOSA een meerjarenplan op voor de gemeenschappelijke opdrachten, met focus op de transversale aankoopdomeinen uit bijlage 2 van het koninklijk besluit van 21 juli 2023.

ce qui garantira plus de prévisibilité et de collaboration dans les accords-cadres.

— Une nouvelle version du Document Unique de Marché Européen (DUME) permettra de remplir numériquement les motifs d'exclusion et les critères de sélection, avec des contrôles automatiques et la détection de signaux d'alerte.

— Enfin, un environnement de reporting amélioré offrira un accès à des données fiables, permettant d'analyser les tendances, d'optimiser les processus et de fonder des décisions stratégiques.

L'année 2025 marquera également une étape importante: le nouveau plan fédéral d'achats 2025-2029 sera soumis au gouvernement. Cette note contiendra une évaluation de la politique précédente, les principales lignes directrices pour les années à venir et le premier plan pluriannuel des achats fédéraux communs.

L'accent sera mis sur des achats durables, de qualité et transparents, avec une attention particulière aux économies d'échelle, à l'accès des PME et à la promotion de la concurrence.

Afin d'aboutir à une plus grande centralisation des achats fédéraux communs, une analyse détaillée sera réalisée en 2025 et concernera le portefeuille des contrats de la Régie des Bâtiments ainsi que de la planification pluriannuelle des services publics fédéraux, des services publics de programmation, du ministère de la Défense et de la Police fédérale.

Cette analyse devra mettre en avant les domaines d'achats des locataires de la Régie des Bâtiments pour lesquels une centralisation et une mutualisation peuvent être effectués en vue de gains d'efficacité et d'économies d'échelle.

Sur cette base, une étude de faisabilité sera rédigée début 2026, accompagnée d'un plan d'action par étapes et d'une estimation de l'impact budgétaire.

Parallèlement, des efforts seront faits pour augmenter le pourcentage des achats communs et la participation active des OIP, IPSS et d'autres institutions fédérales. Le SPF BOSA fournira une analyse des scénarios législatifs et réglementaires possibles.

La cartographie des achats sera mise en œuvre en 2025 et soumise à la Commission stratégique des achats fédéraux (SFA). De plus, le SPF BOSA élaborera un plan pluriannuel pour les commandes communes, en se concentrant sur les domaines transversaux d'achats figurant en annexe 2 de l'arrêté royal du 21 juillet 2023.

Daarnaast worden specifieke maatregelen voorzien om de toegang van kleine en micro-ondernemingen tot federale overheidsopdrachten verder te versterken.

Voor elk domein worden gerichte analyses uitgevoerd om concurrentie te waarborgen en kmo's vlotte toegang tot overheidsopdrachten te geven. In scope van deze analyses zijn o.a. het gebruik van:

- Het opdelen van opdrachten in percelen waar mogelijk,
- Voorrang geven aan kwalitatieve criteria ten opzichte van prijs als enige criterium;
- De vereenvoudiging van de indieningsprocedure rekening houdende met het principe only-once,
- Gerichte marketingcampagnes;
- Specifieke richtlijnen voor de aanbesteders bij de opmaak van overheidsopdrachten;
- Een zo gebruiksvriendelijk mogelijk e-procurement platform.
- Ondersteuning voor de potentiële inschrijvers via verschillende kanalen (landingspagina, FAQ, instructie-video's, helpdesk, etc).
- Ook de betalingstermijnen en borgstellingen worden waar nodig verder herzien, met oog voor de haalbaarheid voor zowel ondernemingen als overheidsdiensten.

Het federale aankoopbeleid blijft daarbij gericht op het behalen van de Europese doelstelling om tegen het einde van de legislatuur minstens 80 % kmo-deelname en 60 % kmo's onder de winnende ondernemingen te realiseren.

Het federale aankoopbeleid 2025-2029 zal gepaard gaan met uitgebreidere rapportering en nieuwe prestatie-indicatoren over voortgang en impact. Binnen dat kader werkt de FOD BOSA ook een strategische visie en ondersteuningsaanbod uit voor innovatie bij overheidsopdrachten.

Een tevredenheids- en bevestigingsoefening bij federale aankopers zal in 2025 uitgevoerd worden, als basis voor de ontwikkeling van een competentiebasis en een kwaliteitslabel voor de functie van aankoper. In dit kader wordt ook gekeken naar het Europees competentiekader voor aankopers en de aanbevelingen van de OESO. Twee nieuwe basisopleidingen en diverse praktijkmodules

Par ailleurs, des mesures spécifiques sont prévues afin de renforcer l'accès des petites et micro-entreprises aux marchés publics fédéraux.

Pour chaque domaine, des analyses ciblées seront effectuées afin de garantir la concurrence et de faciliter l'accès des PME aux marchés publics. Font notamment partie du champ de ces analyses:

- Le découpage des marchés en lots lorsque cela est possible,
- La priorité accordée aux critères qualitatifs par rapport au seul critère du prix,
- La simplification de la procédure de soumission conformément au principe du only-once,
- L'utilisation de campagnes de marketing ciblées,
- L'élaboration de directives spécifiques à l'attention des adjudicateurs lors de la rédaction des marchés publics;
- Un accompagnement des soumissionnaires potentiels via différents canaux (page d'atterrissage, FAQ, vidéos explicatives, helpdesk, etc.).
- Les conditions de paiement et les garanties seront également réexaminées si nécessaire, en gardant à l'esprit la faisabilité pour les entreprises et les administrations publiques.

La politique fédérale d'achats publics reste axée sur l'atteinte de l'objectif européen visant, d'ici la fin de la législature, à assurer au moins 80 % de participation de PME et 60 % de PME parmi les entreprises retenues.

La politique d'achats fédéraux 2025-2029 sera accompagnée d'un reporting plus détaillé et de nouveaux indicateurs de performance pour suivre l'avancement et l'impact. Dans ce cadre, le SPF BOSA développera également une vision stratégique et une offre de soutien pour l'innovation dans les marchés publics.

Une enquête de satisfaction et une étude auprès des acheteurs fédéraux seront réalisées en 2025, servant de base pour le développement d'une plateforme de compétences et un label de qualité pour la fonction d'acheteur. Dans ce cadre nous regardons également le cadre européen de compétences destiné aux acheteurs publics et les recommandations de l'OCDE. Deux

worden georganiseerd, waaronder modules over onderhandelen, duurzaamheid bij ICT, het opzetten van een aankoopdienst, aankoopperformantie en het gebruik van en aankopen van artificiële intelligentie.

Tot slot blijft de FOD BOSA haar juridische en administratieve ondersteuningsdiensten versterken, met specifieke aandacht voor Fedasil, dat volgens het in 2024 afgesloten memorandum extra ondersteuning krijgt bij planning, structurering en integratie van haar aankopen in het federale kader.

We erkennen dat er nog bezorgdheden leven binnen de administratie, zoals vrees voor verlies van autonomie of controle. Daarom kiezen we voor een gefaseerde, gedragen aanpak. We zetten in op dialoog, co-creatie, advies en juridische onderbouwing. Samen bouwen we aan een gedeelde aankoopvisie die het federale aankoopbeleid sterker, efficiënter en toekomstgericht maakt.

Evidence based en datagedreven HR-beleid

In 2025 wil ik een netwerk Evidence Informed Policy Making (EIPM) binnen de federale overheid creëren. We bekijken welke samenwerkingen mogelijk zijn tussen overheidsdiensten en het hoger onderwijs in het kader van onderzoeksprojecten, doctoraten, thesisonderzoeken, leerstoelen of stages.

Het nieuwe competentiemodel biedt een uitgelezen kans om de EIPM skills binnen de federale overheidsdiensten in kaart te brengen. Ik zal een behoeftenbevraging organiseren rond de prioriteiten voor verdere ontwikkeling op het vlak van EIPM skills en op welke wijze een opleidingsaanbod hierin kan ondersteunen.

Tegelijkertijd zet ik in op een samenwerking met het Science for Policy comité van Belspo voor de financiering van korte termijn onderzoeksopdrachten (Flash) en policy driven onderzoeksprojecten (co-fund mechanisme).

Ook zet ik verder in op het creëren en uitbouwen van transnationale samenwerkingen met andere Europese landen en multinationale organisaties, om gezamenlijke projecten tot stand te brengen bv. in kader van TSI-projecten, studies of benchmarkingstudies in samenwerking met o.a. de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) met betrekking tot Public employment and management (PEM), en het

nouvelles formations de base et divers modules pratiques seront organisés, notamment des modules sur la négociation, la durabilité dans l'ICT, la mise en place d'un service d'achat, la performance des achats et l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Enfin, le SPF BOSA continuera de renforcer ses services de soutien juridique et administratif, en portant une attention particulière à Fedasil, qui recevra un soutien supplémentaire en matière de planification, de structuration et d'intégration de ses achats dans le cadre fédéral, conformément au memorandum signé en 2024.

Nous reconnaissons qu'il existe encore des préoccupations au sein de l'administration, telles que la crainte de perdre de l'autonomie ou du contrôle. C'est pourquoi nous choisissons une approche progressive et partagée. Nous misons sur le dialogue, la cocréation, les conseils et le soutien juridique. Ensemble, nous construirons une vision partagée des achats qui renforcera, rendra plus efficace et orientera vers l'avenir la politique d'achat fédérale.

Des politiques RH fondées sur des données probantes

En 2025, je souhaite créer un réseau d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes (EIPM) au sein de l'administration fédérale. Nous examinerons les collaborations envisageables entre les services publics et l'enseignement supérieur dans le cadre de projets de recherche, de doctorats, de recherches dans le cadre de thèses, de chaires ou de stages.

Le nouveau modèle de compétences offre une excellente occasion d'identifier les compétences en matière d'EIPM au sein des services publics fédéraux. J'organiserai une enquête sur les besoins concernant les priorités de développement dans le domaine des compétences en matière d'EIPM et sur la manière dont une offre de formations peut y contribuer.

En même temps, je m'engage à étudier les possibilités de collaboration avec le comité Science for Policy de Belspo pour le financement de missions de recherche à court terme (Flash) et de projets de recherche axés sur les politiques (mécanisme de cofinancement).

Je continue également à créer et à développer des collaborations transnationales avec d'autres pays européens et des organisations multinationales, afin de mettre en place des projets communs, par exemple dans le cadre de projets TSI, d'études ou benchmarking en collaboration avec l'Organisation de Coopération et Développement Economiques (OCDE), Public Employment and Management (PEM), et le European

European Public Administration Network (EUPAN). Ik zal ook, in samenwerking met Belspo, onderzoeken welke financieringsmogelijkheden bestaan binnen het Horizon Europe programma.

Datagedreven HR-beleid zal centraal staan in deze aanpak. Daarom is het belangrijk om een federale datastrategie te ontwikkelen met de nodige aandacht voor rollen en verantwoordelijkheden, databeheer en datakwaliteit. Daarnaast moeten we ons richten op architectuur, het IT-landschap, en een roadmap uitwerken om de interoperabiliteit tussen verschillende applicaties te vergroten en de infrastructuur te vereenvoudigen, zodat we kunnen evolueren naar een meer data-gedreven organisatie.

Ik wil eveneens in 2025 onderzoeken hoe we onze gegevensbronnen kunnen verrijken, een gemeenschappelijke taxonomie kunnen ontwikkelen en hiervan gebruik kunnen maken binnen de gestroomlijnde HR-processen. Verdere afspraken maken rond data governance zullen deze aanpak ondersteunen, samen met een verdere standaardisering van de HR-rapportering. Het HR Data Analytics-platform wordt verder ontwikkeld en uitgebreid, met als doel een nog meer geïntegreerde en efficiënte toegang tot waardevolle HR-gegevens te bieden.

Door het toevoegen van nieuwe HR-gegevensbronnen willen we het platform verrijken en de data-analyse mogelijkheden voor de klanten van de FOD BOSA verder verbeteren. Deze integratie maakt het mogelijk om HR-informatie op een meer holistische en strategische manier te benutten, wat de besluitvorming op elk bevoegdheidsniveau binnen de organisatie ondersteunt.

Hierdoor kunnen zowel operationele als strategische HR-processen worden geoptimaliseerd, wat bijdraagt aan een meer datagedreven en inzichtelijke aanpak van personeelsbeheer.

Digitalisering als motor voor prestaties

In 2024 werd de go live van het platform Talent Belgium gerealiseerd: sinds 17 oktober kunnen federale ambtenaren zich inschrijven voor opleidingen via dit nieuwe platform.

