

BELGISCHE KAMER VAN  
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

10 maart 2026

**WETSONTWERP**

**houdende de  
Algemene uitgavenbegroting  
voor het begrotingsjaar 2026**

**Advies**

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

**Verslag**

namens de commissie  
voor Binnenlandse Zaken,  
Veiligheid, Migratie en  
Bestuurszaken  
uitgebracht door  
mevrouw **Catherine Delcourt**

**Inhoud** Blz.

I. Inleidende uiteenzetting .....	3
II. Algemene bespreking.....	3
A. Vragen en opmerkingen van de leden.....	3
B. Antwoorden van de minister .....	26
C. Replieken .....	35
III. Advies.....	38

*Zie:*

Doc 56 **1280/ (2025/2026)**:

001: Wetsontwerp.  
002 en 003: Amendementen.  
004 en 005: Verslagen.  
006: Amendementen.  
007 en 008: Verslagen.  
009: Amendementen.  
010 tot 016: Verslagen.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS  
DE BELGIQUE

10 mars 2026

**PROJET DE LOI**

**contenant  
le Budget général des dépenses  
pour l'année budgétaire 2026**

**Avis**

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

**Rapport**

fait au nom de la commission  
de l'Intérieur,  
de la Sécurité, de la Migration et  
des Matières administratives  
par  
Mme **Catherine Delcourt**

**Sommaire** Pages

I. Exposé introductif.....	3
II. Discussion générale.....	3
A. Questions et observations des membres .....	3
B. Réponses de la ministre .....	26
C. Répliques .....	35
III. Avis.....	38

*Voir:*

Doc 56 **1280/ (2025/2026)**:

001: Projet de loi.  
002 et 003: Amendements.  
004 et 005: Rapports.  
006: Amendements.  
007 et 008: Rapports.  
009: Amendements.  
010 à 016: Rapports.

03257

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

Voorzitter/Président: Ortwin Depoortere

**A. — Vaste leden / Titulaires:**

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

**B. — Plaatsvervangers / Suppléants:**

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

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

Afkorting bij de nummering van de publicaties:		Abréviations dans la numérotation des publications:	
DOC 56 0000/000	Parlementair document van de 56 <sup>e</sup> zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 56 0000/000	Document de la 56 <sup>e</sup> 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)

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft sectie 06 – FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het wetsontwerp houdende de Algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2026, met inbegrip van de verantwoording en de beleidsnota (DOC 56 1280/001, 1281/003 en 1282/028), besproken tijdens haar vergaderingen van 10 en 25 februari 2026.

## I. — INLEIDENDE UITEENZETTING

*Mevrouw Vanessa Matz, minister van Modernisering van de overheid, belast met Overheidsbedrijven, Ambtenarenzaken, het Gebouwenbeheer van de Staat, Digitalisering en de Federale Wetenschappelijke Instellingen*, overloopt de krachtlijnen van de beleidsnota die zijn neergelegd in het parlementaire stuk DOC 56 1282/028.

## II. — BESPREKING

### A. Vragen en opmerkingen van