In 2025 voorziet de FOD BOSA de onboarding van 12 federale organisaties in het Talent Belgium platform: zij starten dan met het gebruik van het platform voor hun eigen opleidingsaanbod. De tweede fase van dit project heeft tot doel een aantal federale opleidingscatalogi via Talent Belgium toegankelijk te maken.

Public Administration Network (EUPAN.) Je vais également, en collaboration avec Belspo, examiner les possibilités de financement dans le cadre du programme Horizon Europe.

Les politiques RH fondées sur les données seront au cœur de cette approche. A ce titre, il sera important d'élaborer une stratégie fédérale en matière de données en accordant l'attention nécessaire aux rôles et aux responsabilités, à la gestion et à la qualité des données. Nous devrons également nous intéresser à l'architecture, le paysage informatique, élaborer une feuille de route pour accroître l'interopérabilité entre les différentes applications et simplifier l'infrastructure afin d'évoluer vers une organisation davantage axée sur les données.

Je souhaite également en 2025 examiner comment nous pouvons enrichir davantage nos sources de données, développer une taxonomie commune et l'utiliser dans les processus RH rationalisés. Des accords supplémentaires sur la gouvernance des données soutiendront cette approche, ainsi qu'une standardisation accrue des rapports RH. La plateforme HR Data Analytics sera développée et étendue, afin de fournir un accès encore plus intégré et efficace aux données RH de qualité.

En ajoutant de nouvelles sources de données RH, nous souhaitons enrichir la plateforme et améliorer les capacités d'analyse de données pour les clients du SPF BOSA. Cette intégration permet d'utiliser les informations de manière plus holistique et stratégique, ce qui soutient la prise de décision à tous les niveaux de compétence au sein de l'organisation.

Cela permet d'optimiser à la fois les processus RH opérationnels et stratégiques, contribuant ainsi à une approche de gestion du personnel plus axée sur les données et plus éclairée.

La numérisation comme moteur de la performance

En 2024, la mise en service de la plateforme Talent Belgium a été réalisée: depuis le 17 octobre, les fonctionnaires fédéraux peuvent s'inscrire à des formations via cette nouvelle plateforme.

En 2025, le SPF BOSA prévoit l'intégration de 12 organisations fédérales dans la plateforme Talent Belgium: elles commenceront alors à utiliser la plateforme pour leur propre offre de formation. La deuxième phase de ce projet vise à rendre accessibles plusieurs catalogues de formations fédérales via Talent Belgium.

Eind 2025 worden de voorbereidingen gestart om het skills en competentieluik te activeren dat eind 2026 geactiveerd moet worden:

— Met onder meer de nieuwe functiebeschrijvingen en de profielen volgens het nieuwe competentiemodel als basis, maar ook vertrekkend van interesses en eerdere leerinspanningen, zal AI ingezet worden om gericht opleidingsacties aan ambtenaren voor te stellen.

— Het Talent Belgium platform zal vanaf dan ook de mogelijkheid bieden om na te gaan welke competenties wel of niet aanwezig zijn in de organisatie.

— HR-diensten en managers zullen eveneens de mogelijkheid hebben om opleidingen aan te bieden aan specifieke personen en groepen.

In 2025 wil ik ook belangrijke stappen zetten om de werking van PersoPoint, de shared service voor personeels- en loonadministratie, verder te optimaliseren.

De focus blijft liggen op een kwaliteitsvol en gecentraliseerd beheer van personeelsdossiers en een tijdige, correcte loonuitbetaling voor federale medewerkers, met bijkomende inspanningen om synergie, efficiëntie en klantvriendelijkheid te verhogen. We bouwen daarbij de afhankelijkheid van externe consultancy af ten voordele van de interne expertise en bevorderen het toetreden van nieuwe klanten tot de gecentraliseerde personeelsadministratie:

— De beheersprocessen worden stapsgewijs maximaal geautomatiseerd, met als doel snellere verwerkingstijden en minder fouten.

— De systemen worden verder geoptimaliseerd, met bijzondere aandacht voor de nieuwe loonmotor tegen 2027 en de ontwikkeling van een nieuwe en mobiel toegankelijke gebruikersinterface.

— Na de voltooiing van de overdracht van alle klanten die via de oude SLR4 payroll engine werden betaald naar de nieuwe PersoPay payroll engine, zal de oude SLR4 engine niet langer worden gebruikt voor betalingen en zal deze buiten gebruik worden gesteld.

— We willen ook nieuwe databronnen integreren om HR-gegevens beter te kunnen benutten op alle bestuursniveaus. Er wordt onderzocht of een koppeling kan gemaakt worden met de e-Box om via deze weg toegang te geven tot de personeelsdossiers en de verzending van loonfiches en andere documenten te kunnen organiseren.

Fin 2025, les préparatifs seront lancés pour activer le volet compétences et aptitudes, qui doit être opérationnel fin 2026:

— Avec, entre autres, les nouvelles descriptions de fonctions et les profils basés sur le nouveau modèle de compétences, mais aussi en partant des intérêts et des efforts d'apprentissage antérieurs, l'IA sera utilisée pour proposer des actions de formation ciblées aux fonctionnaires.

— La plateforme Talent Belgium offrira également la possibilité de vérifier quelles compétences sont présentes ou non dans l'organisation.

— Les services RH et les managers auront également la possibilité de proposer des formations à des personnes et des groupes spécifiques.

En 2025, je souhaite également prendre des mesures importantes pour optimiser le fonctionnement de PersoPoint, le service partagé pour l'administration du personnel et des salaires.

L'accent reste mis sur une gestion de qualité et centralisée des dossiers du personnel et sur le paiement des salaires en temps voulu et de manière correcte pour les collaborateurs fédéraux, avec des efforts supplémentaires pour augmenter la synergie, l'efficacité et la convivialité. Nous réduisons la dépendance vis-à-vis des consultants externes au profit de l'expertise interne et favorisons l'adhésion de nouveaux clients à l'administration centralisée du personnel:

— Les processus de gestion seront progressivement automatisés au maximum, afin de réduire les délais de traitement et les erreurs.

— Les systèmes seront encore optimisés, avec une attention particulière pour le nouveau moteur de paie d'ici 2027 et le développement d'une nouvelle interface utilisateur accessible sur mobile.

— Après la finalisation du transfert de tous les clients payés via l'ancien moteur de paie SLR4 vers le nouveau moteur de paie PersoPay, l'ancien moteur SLR4 ne sera plus utilisé pour les paiements et sera mis hors service.

— Nous souhaitons également intégrer de nouvelles sources de données pour mieux exploiter les données RH à tous les niveaux de gouvernance. Il sera étudié si une connexion peut être établie avec l'e-Box pour donner accès aux dossiers du personnel et organiser l'envoi des fiches de paie et d'autres documents.

— Ook de inzet van een AI-chatbot wordt bekeken.

In 2025 zal de focus liggen op de verdere ontwikkeling en uitrol van het HR Data Analytics-platform, waarbij nieuwe HR-gegevensbronnen worden geïntegreerd om het gebruik van HR-gegevens voor onze klanten en alle bevoegdheidsniveaus te vergroten.

Ook wil ik werk maken van voorafgaande impactanalyses die worden uitgevoerd bij elk van de grote geplande hervormingen (bv. de initiatieven rond de overheid als werkgever, de arbeidsmarktmaatregelen, de harmonisatie tussen de publieke en de private sector en de pensioenhervormingen) om de implementatie op het terrein te vergemakkelijken.

Ten slotte wil ik de implementatie afronden van het fietsleaseplan, dat werd beslist tijdens de vorige legislatuur.

Een digitale administratie die aansluit bij de behoeften van de gebruikers

De digitale kloof blijft een grote uitdaging, en het is essentieel om hierop in te spelen door begeleidende maatregelen en doeltreffende alternatieven te voorzien, met name via een netwerk van digitale hulpverleners. Zij zullen een sleutelrol blijven spelen in het ondersteunen, opleiden en begeleiden van de meest kwetsbare burgers in de omgang met nieuwe technologieën.

In dit kader verbind ik mij ertoe om:

— De opleiding van eerstelijnsambtenaren via het Connectoo-programma te versnellen om digitale inclusie te bevorderen en burgers beter te ondersteunen.

— De mogelijkheid te evalueren om de Connectoo-opleiding verplicht te maken voor eerstelijnsmedewerkers binnen overheidsdiensten en hen te certificeren om de impact te vergroten.

— Het Connectoo-label duidelijker en beter zichtbaar te maken, zodat de implicaties ervan verduidelijkt worden en de adoptie door ambtenaren wordt aangemoedigd.

— De mogelijkheden voor publiek-private samenwerkingen te onderzoeken, met bedrijven zoals bpost en sectoren die in direct contact staan met burgers, zodat zij als doorgeefluik kunnen fungeren.

— Een mensgericht ondersteuningsdienst te ontwikkelen, inclusief een “digitale assistent” die de werkdruk voor ambtenaren vermindert, zelfredzaamheid stimuleert

— L’utilisation d’un chatbot AI sera également examinée.

En 2025, l’accent sera mis sur le développement et le déploiement de la plateforme HR Data Analytics, intégrant de nouvelles sources de données RH pour améliorer l’utilisation des données RH pour nos clients et à tous les niveaux de compétence.

Je souhaite également mettre en place des analyses d’impact préalables pour chacune des grandes réformes prévues (par exemple, les initiatives concernant l’administration en tant qu’employeur, les mesures du marché du travail, l’harmonisation entre le secteur public et le secteur privé et les réformes des retraites) afin de faciliter leur mise en œuvre sur le terrain.

Enfin, je souhaite finaliser la mise en œuvre du régime de leasing de vélos, décidé lors de la précédente législature.

Une administration numérique qui répond aux besoins des usagers

La fracture numérique demeure un défi majeur, et il est impératif d’y remédier en mettant en place des dispositifs d’accompagnement et des alternatives efficaces, notamment à travers un réseau d’aidants numériques. Ces derniers continueront à jouer un rôle clé pour accompagner, former et guider les citoyens les plus vulnérables face aux nouvelles technologies.

Dans ce cadre, je m’engage à:

— Accélérer la formation des fonctionnaires de première ligne via le programme Connectoo pour promouvoir l’inclusion numérique et l’accompagnement des citoyens.

— Évaluer la possibilité de rendre obligatoire la formation Connectoo pour les agents des administrations publiques de première ligne et leur certification afin d’en accroître l’impact.

— Clarifier et donner une meilleure lisibilité au label Connectoo pour en préciser les implications et encourager son adoption par les agents.

— Évaluer les possibilités de partenariats privé-publics notamment avec des entreprises comme Bpost mais aussi avec les secteurs qui sont en première ligne avec les usagers afin qu’ils constituent un relais pour nos citoyens.

— Développer un service d’assistance centré sur l’humain, incluant un “assistant numérique” qui réduit la charge de travail pour les agents, favorise l’autonomisation

en een volledige en nauwkeurige ondersteuning biedt aan zowel burgers als bedrijven.

— Verdere stappen te zetten in de ontwikkeling van het expertisecentrum voor inclusief design binnen de FOD BOSA, om overheidsdiensten te helpen hun dienstverlening toegankelijker te maken en de gebruikerservaring te verbeteren.

— De rol van het expertisecentrum te evalueren in het kader van de bijdrage aan de interne consultantpool, zoals voorzien in het regeerakkoord.

— De regering zal in 2025 een studie starten over verschillende initiatieven, waaronder een intergouvernementeel plan voor digitale inclusie, gericht op het ontwikkelen van digitale vaardigheden en het waarborgen van een inclusieve ontwerpaanpak binnen de publieke dienstverlening. Dit onderzoek zal ook alternatieve oplossingen (technische, juridische en organisatorische) in overweging nemen om een eerlijke toegang voor iedereen te garanderen, ongeacht sociale en technologische omstandigheden. Vervolgens zal een mensgerichte ondersteuningsdienst, inclusief een “digitale assistent”, worden uitgerold om burgers en bedrijven gepersonaliseerde hulp te bieden.

— In 2025 zullen we verder werken aan de uitbouw van een expertisecentrum voor “inclusief ontwerp” en “mensgericht design” binnen BOSA. Dit centrum zal overheidsdiensten ondersteunen bij het efficiënter maken van hun dienstverlening en tegelijkertijd de tevredenheid van gebruikers verbeteren. Dit draagt bij aan het versterken van het vertrouwen van burgers in de overheid en het verbeteren van haar werking.

— Bijzondere aandacht zal worden besteed aan publiek-private samenwerkingen om alle Belgische burgers bewust te maken en te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun digitale vaardigheden en certificeringen.

Interne ICT-consultancy bevorderen

Hierboven heb ik het kerntakendebat al vermeld. In overleg met de colleges van leidend ambtenaren streven we bovendien naar een maximale afbouw van externe consultancy, vooral voor de kerntaken van de overheid. Ik wil dit overlegtraject opstarten in 2025.

Het doel is om een strategie op korte en middellange termijn te bepalen. Bij mogelijke uitbesteding zullen we steeds afwegen of het niet kosten-efficiënter en/of beter is om de opdracht door de overheid zelf te laten uitvoeren. We zorgen er echter voor dat de nodige

et assure un soutien complet et précis pour tous (aux citoyens et aux entreprises).

— Avancer dans le développement du centre d'expertise en design inclusif au SPF BOSA pour aider les administrations à rendre leurs services plus accessibles et améliorer la satisfaction des utilisateurs.

— Évaluer le rôle du centre d'expertise pour contribuer au pool de consultants internes prévu dans l'accord de gouvernement.

— Le gouvernement commencera en 2025 l'étude de plusieurs initiatives, telles qu'un plan intergouvernemental d'inclusion numérique visant à développer les compétences numériques et à garantir une conception inclusive des services publics. Cette étude inclura également l'examen de solutions alternatives (techniques, juridiques et organisationnelles) pour assurer un accès équitable à tous, indépendamment des conditions sociales et technologiques. Par la suite, un service d'assistance centré sur l'humain, incluant un “assistant numérique”, sera déployé pour offrir un soutien personnalisé aux citoyens et aux entreprises.

— En 2025, nous avancerons dans le développement d'un centre d'expertise en conception “inclusive” et “design centré sur l'humain” chez BOSA qui permettra d'accompagner les administrations en les aidant à rendre leurs services plus efficaces tout en améliorant la satisfaction des utilisateurs contribuant ainsi à renforcer la confiance des citoyens dans l'administration et améliorer son fonctionnement.

— Une attention particulière sera portée sur les partenariats public-privé afin de sensibiliser et accompagner l'ensemble des citoyens belges dans le développement de leurs compétences numériques et de leurs certifications.

Favoriser la consultance TIC interne

Ci-dessus, j'ai déjà abordé le débat sur les missions essentielles. En concertation avec les collègues des fonctionnaires dirigeants, nous visons également à réduire au maximum le recours à la consultance externe, surtout pour les missions essentielles de l'administration publique. Je souhaite lancer ce processus de concertation en 2025.

L'objectif est de définir une stratégie à court et moyen terme. En cas de sous-traitance, nous évaluerons systématiquement s'il est plus rentable et/ou préférable que la mission soit réalisée par l'administration elle-même. Nous veillons à ce que l'expertise technique, juridique

technische, juridische en beleidsexpertise binnen de overheid behouden en opgebouwd wordt. Daarnaast waken we er steeds over dat de uitvoering van de kerntaken verzekerd blijft.

Een inclusieve en rechtvaardige samenleving, waar iedereen zijn rechten kan uitoefenen en toegang heeft tot openbare diensten zonder discriminatie, vereist een krachtige administratie die snel en effectief werkt volgens de verwachtingen van de samenleving. Een ondoordachte afbraak van de administratie past niet bij deze ambitie.

Een van de belangrijkste uitgangspunten bij deze oefening is dat consultants niet worden ingezet voor niet-gespecialiseerde IT-functies en terugkerende of structurele taken zoals onderhoud. Voor deze taken is reguliere tewerkstelling de norm. Voor nieuwe beleidsprojecten en gespecialiseerde IT-functies kunnen externe consultants of detachering wel nog worden gebruikt. Om deze keuzes te kunnen maken, zal ik samen met mijn betrokken collega's de door Smals, eGov en de privésector voorgestelde oplossingen vergelijken.

Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om een pool met interne consultants op te zetten die snel en flexibel kunnen worden ingezet voor specifieke projecten binnen de overheidsdiensten.

Een overheid die investeert in zijn talenten en nieuwe talenten aantrekt

De federale overheid wil een model-werkgever zijn en dit ook kenbaar maken, ook via sociale media. Samen vormen de diensten en instellingen één van de grootste werkgevers van het land, met een unieke opdracht: met name bijdragen aan het algemeen belang. We willen deze opdracht vervullen doorkansen te bieden voor talentontwikkeling en tegelijkertijd een goede balans te garanderen tussen werk en privé.

Door een gemeenschappelijke employer branding kunnen we belangrijke synergie realiseren, de gemeenschappelijke maatschappelijke impact benadrukken en nieuwe talenten aantrekken.

Het sociaal overleg is een belangrijke basis om de ambitieuze hervormingen te kunnen realiseren. Daarom streef ik naar een nieuw sociaal akkoord met de representatieve syndicale organisaties binnen een afgesproken budgettaire context. Ik heb de syndicale organisaties dan ook verzocht mij hun revendicaties te willen bezorgen om het overleg op te starten om tot een akkoord te komen dat in 2026 kan worden uitgevoerd.

et stratégique nécessaire soit préservée et développée au sein de l'administration. De plus, nous nous assurons que l'exécution des missions essentielles soit toujours garantie.

Une société inclusive et équitable, où chacun peut exercer ses droits et accéder aux services publics sans discrimination, nécessite une administration puissante qui fonctionne rapidement et efficacement selon les attentes de la société. Une déconstruction irréflective de l'administration irait à l'encontre de cette ambition.

L'un des principes fondamentaux de cet exercice est que les consultants ne soient pas mobilisés pour des fonctions informatiques non spécialisées ni pour des tâches récurrentes ou structurelles, telles que la maintenance, qui relèvent de l'emploi régulier. En revanche, pour les nouveaux projets stratégiques et les fonctions informatiques spécialisées, le recours à des consultants externes ou à des détachements restera possible. Afin d'optimiser ces choix, je travaillerai en concertation avec mes collègues concernés pour comparer les solutions proposées par Smals, eGov et le secteur privé.

De plus, nous examinons la possibilité de créer un pool de consultants internes qui peuvent être déployés rapidement et de manière flexible pour des projets spécifiques au sein des services publics.

Une fonction publique qui investit dans ses talents et en attire de nouveaux

L'administration fédérale veut être un employeur modèle et le faire savoir, y compris via les réseaux sociaux. Ensemble, les services et les institutions forment l'un des plus grands employeurs du pays, avec une mission unique: contribuer à l'intérêt général. Nous voulons remplir cette mission tout en offrant des opportunités de développement des talents et en veillant à permettre un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Grâce à une marque employeur commune, nous pouvons réaliser d'importantes synergies, souligner l'impact social commun et attirer de nouveaux talents.

Le dialogue social est une base importante pour la réalisation des réformes ambitieuses. C'est pourquoi je cherche à conclure un nouvel accord social avec les organisations syndicales représentatives dans un contexte budgétaire convenu. J'ai donc demandé aux organisations syndicales de bien vouloir me faire parvenir leurs revendications afin d'entamer les consultations et aboutir à un accord pouvant être mis en œuvre dès 2026.

In een context van voortdurende veranderingen is een toekomstgerichte visie op lange termijn essentieel. Ik wil dan ook de beleidsvoorbereidende capaciteit versterken en trendanalyses die empirisch onderbouwd zijn uitvoeren.

Competente medewerkers en een grotere mobiliteit moeten deze wendbaarheid mee realiseren. Daartoe worden in het kader van het platform talent.belgium.be de competenties die nodig zijn voor de administratie van morgen in kaart gebracht.

Voor de selectie en rekrutering wordt verder ingezet op het certificeren van zowel individuen als organisaties, zodat de betrokken organisaties die investeren in de capaciteit van hun medewerkers, ook de nodige verantwoordelijkheid kunnen opnemen op het vlak van selecties.

Dit evenwel met de nodige garanties op het vlak van objectiviteit, kwaliteit en effectiviteit.

Moderne en inclusieve selectieprocedures

In 2025 wil ik sterk inzetten op een kwaliteitsvol, gebruiksvriendelijk en doelgericht wervings- en selectieproces dat inspeelt op de noden van vandaag en morgen. Rekrutering moet snel, efficiënt én inclusief verlopen, met bijzondere aandacht voor talenten die vandaag nog onvoldoende bereikt worden.

De digitalisering van selectieprocedures wordt verder gezet. Dit heeft als doel de verwerkingstijd te verkorten, de administratieve last te verlichten en de gebruikerservaring te verbeteren, zowel voor kandidaten als voor recruiters. Administratieve belemmeringen zullen worden geïdentificeerd om de procedures te vereenvoudigen. De verplichte publicatie in het Staatsblad wordt afgeschaft.

Een bijkomende hefboom voor kwaliteitsvolle en snelle selectie is de verdere ontwikkeling van het certificeringsstelsel van selectiediensten. Dit stelt organisaties in staat om meer gedecentraliseerde en autonome selecties te organiseren, binnen een duidelijk kwaliteitskader. Zo kunnen selecties lokaal sneller en efficiënter verlopen, met behoud van objectiviteit en inclusiviteit.

Ten slotte wil ik in het bijzonder voor kritieke of knelpuntfuncties doorgaan op het pad van erkenning van verworven competenties en het ontwikkelen van potentieel. Aan de hand van de identificatie van kritieke of knelpuntfuncties, zullen we blijven investeren in op maat gemaakte benaderingen en alternatieve, snellere

Dans un contexte de changements constants, une vision prospective et à long terme est indispensable. C'est pourquoi je tiens à renforcer la capacité d'anticipation des politiques et à mener des analyses de tendances fondées sur des bases empiriques.

Des collaborateurs compétents et une plus grande mobilité devraient contribuer à cette agilité. À cette fin, la plateforme talent.belgium.be permettra de recenser les compétences nécessaires à l'administration de demain.

En ce qui concerne la sélection et le recrutement, des efforts supplémentaires sont consentis pour certifier tant les individus que les organisations, afin que les organisations concernées qui investissent dans la capacité de leurs collaborateurs puissent également assumer la responsabilité nécessaire dans le domaine de la sélection.

Ceci, toutefois, avec les garanties nécessaires d'objectivité, de qualité et d'efficacité.

Des procédures de sélection modernes et inclusives

En 2025, je souhaite mettre l'accent sur un processus de recrutement et de sélection de qualité, user-friendly et ciblé, répondant aux besoins d'aujourd'hui et de demain. Le recrutement doit être rapide, efficace et inclusif, avec une attention particulière portée aux talents encore insuffisamment atteints aujourd'hui.

La digitalisation des procédures de sélection sera également poursuivie afin de réduire les délais de traitement, d'alléger la charge administrative et d'améliorer l'expérience utilisateur tant pour les candidats que pour les recruteurs. Les obstacles administratifs seront identifiés en vue de simplifier les procédures. La publication obligatoire dans le Moniteur Belge sera supprimée.

Un levier supplémentaire pour garantir des sélections de qualité et plus rapides sera la poursuite et le renforcement du système de certification des services de sélection. Ce système permet aux organisations de mener des sélections de manière plus décentralisée et autonome, dans le respect d'un cadre de qualité clair. Cela facilitera l'organisation de sélections localisées plus efficaces et rapides, tout en garantissant l'objectivité et l'inclusivité.

Enfin, pour les fonctions critiques ou en pénurie, je souhaite poursuivre le développement de la reconnaissance des compétences acquises et du potentiel. Sur base de l'identification des métiers en pénurie en critiques, nous continuerons à investir dans des approches sur mesure et dans des canaux d'entrée alternatifs et plus

instroomkanalen om de federale overheid in staat te stellen voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde kandidaten voor deze specifieke functies aan te trekken.

De manier waarop mensen vaardigheden verwerven is aan het veranderen, denk aan meer wisselende loopbanen, informeel leren, omscholing en permanente vorming. Die evolutie vraagt ook binnen de federale overheidsdiensten om een meer dynamische en inclusieve aanpak van aanwerven, die uitgaat van de echte vaardigheden en potentieel die iemand heeft.

Dat is in het bijzonder relevant voor domeinen zoals ICT, waar reeds verworven vaardigheden en potentieel vaak sterker doorwegen dan diploma's. In dit kader worden de Combopath-trajecten voortgezet: in 2025 selecteren we binnen en buiten de federale overheid personen met het juiste potentieel, die vervolgens een intensieve opleiding volgen als functionele analisten of ontwikkelaars.

We zijn ons ervan bewust dat deze trend zich ook stilaan doorzet naar andere sectoren. Daarom kiezen we bewust voor moderne, inclusieve selectieprocedures die inspelen op deze evoluties.

Door breder te kijken dan enkel diploma's – en ook vaardigheden, permanent leren en ontwikkelingspotentieel mee te nemen – kunnen we meer geschikte talenten aantrekken. Zo maken we de federale overheid toegankelijker als werkgever, zonder in te boeten op kwaliteit of functievereisten.

In dit kader onderzoeken we in 2025 ook de inzet van artificiële intelligentie (AI) om het matchingproces te verbeteren, zonder afbreuk te doen aan objectiviteit en non-discriminatie.

De focus ligt daarbij op het aantrekken van kandidaten met de juiste vaardigheden en attitudes, met extra aandacht voor niet-traditionele talentenpools zoals personen met een handicap, jongeren die hun eerste stappen zetten op de arbeidsmarkt en ervaren profielen die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging.

Om deze doelgroepen te bereiken, zullen in 2025 gerichte promotiecampagnes voor werkenvoor.be worden uitgerold. We zullen aanwezig zijn op jobbeurzen gericht op hoger onderwijs, net als op initiatieven die zich richten op inclusie en sociale tewerkstelling. We zullen ook samenwerkingen aangaan met actoren zoals VDAB, Actiris, FOREM, universiteiten en hogescholen, en de

rapides, afin de permettre à l'administration fédérale d'attirer suffisamment de candidats qualifiés et motivés pour ces fonctions spécifiques.

La manière dont les individus acquièrent des compétences évolue, notamment à travers des parcours professionnels plus variés, l'apprentissage informel, les reconversions ou la formation continue. Dans cette perspective, cette évolution appelle également, au sein de l'administration fédérale, une approche plus dynamique et inclusive du recrutement, fondée sur les compétences réelles des personnes.

Cela est particulièrement pertinent dans des domaines comme l'ICT, où l'expérience et les compétences pèsent souvent davantage que les diplômes sur le marché du travail. Dans ce cadre, les parcours Combopath seront poursuivis: en 2025, nous sélectionnerons au sein et en dehors de l'administration fédérale des personnes disposant d'un bon potentiel, qui suivront ensuite une formation intensive en tant qu'analystes fonctionnels ou développeurs.

Nous sommes conscients que cette tendance s'étend progressivement à d'autres secteurs. C'est pourquoi nous faisons délibérément le choix de procédures de sélection modernes et inclusives, en phase avec ces évolutions.

En élargissant notre regard au-delà des diplômes – et en valorisant les compétences, l'apprentissage continu et le potentiel de développement – nous pouvons attirer davantage de talents qualifiés. Cela rend la fonction publique fédérale plus accessible, sans compromettre la qualité ni les exigences des fonctions.

Dans ce cadre, nous analyserons en 2025 le recours à l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer le processus de mise en relation, sans compromettre l'objectivité ni le principe de non-discrimination.

L'objectif est d'attirer des candidats possédant les compétences et les attitudes adéquates, en mettant un accent particulier sur des viviers de talents non traditionnels tels que les personnes en situation de handicap, les jeunes faisant leurs premiers pas sur le marché du travail et les profils expérimentés à la recherche d'un nouveau défi.

Pour atteindre ces publics, des campagnes de promotion ciblées de travaillerpour.be seront déployées en 2025. Nous serons présents lors de salons de l'emploi dédiés à l'enseignement supérieur ainsi que lors d'initiatives axées sur l'inclusion et l'emploi social. Nous établirons également des partenariats avec des acteurs tels que le VDAB, Actiris, le FOREM, les universités et

brug slaan naar organisaties die werken met personen met een handicap.

Verschillende hervormingen hebben ook gezorgd voor meer kansen voor personen met een handicap. Zo kunnen personen met een handicap deelnemen aan voorbehouden selecties. Het KB van 24 maart 2024 maakt het mogelijk om voortaan statutaire selecties te organiseren voorbehouden voor personen met een handicap.

Zo'n voorbehouden selectie bestaat uit:

— Een versnelde selectieprocedure, die bijvoorbeeld enkel uit een selectiegesprek bestaat.

— Persoonlijke begeleiding door iemand anders dan de leidinggevende tijdens het eerste jaar, om zo de integratie te bevorderen.

Om de federale organisaties te stimuleren om het quotum van 3 % personen met een handicap te realiseren werken we stapsgewijs: wanneer een federale dienst het quotum niet haalt, zal deze verplicht worden om een bepaald aantal voorbehouden selecties voor personen met een handicap te organiseren. We evalueren deze aanpak eind 2025 en sturen deze maatregel bij in functie van de resultaten.

We willen ook de mogelijkheden voor jong talent versterken. Alle Rosetta-vacatures worden opgevolgd op werkenvoor.be, waarbij wordt ingezet op een gevarieerd en zichtbaar aanbod. Tegelijk wordt verder geïnvesteerd in employer branding via meetbare aanwezigheid op jobbeurzen gericht op hoger onderwijs.

Als bijkomende hefboom voor jongeren wordt in 2025 gestart met de centralisering van stageaanbiedingen op werkenvoor.be, via een pilootproject met verschillende organisaties. Zo wordt het aanbod zichtbaarder en beter afgestemd op de steeds diversere jongerenpopulatie.

Daarnaast wil ik het selectieproces gebruiksvriendelijker maken door sterkere aandacht te besteden aan het kandidatenperspectief: heldere communicatie en transparante verwachtingen. Er wordt verder geïnvesteerd in de implementatie van een feedbackcultuur. Zo zal er in 2025 extra materiaal in de vorm van tools, hulpmiddelen, communicatie- en leermaterialen ter beschikking worden gesteld van de organisaties om verder te werken aan het laten groeien van een feedbackcultuur die de leercultuur van de organisatie moet ondersteunen.

les hautes écoles, et nous renforcerons les liens avec les organisations travaillant avec des personnes en situation de handicap.

Plusieurs réformes ont également élargi les opportunités pour les personnes en situation de handicap, notamment grâce à des sélections qui leur sont spécifiquement réservées. L'arrêté royal du 24 mars 2024, permet désormais d'organiser des sélections statutaires réservées aux personnes avec un handicap.

Une sélection réservée de ce type comprend:

— Une sélection accélérée, avec par exemple un entretien de sélection comme épreuve unique.

— Un accompagnement personnalisé par une personne autre que le supérieur/la supérieure hiérarchique pendant la première année, afin de favoriser l'intégration.

Afin d'encourager les organisations fédérales à atteindre le quota de 3 % de personnes en situation de handicap, nous procéderons par étapes: lorsqu'un service fédéral ne respecte pas ce quota, il sera tenu d'organiser un certain nombre de sélections réservées aux personnes en situation de handicap. Nous évaluons cette approche fin 2025 et adapterons cette mesure en fonction des réalisations.

Nous souhaitons également renforcer les opportunités pour les jeunes talents. Toutes les offres Premier emploi/Rosetta seront proposées sur le site travaillerpour.be, en mettant l'accent sur une offre variée et visible. Parallèlement, nous continuerons à investir dans l'employer branding grâce à une présence mesurable sur les salons de l'emploi ciblant l'enseignement supérieur.

En tant que levier supplémentaire pour les jeunes, la centralisation des offres de stages sur travaillerpour.be débutera en 2025 à travers un projet pilote impliquant plusieurs organisations. Cette initiative vise à rendre l'offre plus visible et mieux adaptée à une population de jeunes toujours plus diversifiée.

Je souhaite également rendre le processus de sélection plus convivial en accordant une attention renforcée à la perspective du candidat: une communication claire et des attentes transparentes. Par ailleurs, nous continuerons à investir dans l'ancrage d'une culture du feedback. En 2025, du matériel supplémentaire sous forme d'outils, de supports de communication et de ressources pédagogiques sera mis à disposition des organisations pour renforcer cette culture du feedback, essentielle au développement d'une véritable culture de l'apprentissage.

Ook in het selectieproces verdient het personeel van de federale overheid alle respect. Selectiegesprekken en -proeven moeten steeds plaatsvinden in een veilige en respectvolle omgeving, vrij van elke vorm van agressie of intimidatie. Agressie tegenover personeelsleden, ook in de context van selectie of werving, is onaanvaardbaar en zal streng worden aangepakt. Slachtoffers van agressie of geweld in de uitoefening van hun opdracht, inclusief bij selectieprocedures, moeten zonder uitzondering toegang hebben tot kosteloze psychologische ondersteuning (EAP).

Wat betreft de selectie van mandaathouders, verwacht ik in 2025 een evaluatie van de huidige procedure. Er moeten meer inspanningen worden geleverd om meer diverse en externe kandidaten aan te trekken en te werven.

De functionele tweetaligheid voor leidinggevendenden zal ook worden uitgebreid naar het volledige federaal administratief openbaar ambt. Alle aanpassingen van de regelgeving die nog nodig zijn, zullen worden opgesteld en er zal nauwlettend worden toegezien op de naleving van de taalwetgeving.

Mentorschap en onboarding

De FOD BOSA ondersteunt de integratie van federale ambtenaren en brengt verantwoordelijken voor integratie uit federale organisaties samen, waardoor de basis wordt gelegd voor een gemeenschappelijke cultuur. Als centrale federale overheidsdienst ontwikkelt de FOD BOSA ook een onthaalactiviteit voor nieuwe federale personeelsleden. Een van de doelstellingen van dit initiatief is het consolideren van de gemeenschappelijke basis van de overheidsdiensten door het promoten van de federale waarden en de deontologische code die deze waarden belichaamt.

Ook wordt in 2025 een dienstverlening gelanceerd, voor het opzetten van een mentoringprogramma inclusief methodologie en specifieke tools). Dit programma kan meerwaarde bieden, zowel in het kader van de integratie van nieuwe medewerkers als bij kennisoverdracht op andere momenten in de loopbaan.

Voor ervaren medewerkers worden ondersteunende instrumenten zoals coaching, loopbaanbegeleiding en advies ruimer bekendgemaakt. Hun gebruik wordt ook gemonitord in functie van leeftijd, om de effectiviteit te verbeteren.

Deze initiatieven dragen bij aan een betere professionele integratie en het behouden van talenten terwijl ze gelijke kansen en permanente opleiding bevorderen.

Le personnel de l'administration fédérale mérite également tout le respect dans le cadre des procédures de sélection. Les entretiens et épreuves de sélection doivent toujours se dérouler dans un environnement sûr et respectueux, à l'abri de toute forme d'agression ou d'intimidation. Toute agression à l'encontre du personnel, y compris dans le cadre de la sélection ou du recrutement, est inacceptable et sera fermement sanctionnée. Les victimes d'agression ou de violence dans l'exercice de leurs fonctions, y compris lors des procédures de sélection, doivent avoir systématiquement accès à un accompagnement psychologique gratuit (EAP).

En ce qui concerne la sélection des mandataires, j'attends une évaluation de la procédure actuelle en 2025. Des efforts accrus devraient être déployés pour attirer et recruter des candidats plus diversifiés, y compris des candidats externes.

Le bilinguisme fonctionnel pour les dirigeants sera généralisé à l'ensemble de la fonction publique administrative fédérale. Les ajustements réglementaires encore requis seront rédigés, et le respect des règles linguistiques fera l'objet d'un suivi rigoureux.

Mentorat et onboarding

Le SPF BOSA soutient l'intégration des fonctionnaires fédéraux et rassemble les responsables de l'intégration des organisations fédérales, jetant ainsi les bases d'une culture commune. En tant qu'administration fédérale centrale, le SPF BOSA met en place un programme d'accueil destiné aux nouveaux agents de la fonction publique fédérale. Cette initiative vise entre autres à consolider le socle commun des administrations publiques en valorisant les valeurs fédérales et en promouvant le code de déontologie qui les incarne.

En 2025, un service dédié à la mise en place d'un programme de mentorat sera lancé, incluant une méthodologie et des outils spécifiques. Ce programme offrira une valeur ajoutée aussi bien pour l'intégration des nouveaux collaborateurs que pour le partage des connaissances tout au long de la carrière.

Pour les collaborateurs expérimentés, des outils de soutien tels que le coaching, l'accompagnement de carrière et le conseil seront davantage mis en avant. L'utilisation de ces outils sera adaptée en tenant compte des étapes de vie afin d'en améliorer l'efficacité.

Ces initiatives contribuent à une meilleure intégration professionnelle et à la rétention des talents tout en favorisant l'égalité des chances et la formation continue.

Een samenhangend, inclusief en verantwoordelijk HR-beleid

De federale overheid staat voor aanzienlijke HR-uitdagingen door een krappe arbeidsmarkt, toenemende complexiteit, opeenvolgende crisissen en budgettaire uitdagingen. Dat vraagt om een duurzaam, inclusief, en medewerkersgericht HR-beleid dat wendbaarheid, veerkracht en besluitvorming gebaseerd op data garandeert.

Duurzaamheid als uitgangspunt

Duurzaamheid moet centraal staan bij HR-beslissingen, met een langetermijnvisie die de continuïteit van de openbare dienst garandeert. Dit betekent dat rekening moet worden gehouden met de behoeften van zowel de werknemers als de organisatie en dat respect voor de werknemers een fundamenteel principe moet zijn.

Een mensgerichte aanpak

Mensgericht HR-management is gebaseerd op kernwaarden zoals respect, vertrouwen en professionalisme. Medewerkers moeten de regie kunnen nemen over hun loopbaan, met de nodige ondersteuning vanuit hr. Persoonlijke en professionele ontwikkeling dient gedurende de gehele loopbaan gestimuleerd te worden, waarbij performantie en ontplooiing hand in hand gaan.

Flexibiliteit en aanpassing aan specifieke omstandigheden

Terwijl algemene overkoepelende HR-strategieën over de hele federale overheid gehanteerd worden, moet er ruimte blijven voor maatwerk binnen de eigen specifieke organisaties. Medewerkers moeten de kans krijgen om door te groeien, zich te ontwikkelen of indien nodig een stap terug te zetten. Daarnaast moeten organisaties de nodige vrijheid hebben om personeel flexibel in te zetten in functie van de prioriteiten en de beleidsnoden.

In 2025 wordt het nieuwe competentiemodel van de federale overheid, geïntroduceerd in 2024, verder geïmplementeerd in de verschillende hr-processen, zo zullen bijvoorbeeld de nodige veranderingen doorgevoerd worden in de nieuwe competentieprofielen in het selectieproces van de mandaathouders, verder wordt het nieuwe model geïmplementeerd in het 360° feedbackproces. Inspraak van de belangrijkste stakeholders is een essentieel element hiervan.

Dit jaar wordt eveneens het transitieplan van de nieuwe functiecartografie verder uitgerold, hierbij wordt in de

Vers une politique RH cohérente, inclusive et responsable

L'administration fédérale fait face à d'importants défis en matière de ressources humaines en raison d'un marché du travail tendu, d'une complexité croissante, de crises successives et de contraintes budgétaires. Pour y répondre, il est essentiel de mettre en place des politiques RH durables, inclusives et centrées sur les collaborateurs, tout en garantissant agilité, résilience et prise de décision fondée sur des données.

La durabilité comme point de départ

La durabilité doit être au cœur des décisions RH, avec une vision à long terme garantissant la continuité du service public. Cela implique de prendre en compte les besoins des collaborateurs ainsi que ceux de l'organisation, tout en faisant du respect des agents un principe fondamental.

Une approche centrée sur les personnes

Une gestion RH axée sur l'humain repose sur des valeurs clés telles que le respect, la confiance et le professionnalisme. Les collaborateurs doivent être en mesure de gérer activement leur carrière avec un accompagnement adapté. Le développement personnel et professionnel doit être encouragé tout au long du parcours, favorisant ainsi l'épanouissement et la performance.

Flexibilité et adaptation aux réalités spécifiques

Si des stratégies RH globales sont appliquées à l'ensemble de l'administration fédérale, il est crucial de laisser une marge de manœuvre aux différentes organisations afin de les adapter à leurs réalités spécifiques. Les collaborateurs doivent avoir l'opportunité d'évoluer, de se développer ou de prendre du recul si nécessaire. Par ailleurs, les administrations doivent pouvoir mobiliser leurs effectifs de manière flexible en fonction des priorités et des besoins stratégiques.

En 2025, le nouveau modèle de compétences de l'administration fédérale, introduit en 2024, sera déployé dans les différents processus RH. Par exemple, les profils de compétences seront adaptés dans le cadre de la sélection des mandataires, et le modèle sera ensuite intégré au processus de feedback à 360°. L'implication des principaux partenaires restant un élément clé de cette mise en œuvre.

Cette année, le plan de transition de la nouvelle cartographie des fonctions sera également mis en œuvre,

nodige begeleiding en ondersteuning voorzien door de FOD BOSA aan de federale overheidsorganisaties in de kanteling naar de nieuwe functiecartografie. Deze nieuwe functiecartografie betekent een belangrijke vereenvoudiging in het federale HR-systeem en zal bijdragen tot een vlottere mobiliteit binnen en tussen overheidsdiensten.

Er wordt verder geïnvesteerd in de implementatie van een feedback cultuur in de federale organisaties. Zo zal er in 2025 extra materiaal in de vorm van tools, hulpmiddelen, communicatie- en leermaterialen ter beschikking gesteld worden van de organisaties om verder te werken aan het laten groeien en ontwikkelen van een feedbackcultuur en te helpen een dynamiek van voortdurend leren in organisaties te verankeren.

Een proactief HR-Beleid

In 2025 wordt er een werkgroep opgericht in samenwerking met het netwerk P&O stafdirecteurs om een methodologie voor strategische personeelsplanning te ontwikkelen. Over dit thema zal een strategisch seminarie worden georganiseerd.

Verder zal er gestart worden met enkele studies en analyses rond de impact van nieuwe technologieën, zoals AI op de overheid in het algemeen en het HR-beleid in het bijzonder. Een specifieke analyse zal gaan over de essentiële gegevens en het verder in kaart brengen van de verschillende bronnen van pertinente informatie, om organisaties te ondersteunen bij hun strategische personeelsplanning. Een ander initiatief zal bestaan uit het ontwikkelen van methodologieën en instrumenten voor kritieke functies en processen, evenals capaciteitsopbouw (capacity building). Het doel is om verbanden te leggen tussen personeelsbehoeften en strategische doelstellingen, om beslissingen over de juiste balans tussen werving, mobiliteit, upskilling en reskilling te ondersteunen en om een algemeen ontwikkelingsplan te ontwerpen.

Tegen het einde van dit jaar zal een methodologisch kader worden voorgesteld dat een planning van toekomstige behoeften afgestemd op de langetermijndoelstellingen van de organisaties mogelijk maakt. Dit kader zal ook een model bevatten voor een dynamisch actieplan, waarin strategieën voor rekrutering, opvolgingsbeheer, competentieontwikkeling en interne mobiliteit geïntegreerd worden, in lijn met deze strategische planning. Door de behoeften aan vaardigheden te anticiperen en een duurzame talentbeheerstrategie te bevorderen, draagt de strategische personeelsplanning bij aan een veerkrachtigere en inclusievere economie.

le SPF BOSA fournissant les conseils et le soutien nécessaires aux organisations de l'administration fédérale dans leur transition vers la nouvelle cartographie des fonctions. Cette nouvelle cartographie des fonctions représente une simplification majeure du système RH fédéral et participera à une mobilité plus fluide dans et entre les administrations.

Des investissements supplémentaires seront engagés afin de renforcer la culture de feedback au sein des organisations fédérales. Ainsi, dès 2025, des outils, des ressources, ainsi que du matériel de communication et d'apprentissage seront mis à disposition pour soutenir et développer cette culture, contribuant ainsi à ancrer une dynamique d'apprentissage continue au sein des organisations.

Une gestion proactive des ressources

En 2025, un groupe de travail sera créé en coopération avec le réseau des directeurs d'encadrement P&O qui travaillera sur l'élaboration d'une méthodologie de planification stratégique du personnel. Un séminaire stratégique sera organisé sur ce thème.

Par ailleurs, des études et analyses seront lancées pour évaluer l'impact des nouvelles technologies, notamment l'IA, sur l'administration en général et la gestion des ressources humaines en particulier. Une analyse spécifique portera sur les données essentielles et la poursuite de la cartographie des différentes sources d'information pertinentes, afin d'accompagner les organisations dans leur planification stratégique des effectifs. Une autre initiative consistera à développer des méthodologies et des outils dédiés aux fonctions et processus critiques, ainsi qu'à la planification des capacités (capacity building). L'objectif sera d'établir des liens entre les besoins en personnel et les objectifs stratégiques, de soutenir les décisions relatives au juste équilibre entre recrutement, mobilité, upskilling et reskilling, et de concevoir un plan global de développement.

A la fin de cette année, un cadre méthodologique sera proposé permettant une planification des besoins futurs alignée sur les objectifs à long terme des organisations. Ce cadre inclura également un modèle de plan d'actions dynamique, intégrant les stratégies de recrutement, de gestion de la succession, de développement des compétences et de mobilité interne, propres à cette planification stratégique. En anticipant les besoins en compétences et en favorisant une gestion durable des talents, la planification stratégique du personnel contribue à une économie plus résiliente et inclusive.

Meer mobiliteit van talent

Ik wil de drempels voor mobiliteit wegnemen en het promotiebeleid vereenvoudigen, zodat mobiliteit tussen en binnen overheidsdiensten wordt gestimuleerd en loopbaanperspectieven worden versterkt. Dit kan door het aanbieden van tools en methodes om mobiliteit bij de medewerkers te vergemakkelijken en het recht op een loopbaangesprek minstens elke 5 jaar.

Dit zal een herziening van de regelgeving en een vereenvoudiging van de bestaande processen vereisen. Het doel is om meer transparantie te bieden over openstaande of potentieel openstaande functies voor medewerkers die mobiliteit overwegen, om begeleiding aan te bieden via loopbaangesprekken voor wie nood heeft aan ondersteuning om deze stap te zetten, en om leidinggevendens bewust te maken van het belang en de meerwaarde van het erkennen en stimuleren van mobiliteit binnen hun teams.

In 2025 zullen de initiatieven in verband met de Special Federal Forces, Talent Exchange en de Crisisreserve versterkt en opnieuw geëvalueerd worden om beter erkend en gewaardeerd te worden door de administraties die hun talenten ter beschikking stellen. Ze zullen geïntegreerd worden in een coherent kader ter ondersteuning van een grotere mobiliteit. Eveneens wordt het koninklijk besluit van 15 januari 2007 betreffende de mobiliteit van de statutaire ambtenaren in het federaal administratief openbaar ambt, vereenvoudigd en de verplichtingen rond rapportering herzien.

Een HR-beleid dat alle talenten waardeert

In 2025 zet de federale overheid concrete stappen om haar personeelsbeleid inclusiever te maken en zo de administratie te versterken.

Door inclusie niet als randvoorwaarde, maar als kernopdracht te zien, wordt gebouwd aan een federale organisatie die alle talenten weet aan te trekken en te laten bloeien, ongeacht gender, gezondheidstoestand, leeftijd of origine.

In 2025 vertalen we ons inclusiebeleid in tastbare acties op drie strategische assen:

gendergelijkheid, inclusie van personen met een handicap en loopbanen op maat van alle leeftijden.

De nadruk ligt op structurele maatregelen en een nauwe samenwerking met de betrokken actoren binnen de overheid. Door gerichte acties en zichtbare voorbeelden versterken we het draagvlak voor gelijke

Une plus grande mobilité des talents

Je souhaite supprimer les obstacles à la mobilité et simplifier la politique de promotion afin de stimuler la mobilité entre et au sein des services publics et de renforcer les perspectives de carrière. Cela peut se faire en offrant des outils et des méthodes pour faciliter la mobilité des collaborateurs et le droit à un entretien de carrière au moins tous les 5 ans.

Cela impliquera une révision des textes réglementaires et une simplification des processus existants. L'objectif sera de garantir une plus grande transparence sur les fonctions vacantes ou potentiellement vacantes pour les collaborateurs souhaitant plus de mobilité, de proposer un accompagnement sous forme d'entretiens de carrière pour ceux ayant besoin de soutien pour se lancer, et de sensibiliser les dirigeants à l'importance et à la valeur ajoutée de reconnaître et encourager la mobilité au sein de leurs équipes.

En 2025, les initiatives liées aux Special Federal Forces, au Talent Exchange et à la Réserve de crise seront renforcées et réévaluées afin d'être mieux reconnues et valorisées par les administrations mettant leurs talents à disposition. Elles seront intégrées dans un cadre cohérent pour encourager une mobilité accrue. Par ailleurs, l'arrêté royal du 15 janvier 2007 sur la mobilité des fonctionnaires statutaires dans la fonction publique administrative fédérale, sera simplifié, et les exigences en matière de rapports feront l'objet d'une révision.

Une politique RH valorisant tous les talents

En 2025, l'administration fédérale franchira des étapes concrètes pour rendre sa politique des ressources humaines plus inclusive et ainsi renforcer son organisation.

En considérant l'inclusion non pas comme une condition secondaire, mais comme une mission centrale, nous construisons une administration fédérale capable d'attirer et de valoriser tous les talents, quels que soient le genre, l'état de santé, l'âge ou l'origine.

En 2025, notre politique d'inclusion se traduira par des actions concrètes autour de trois axes stratégiques:

L'égalité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap; des parcours professionnels adaptés à toutes les générations.

L'accent sera mis sur des mesures structurelles et une collaboration étroite avec les acteurs concernés au sein de l'administration. Grâce à des actions ciblées et des exemples visibles, nous renforcerons l'adhésion

kansen en bouwen we verder aan een dynamische en inclusieve organisatiecultuur.

Een sterk engagement voor gendergelijkheid

Ten eerste wordt ingezet op gendergelijkheid en zichtbaarheid van vrouwelijk talent in de federale loopbanen. Zo wordt het evenement Top Skills twee keer georganiseerd, met getuigenissen van rolmodellen en inspirerende succesverhalen. Het doel is om medewerkers – in het bijzonder vrouwen – aan te moedigen om hun potentieel op te nemen, ook richting managementfuncties.

Daarnaast bereidt de overheid in 2025 een inspirend evenement over inclusief leiderschap voor, waarbij inclusie wordt benaderd als een motor voor prestatie én als hefboom voor een gedeelde organisatiecultuur gebaseerd op de federale waarden.

Tot slot voert de FOD BOSA in 2025 een analyse uit van de loonkloof tussen vrouwen en mannen in de federale administratie, in het kader van de omzetting van de Europese richtlijn 2023/970. De resultaten worden vergeleken met andere sectoren en landen en kunnen aanleiding geven tot bijkomende acties of positieve communicatie.

Naar meer inclusie voor mensen met handicap

Ten tweede wil de federale overheid een voorbeeldwerkgever zijn voor personen in een situatie van handicap.

Zoals boven vermeld maakt het KB van 24 maart 2024 het mogelijk om voortaan statutaire selecties te organiseren voorbehouden voor personen met een handicap. Dit was reeds voorzien voor contractuele selecties. De resultaten van deze selecties zijn veelbelovend en daarom zal het gebruik van deze selecties worden versterkt. Federale diensten die het quotum van 3 % personen met een handicap niet behalen zullen voortaan verplicht aan aantal voorbehouden selecties moeten organiseren in functie van de capaciteit van de organisatie. Deze aanpak zal eind 2025 worden geëvalueerd.

In het najaar van 2025 organiseert de FOD BOSA een specifiek event voor gecertificeerde selectieverantwoordelijken via ProAcademy om hen te activeren voor het opzetten van selecties die voorbehouden zijn aan personen met een handicap.

Daarnaast worden HR-diensten van federale organisaties individueel of collectief ondersteund om selecties

aux principes d'égalité des chances et continuerons à développer une culture organisationnelle dynamique et inclusive.

Un engagement fort pour une égalité des genres

Tout d'abord, l'accent sera mis sur l'égalité des genres et la visibilité des talents féminins dans les carrières fédérales. Ainsi, l'événement Top Skills sera organisé à deux reprises, avec des témoignages de modèles inspirants et des récits de réussite motivants. L'objectif est d'encourager les membres du personnel – en particulier les femmes – à exploiter pleinement leur potentiel, y compris en accédant à des fonctions managériales.

Par ailleurs, en 2025, l'administration fédérale préparera un événement inspirant sur le leadership inclusif, où l'inclusion sera présentée à la fois comme un moteur de performance et un levier pour une culture organisationnelle partagée, fondée sur les valeurs fédérales.

Enfin, dans le cadre de la transposition de la directive européenne 2023/970, le SPF BOSA réalisera en 2025 une analyse de l'écart salarial entre les femmes et les hommes au sein de l'administration fédérale. Les résultats seront comparés à d'autres secteurs et pays et pourront donner lieu à des actions complémentaires ou à une communication valorisant les avancées réalisées.

Vers une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap

Ensuite, la fonction publique fédérale veut être un employeur modèle pour les personnes en situation de handicap.

Comme mentionné ci-dessus, l'arrêté royal du 24 mars 2024 permet désormais d'organiser des sélections statutaires réservées aux personnes en situation de handicap. Cette possibilité existait déjà pour les sélections contractuelles. Les résultats de ces sélections sont prometteurs, et leur utilisation sera donc renforcée. Les services fédéraux qui n'atteignent pas le quota de 3 % de personnes en situation de handicap seront désormais obligés d'organiser un nombre de sélections réservées en fonction de la capacité de l'organisation. Cette approche sera évaluée à la fin de l'année 2025.

À l'automne 2025, le SPF BOSA organisera un événement spécifique pour les personnes certifiées en sélection via ProAcademy afin de les inviter à mettre en place des sélections réservées aux personnes en situation de handicap.

En outre, les services RH des organisations fédérales sont soutenus individuellement ou collectivement pour

voor personen met een handicap te organiseren, onder andere via het delen van goede praktijken uit succesvolle organisaties.

Voor het federaal personeel wordt, bij de lancering van een nieuwe functionaliteit in PersoPoint, via gerichte communicatie aangemoedigd om hun attest van handicap te delen in het kader van betere monitoring (CIPH) en om hun recht op redelijke aanpassingen beter te kennen.

Federale aankopers worden in april 2025 geïnformeerd over een nieuw instrument waarmee sociale economiebedrijven (maatwerkbedrijven) snel per domein kunnen worden geïdentificeerd. Dit moet hun betrokkenheid bij overheidsopdrachten verhogen.

Tenslotte wordt de aanpassing van het KB dat de opdrachten van de FOD BOSA regelt voorbereid, om de oprichting mogelijk te maken van een nieuw expertisecentrum rond redelijke aanpassingen. Dit centrum moet federale organisaties ondersteunen met advies rond redelijke aanpassingen op maat van functie en werkplek.

We bestendigen het cofinancieringsmechanisme dat door de FOD BOSA werd opgezet ten voordele van het federale landschap en zijn personeel met focus op de thematiek van personen in een situatie van handicap. Een deel van dit budget zal worden gebruikt voor de cofinanciering van specifieke aanpassingen in dit kader.

Een loopbaan op maat van alle leeftijden

Zoals eerder aangegeven, wil ik ten derde sterk inzetten op het aantrekken van en kansen geven aan jong talent. Daarnaast zal ik initiatieven verkennen om medewerkers van verschillende generaties samen te brengen rond gezamenlijke projecten, zodat kennisdeling en samenwerking worden gestimuleerd. Tot slot zorg ik voor aantrekkelijke en inclusieve arbeidsvoorwaarden, zodat iedereen, ongeacht leeftijd, in een aangename en motiverende omgeving kan werken.

Als bekroning van de inclusieve inspanningen wordt op 13 november 2025 de federale dag van inclusie georganiseerd. Tijdens dit moment wordt een Inclusieprijs uitgereikt aan een verdienstelijk projectteam dat zich inzet voor inclusie en het algemeen belang. Deze dag moet niet alleen vieren wat al bereikt is, maar ook andere organisaties inspireren om mee werk te maken van een inclusieve federale overheid.

organiser des sélections réservées aux personnes handicapées, notamment par le partage de bonnes pratiques d'organisations performantes.

Pour le personnel fédéral, avec le lancement d'une nouvelle fonctionnalité dans PersoPoint, une communication ciblée encourage à partager leur certificat de handicap dans le cadre d'un meilleur monitoring (CIPH) et afin de mieux connaître leur droit à des aménagements raisonnables.

Les acheteurs fédéraux seront informés en avril 2025 d'un nouvel outil qui permettra aux entreprises de l'économie sociale (entreprises de travail adapté) d'être rapidement identifiées par domaine. Cela devrait permettre d'accroître leur participation aux marchés publics.

Enfin, l'adaptation de l'arrêté royal réglementant les contrats du SPF BOSA est en cours de préparation pour permettre la création d'un nouveau centre d'expertise autour des ajustements raisonnables. Ce centre doit soutenir les organisations fédérales en leur fournissant des conseils sur les ajustements raisonnables adaptés à la fonction et au lieu de travail.

Nous pérennisons le mécanisme de cofinancement mis en place par le SPF BOSA au profit du paysage fédéral et de son personnel avec un focus sur le thème des personnes en situation de handicap. Une partie de ce budget sera utilisée pour cofinancer des adaptations spécifiques dans ce cadre.

Une carrière adaptée à tous les âges

Enfin, comme indiqué précédemment, je réaffirme mon engagement à attirer les jeunes talents et à leur offrir des opportunités. Par ailleurs, j'examinerai des initiatives favorisant la collaboration intergénérationnelle autour de projets communs afin de stimuler le partage des connaissances et la collaboration. Finalement, je veillerai à garantir des conditions de travail attractives et inclusives, permettant à chacun, quel que soit son âge, d'évoluer dans un environnement motivant et bienveillant.

En guise de couronnement des efforts en matière d'inclusion, la Journée fédérale de l'inclusion sera organisée le 13 novembre 2025. À cette occasion, un Prix de l'inclusion sera décerné à une équipe projet méritante, engagée en faveur de l'inclusion et de l'intérêt général. Cette journée vise non seulement à célébrer les réalisations déjà accomplies, mais aussi à inspirer d'autres organisations à contribuer activement à la construction d'une administration fédérale inclusive.

Neutrale diensten

Tot slot waak ik er, zoals voorzien in het regeerakkoord, over dat iedereen recht heeft op een neutrale en kwalitatieve dienstverlening vanwege de federale overheid. In 2025 vraag ik de colleges van voorzitters om een analyse voor te bereiden over hoe neutraliteit bij de uitvoering van hun taken kan worden gewaarborgd door de invoering van uniformen of een dresscode. Op basis hiervan zal mijn administratie onderzoeken welke uitvoeringsmaatregelen nodig zijn om de voorstellen in praktijk te brengen.

Een expertisepool

Op basis van de nieuwe functiecartografie, het competentiemodel en een eerste cartografie van competenties, wordt ingezet op poolvorming en sharen van expertises tussen de federale overheidsdiensten. Dit verhoogt de flexibiliteit en weerbaarheid van de overheidsdiensten en biedt nieuwe groeimogelijkheden voor de medewerkers.

Tot slot wordt het idee onderzocht om een pool van interne, mobiele consultants te creëren. Deze profielen zouden hun expertise inzetten ten dienste van verschillende federale organisaties, in domeinen zoals soft skills, welzijn of kennisoverdracht. Dit initiatief biedt perspectief aan ervaren medewerkers die hun loopbaan op een zinvolle manier willen heroriënteren of verlengen.

Een aantrekkelijke werkgever en marktconforme arbeidsvoorwaarden

Het moet duidelijk zijn wat werken voor de federale overheid inhoudt. Daarom zet ik in 2025 verder in op de gemeenschappelijke branding van de overheid als werkgever via het gezamenlijk employer brand 'werken voor.be'.

Deze staat voor een duidelijke balans tussen werk en privé; persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, *maar vooral voor jobs* die maatschappelijke meerwaarde genereren. We blijven dan ook de overheid presenteren als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt.

Contractuele werving wordt de regel met uitzondering van de gezagsfuncties waarvan de werving statutair blijft. Daartoe wordt een heldere en werkbaar definitie van de gezagsfunctie uitgewerkt in 2025 evenals een indicatieve lijst van gezagsfuncties op basis van de functiecartografie.

Des services publics neutres

Et enfin, dans le respect de l'accord du gouvernement, je veillerai à ce que chacun ait droit à des services neutres et de qualité de la part de la fonction publique fédérale. En 2025 je demande aux collèges des présidents de préparer une analyse relative à la manière d'assurer cette neutralité dans l'exécution de leurs missions, par le biais de la mise en place du port d'uniformes ou du respect de codes vestimentaires. Sur cette base, mon administration examinera les mesures d'exécution nécessaires à la mise en œuvre des propositions.

Un pool d'experts

Sur la base de la nouvelle cartographie des fonctions, du modèle de compétences et d'une première cartographie des compétences, la mise en commun et le partage de l'expertise entre les services publics fédéraux sont encouragés, ce qui accroît la flexibilité et la résilience des services publics et offre de nouvelles possibilités de croissance aux collaborateurs.

Enfin, l'idée de créer un pool de consultants internes et mobiles est à l'étude. Ces profils mettraient leur expertise au service de diverses organisations fédérales, dans des domaines tels que les soft skills, le bien-être ou le transfert de connaissances. Cette initiative offre des perspectives aux collaborateurs expérimentés qui souhaitent réorienter ou prolonger leur carrière de manière valorisante.

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

Il doit être évident ce que signifie travailler pour l'administration fédérale. C'est pourquoi, en 2025, je m'engage encore davantage à promouvoir une image de marque unifiée de l'administration en tant qu'employeur, à travers la marque employeur commune "travaillerpour.be".

Cette marque incarne un équilibre clair entre vie professionnelle et vie privée, des opportunités de développement personnel, et surtout, des emplois créant une valeur ajoutée sociale. Nous poursuivons ainsi notre démarche pour positionner l'administration comme un employeur attractif sur le marché du travail.

Le recrutement contractuel devient la norme, à l'exception des fonctions régaliennes pour lesquelles le recrutement reste statutaire. Par conséquent, une définition claire et concrète de la fonction régaliennne sera élaborée en 2025, ainsi qu'une liste des fonctions régaliennes basée sur cette définition et la cartographie des fonctions.

Er wordt voorzien in loopbaanmogelijkheden binnen de contractuele loopbaan en een aanpassing van de wet van 22 juli 1993 houdende bepaalde maatregelen inzake ambtenarenzaken wordt voorgesteld. Dit alles gebeurt met respect voor de verworven rechten van de huidige personeelsleden.

Parallel aan de acties genomen door de minister van Werk ter uitvoering van de bepalingen in het regeerakkoord inzake de arbeidsmarkt, zal ik de nodige initiatieven nemen voor de openbare sector wanneer nodig en in overeenstemming met het regeerakkoord.

De overheid wil een aantrekkelijke werkgever zijn die flexibele arbeidsomstandigheden en een marktconforme verloning aanbiedt. In 2025 wordt een marktanalyse naar de conformiteit van loon- en arbeidsvoorwaarden uitgevoerd en die zal regelmatig worden geactualiseerd, ook om de harmonisering van de loon- en arbeidsvoorwaarden tussen contractuelen en statutairen te realiseren.

De verdere flexibilisering en vereenvoudiging van de maatregelen voor werving in kritische of knelpuntfuncties wordt doorgevoerd op basis van één enkele lijst, wat een belangrijke vereenvoudiging inhoudt.

De reeds besliste hervorming van het ziektepensioen voor statutaire ambtenaren in de 'Tijdelijke Arbeidsongeschiktheid voor Ambtenaren' (TAVA) wordt verder uitgevoerd. De overstap voor federale ambtenaren op een verzekering tegen arbeidsongeschiktheid en invaliditeit zoals in de private sector wordt voorbereid in overleg met de vakorganisaties.

In samenwerking met de andere betrokken ministers zal ik werk maken van het familiekrediet.

Een vereenvoudiging van het koninklijk besluit tot vaststelling van de voorwaarden voor het uitreiken van de bewijzen omtrent de taalkennis voorgeschreven bij artikel 53 van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken, samengevat op 18 juli 1966, wordt doorgevoerd met het oog op grotere transparantie voor de gebruikers. De aanvaardbaarheid van anderstalige diploma's uitgereikt in België voor kandidaten wordt onderzocht.

Tenslotte wordt ook het kader voor het sociaal overleg binnen de overheidscontext geactualiseerd.

Welzijn op het werk en begeleiding gedurende de hele loopbaan

Ik wil een multidisciplinaire aanpak hanteren om psychosociale risico's te voorkomen en een actieplan

Une carrière contractuelle offrant des opportunités de développement et de promotion est développée et une adaptation de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures relatives à la fonction publique est proposée. Tout cela se fera dans le respect des droits acquis du personnel actuel.

En parallèle des initiatives prises par le ministre de l'Emploi dans le cadre de l'accord du gouvernement en ce qui concerne le marché du travail, je prendrai, en concertation avec lui, les initiatives nécessaires pour le secteur public lorsque cela s'avère nécessaire et conforme à l'accord du gouvernement.

L'administration entend être un employeur attrayant offrant des conditions de travail flexibles et une rémunération conforme au marché. Une analyse de marché sur la conformité des rémunérations et des conditions de travail sera réalisée en 2025 et sera mise à jour régulièrement, notamment pour harmoniser les rémunérations et les conditions de travail entre les travailleurs contractuels et les travailleurs statutaires.

La poursuite de la flexibilisation et simplification des mesures de recrutement pour les fonctions critiques ou en pénurie sera mise en œuvre sur la base d'une liste unique, ce qui représente une simplification significative.

Conformément à la réforme déjà décidée de la pension de maladie pour les fonctionnaires statutaires dans le cadre de "l'incapacité temporaire des fonctionnaires" (TAVA), le passage à une assurance incapacité et invalidité comme dans le secteur privé est en cours d'examen en consultation avec les syndicats.

En collaboration avec les autres ministres concernés, je travaillerai à la mise en place du crédit familial.

Une simplification de l'arrêté royal fixant les conditions de délivrance des attestations de connaissances linguistiques prévues par l'article 53 des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966, est mise en œuvre en vue d'une plus grande transparence pour les usagers. La possibilité de reconnaissance des diplômes de langue étrangère délivrés en Belgique pour les candidats est étudiée.

Enfin, le cadre de la concertation sociale dans l'administration publique sera également mis à jour.

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

Je souhaite adopter une approche multidisciplinaire pour prévenir les risques psychosociaux et développer

ontwikkelen rond welzijn, burn-outpreventie en hybride werken. Dit kan door meer in te zetten op gezondheids-promotie- en bevordering, maar ook door het implementeren van burn-out preventieplannen en door meer in te zetten op formele en informele vormen van re-integratie.

Ook zal vanaf 2025 aandacht besteed worden aan de uitdoving van de regeling rond het ziektepensioen en de uitrol van de tijdelijke arbeidsongeschiktheid voor ambtenaren. Deze aanpak zal worden ondersteund met een ontwikkelingsaanbod voor diverse welzijnsactoren, met bijzondere aandacht voor de disability managers en leidinggevenden. In 2024 werd al een eerste groep disability managers opgeleid.

In 2025 werken we een programma uit voor verdere ondersteuning beter aangepast aan de realiteit van het publiek overheidsdiensten. Ook wordt de interne capaciteit uitgebreid en versterkt door een specifiek opleidingsaanbod.

Om de werking van preventiediensten binnen de federale overheid te optimaliseren, wordt een geïntegreerd digitaal risicobeheersysteem in gebruik genomen. Dit platform zal toelaten om alle informatie met betrekking tot preventie, welzijn en gezondheid op een uniforme en efficiënte manier te registreren, te analyseren en op te volgen. Het systeem zal onder meer gebruikt worden voor het bijhouden van risicoanalyses, ongevallenregistraties en psychosociale interventies.

Daarnaast biedt het ambtenaren de mogelijkheid om zelf veiligheids- en gezondheidskwesties te melden, zodat deze sneller en gestructureerd opgevolgd kunnen worden. Door alle betrokken partijen toegang te geven tot een gedeelde werkomgeving, wordt de samenwerking aanzienlijk verbeterd. Dit leidt niet alleen tot een efficiëntere werking en een snellere opvolging van dossiers, maar ook tot een beter onderbouwd preventiebeleid op basis van actuele en geanalyseerde gegevens.

Werkbaar langer werken

Nu langer werken de norm wordt, willen ik ervoor zorgen dat dit haalbaar blijft.

Daarom zullen we vanaf 2025 de mogelijkheden rond het einde van de loopbaan onderzoeken en extra maatregelen rond flexibiliteit voorstellen. We zullen mensen aan het einde van hun loopbaan voorbereiden op hun pensioen door vrijwillige opleidingen aan te bieden, waaronder opvolgingsplanning en kennisoverdracht.

un plan d'action axé sur le bien-être, la prévention du burn-out et le travail hybride. Cela peut se faire en mettant davantage l'accent sur la promotion et l'amélioration de la santé, mais aussi en mettant en œuvre des plans de prévention du burn-out et en investissant davantage dans les formes formelles et informelles de réintégration.

À partir de 2025, une attention particulière sera également accordée à l'extinction du régime de pension de maladie et au mécanisme de l'incapacité de travail temporaire pour les fonctionnaires. Cette approche sera soutenue par une offre de développement pour divers acteurs du bien-être, avec une attention particulière pour les disability managers et les dirigeants. En 2024, un premier groupe de disability managers a déjà été formé.

En 2025, nous élaborerons un programme pour un soutien supplémentaire plus adapté aux réalités de la fonction publique. La capacité interne en matière de bien-être sera également étendue et renforcée par une offre de formation spécifique.

Pour optimiser le fonctionnement des services de prévention au sein de l'administration fédérale, un système de gestion des risques numérique et intégré sera mis en place. Cette plateforme permettra d'enregistrer, d'analyser et de suivre toutes les informations relatives à la prévention, au bien-être et à la santé de manière uniforme et efficace. Le système sera notamment utilisé pour la tenue des analyses de risques, l'enregistrement des accidents et les interventions psychosociales.

En outre, il offre aux fonctionnaires la possibilité de signaler eux-mêmes les problèmes de sécurité et de santé, afin qu'ils puissent être traités plus rapidement et de manière structurée. En donnant à toutes les parties concernées l'accès à un environnement de travail partagé, la collaboration est considérablement améliorée. Cela conduit non seulement à des opérations plus efficaces et à un suivi plus rapide des dossiers, mais aussi à une politique de prévention mieux étayée, basée sur des données actuelles et analysées.

Travailler plus longtemps de manière faisable

Puisque travailler plus longtemps devient la norme, je veux m'assurer que cela reste faisable.

C'est pourquoi, à partir de 2025, nous allons examiner les possibilités autour de la fin de carrière et proposer des mesures de flexibilisation supplémentaires. Nous préparerons les personnes en fin de carrière à leur retraite via une offre de formation volontaire, incluant la planification de la succession et le transfert de connaissances.

We zullen ook proberen de expertise die in de loop van een loopbaan is ontwikkeld optimaal te benutten en werknemers met veel ervaring de kans te geven deze ten goede te laten komen van de organisaties en hun collega's. Met dit in gedachten zal een grondige analyse worden uitgevoerd van mogelijke koppelingen met expertisepools voor bepaalde zeer gespecialiseerde beroepen.

Daarnaast zetten we in op intergenerationele mentoringprogramma's, zodat de opgedane kennis en ervaring maximaal wordt gevaloriseerd en gedeeld.

De harmonisering van de systemen van de landingsbanen wordt eveneens doorgetrokken naar het overheidspersoneel, zoals voorzien in het Regeerakkoord.

Er moet ook worden onderzocht hoe beter rekening kan worden gehouden met de erkenning van aandoeningen of chronische ziekten (bijvoorbeeld via gegevens van het RIZIV of Medex) in de telling van personeelsleden in een situatie van handicap.

Dergelijke situaties vertonen vaak een overlap met leeftijd, gezondheidstoestand of beide, en verdienen bijzondere aandacht in het kader van langere loopbanen. Het erkennen van deze situaties in het monitoringsysteem of bij het toekennen van redelijke aanpassingen kan bijdragen tot een meer inclusieve aanpak bij rekrutering, integratie en re-integratie van personeel. Deze benadering wordt bovendien aanbevolen door de Raad van State.

Overleg en samenwerking

In 2025 zullen we op Europees niveau intensief samenwerken met organisaties als de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), het Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIPA) en de International Institute of Administrative Sciences (IIAS), evenals bilateraal met buurlanden als Frankrijk, Nederland en Luxemburg. Samen zullen we conferenties organiseren over onderwerpen als conflictmanagement en duurzaam leiderschap.

Daarnaast blijft de FOD BOSA investeren in het netwerk van HR-professionals, ondermeer door de organisatie van netwerkevenementen. Een partner bij uitstek blijft het Netwerk van de P&O-stafdirecteurs, met wie in april 2025 een strategisch seminarie zal worden gehouden.

Nous chercherons également à valoriser l'expertise développée tout au long de la carrière et à offrir aux collaborateurs ayant acquis une longue expérience, l'opportunité de la mettre au service des organisations et de leurs collègues. Dans cette perspective, une analyse approfondie sera menée sur les liens possibles avec les pools d'expertise pour certaines professions hautement spécialisées.

Par ailleurs, nous déployons des programmes de mentorat intergénérationnel afin de maximiser le partage et la transmission des connaissances et de l'expérience acquises.

Comme le prévoit l'accord du gouvernement, l'harmonisation du système de fin de carrière sera étendue aux membres de la fonction publique.

Il convient également de réfléchir à la manière de mieux prendre en compte la reconnaissance des affections ou maladies chroniques (par exemple grâce aux données de l'INAMI ou de Medex) dans le recensement des personnes en situation de handicap.

Ces situations souvent liées à l'âge ou à l'état de santé, voire aux deux, nécessitent une attention particulière dans le contexte de l'allongement des carrières. La prise en compte de ces situations dans le système de suivi ou lors de l'octroi d'aménagements raisonnables peut contribuer à une approche plus inclusive dans le recrutement, l'intégration et la réintégration du personnel. Cette approche est d'ailleurs recommandée par le Conseil d'État.

Concertation et collaboration

En 2025, nous collaborerons intensivement au niveau européen avec des organisations telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Institut européen d'administration publique (EIPA) et l'International Institute of Administrative Sciences (IIAS), ainsi qu'au niveau bilatéral avec des pays voisins comme la France, les Pays-Bas et le Luxembourg. Ensemble, nous organiserons des conférences sur des thèmes tels que la gestion des conflits et le leadership durable.

De plus, le SPF BOSA continuera d'investir dans le réseau des professionnels des RH, notamment par l'organisation d'événements de réseautage. Un partenaire de choix reste le Réseau des directeurs d'encadrement P&O, avec qui un séminaire stratégique sera organisé en avril 2025.

Duurzame ontwikkeling

Ik sluit mij volledig aan bij de internationale verbintenis van België om de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's) voor 2030 in haar eigen beleid te integreren.

Mijn visie en mijn strategische aanpak sluiten volledig aan bij onderstaande prioriteiten:

SDG 4 – Kwaliteitsonderwijs;

SDG 5 – Gendergelijkheid;

SDG 8 – Eerlijk werk en economische groei;

SDG 9 – Industrie, innovatie en infrastructuur;

SDG 10 – Ongelijkheid verminderen;

SDG 11 – Duurzame steden en gemeenschappen;

SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie;

SDG 13 – Klimaatactie;

SDG 16 – Vrede, justitie en sterke publieke diensten;

SDG 17 – Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

De rationaliseringsoefening van de federale diensten sluit in het bijzonder aan bij subdoelstelling (8.2) die streeft naar een hogere economische productiviteit door diversificatie, technologische modernisering en innovatie, met een focus op sectoren met een hoge toegevoegde waarde en een hoge werkgelegenheidsintensiteit.

Door de centralisatie en een sterkere bundeling van aankopen wil ik duurzame praktijken in overheidsopdrachten bevorderen, in lijn met nationale beleidsprioriteiten en doelstellingen (SDG 12.7). Het gebruik van een enkel platform past perfect binnen de ambitie om de efficiëntie van overheidsinstellingen te verbeteren en ze transparanter en verantwoordelijker te maken (SDG 16.6).

De optimalisatie van het HR-beleid op basis van evidence-based methodes en PersoPoint draagt eveneens bij aan de verwezenlijking van SDG (16.6).

Het gebruik van AI en tools zoals Talent Belgium creëert een inclusievere en eerlijkere werkomgeving, in lijn met SDG 10.3, dat streeft naar gelijke kansen en de vermindering van ongelijkheden, onder meer door het elimineren van discriminerende wetten, beleidsmaatregelen

Développement durable

Je m'inscris pleinement dans l'engagement international de la Belgique de transposer, dans ses propres politiques, les objectifs de développement durable (SDG's) pour 2030.

Ma vision et mes orientations stratégiques pour la fonction publique répondent aux priorités suivantes:

SDG 4 – Éducation de qualité,

SDG 5 – Égalité entre les sexes;

SDG 8 – Travail décent et croissance économique;

SDG 9 – Industrie, innovation et infrastructure;

SDG 10 – Réduction des inégalités;

SDG 11 – Villes et communautés durables;

SDG 12 – Consommation et production responsables;

SDG 13 – Lutte contre le changement climatique;

SDG 16 – Paix, justice et institutions efficaces;

SDG 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs.

Dans le cadre de la rationalisation des services, je rejoins plus particulièrement la cible (8.2) visant à parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre.

Par la centralisation et la mutualisation accrue des achats, j'entends contribuer à promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales (cible 12.7). L'utilisation d'une plateforme unique s'inscrit parfaitement dans la volonté d'améliorer l'efficacité des institutions publiques et les rendre plus responsable et transparentes (cible 16.6).

L'optimisation des politiques RH basées sur des données probantes et de PersoPoint participe également à l'atteinte de la cible (16.6).

L'utilisation de l'IA et d'outils tels que Talent Belgium contribue à un environnement de travail plus inclusif et équitable, en ligne avec la cible (10.3) qui vise à assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques

en praktijken en het bevorderen van rechtvaardige regelgeving.

Het afronden van de implementatie van het fietsleaseplan, draagt bij aan SDG (11.2), die tegen 2030 streeft naar veilige, toegankelijke en betaalbare vervoerssystemen voor iedereen. Dit omvat onder andere het verbeteren van de verkeersveiligheid en de ontwikkeling van openbaar vervoer, met bijzondere aandacht voor de behoeften van kwetsbare personen, vrouwen, kinderen, personen met een handicap en ouderen.

Deze actie draagt ook bij aan doelstelling (13.2), die oproept tot de integratie van klimaatmaatregelen in nationaal beleid, strategieën en plannen.

Het inzetten en bevorderen van interne expertise kan de transparantie (16.6), de onafhankelijkheid van beslissingen (16.7) en de efficiëntie van de publieke diensten verbeteren.

De programma's voor een betere professionele integratie en behoud van talent en de bevorderingen van gelijke kansen sluiten volledig aan bij SDG 4 - "Kwaliteitsonderwijs", en meer bepaald de doelstelling (4.4) "Het aantal jongeren en volwassenen met relevante vaardigheden voor werkgelegenheid verhogen" en doelstelling (10.3) "Gelijke kansen verzekeren en ongelijkheden verminderen".

Het feit dat men een aantrekkelijke werkgever is en competitieve arbeidsvoorwaarden biedt die gebaseerd zijn op de markt, houdt verband met de doelstellingen (8.5), (8.6) en (8.8). Door aantrekkelijke en competitieve arbeidsvoorwaarden aan te bieden, draagt de publieke sector bij aan kwaliteitsvolle werkgelegenheid, de motivatie van werknemers en duurzame economische groei. Het aanbieden van arbeidsvoorwaarden op basis van objectieve en eerlijke criteria bevordert inclusie en gelijke kansen en vermindert ongelijkheden (doelstelling 10.3).

Door beleidsmaatregelen te integreren die het welzijn bevorderen, zoals een goede balans tussen werk en privéleven of maatregelen voor gezondheid op het werk, en door mechanismen in te voeren om het werk aan te passen aan de capaciteiten van oudere werknemers, draag ik bij aan de bevordering van gezondheid en welzijn, zoals beoogd in doelstelling (3.4).

Tot slot draag ik, door te investeren in overleg en samenwerking op nationaal en Europees niveau, bij aan doelstelling (17.17), die erop gericht is om publieke en publiek-private partnerschappen en partnerschappen met het maatschappelijk middenveld aan te moedigen

discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.

La finalisation de la mise en œuvre du régime de leasing vélo contribue à la cible (11.2) qui vise d'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées.

Ainsi que la cible (13.2) qui vise à intégrer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, stratégies et plans nationaux.

L'utilisation et la promotion des compétences internes peut améliorer (16.6) la transparence, (16.7) l'indépendance décisionnelle et l'efficacité des administrations publiques.

Les initiatives contribuent à une meilleure intégration professionnelle et à la rétention des talents tout en favorisant l'égalité des chances et la formation continue s'inscrivent dans le SDG 4 - "Éducation de qualité", et plus particulièrement dans la cible (4.4) "Augmenter le nombre de jeunes et d'adultes disposant de compétences adaptées à l'emploi" et (10.3) "Assurer l'égalité des chances et réduire les inégalités".

Le fait d'être un employeur attractif et d'offrir des conditions de travail compétitives basées sur le marché est en lien avec les cibles (8.5), (8.6) et (8.8): en proposant des conditions de travail attractives et compétitives, la fonction publique contribue à l'emploi de qualité, à la motivation des travailleurs et à une croissance économique durable. Offrir des conditions de travail basées sur des critères objectifs et équitables favorise l'inclusion et l'égalité des chances et réduit les inégalités (cible 10.3).

En incluant des politiques favorisant le bien-être, comme un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou des mesures de santé au travail et en mettant en place des dispositifs pour adapter le travail aux capacités des travailleurs en fin de carrière, je participe à la promotion de la santé et du bien-être visée par la cible (3.4).

Enfin, en investissant dans la concertation et la collaboration au national et au niveau européen, je contribue à la cible (17.17) qui vise à encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur

en te bevorderen, voortbouwend op opgedane ervaring en toegepaste financieringsstrategieën op dit gebied.

Epiloog

Zoals ik al benadrukte in mijn beleidsverklaring, is mijn engagement voor de komende vijf jaar om een slagkrachtige, performante en toekomstgerichte federale administratie op te bouwen. De initiatieven in deze nota zijn geen doelen op zich, maar hefboommaatregelen voor een diepgaande verandering, ten dienste van onze medeburgers, ons personeel en het algemeen belang.

Door processen te vereenvoudigen, de coördinatie te verbeteren en digitalisering op een slimme manier te benutten, streef ik naar een optimale dienstverlening en een efficiënter gebruik van publieke middelen.

Mijn aanpak richt zich op de optimalisatie van structuren, de versterking van sleutelcompetenties en het gebruik van data voor een meer gerichte beleidsvoering.

Tegelijkertijd investeer ik in talent en maak ik van de federale administratie een aantrekkelijke werkgever. Het succes ervan steunt immers op de expertise en de betrokkenheid van haar medewerkers, die erkenning en respect verdienen.

Deze transformatie kan enkel slagen dankzij de inzet en creativiteit van alle betrokken partijen. Federale medewerkers, leidinggevende ambtenaren, sociale partners en alle andere actoren worden opgeroepen om actief bij te dragen aan deze verandering. De kwaliteit van de openbare dienstverlening die we willen bieden, hangt hiervan af.

De combinatie van efficiëntie en waardering voor menselijk kapitaal vormt zo de basis van een slagkrachtige en moderne overheid, klaar om de uitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan.

De minister belast met Ambtenarenzaken,

Vanessa Matz

l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière.

Epilogue

Comme je l'ai déjà souligné dans mon exposé d'orientation politique, mon engagement pour les cinq prochaines années est de bâtir une administration fédérale plus agile, performante et tournée vers l'avenir. Les initiatives présentées dans cette note ne sont pas des fins en soi, mais bien les leviers d'un changement profond, au service de nos concitoyens, de notre personnel et de l'intérêt général.

En simplifiant les processus, en améliorant la coordination et en exploitant intelligemment la numérisation, je vise à optimiser à la fois les services offerts et l'utilisation des ressources publiques.

Mon action s'articule autour de l'optimisation des structures, du renforcement des compétences clés et de l'exploitation des données pour une gestion plus ciblée.

Parallèlement, j'investis dans les talents et fais de l'administration un employeur attractif, car sa réussite repose sur l'expertise et l'engagement de ses collaborateurs, qui méritent reconnaissance et respect.

Cette démarche ne pourra aboutir que grâce à l'implication et à la créativité de l'ensemble des parties prenantes. Les collaboratrices et collaborateurs fédéraux, les fonctionnaires dirigeants, les partenaires sociaux et tous les acteurs concernés sont appelés à contribuer activement à cette transformation. La qualité du service public que nous voulons offrir en dépend.

L'alliance entre efficacité et valorisation du capital humain constitue ainsi le socle d'une fonction publique agile et moderne, prêt à faire face aux défis présents et futurs.

La ministre chargée de la Fonction publique,

Vanessa Matz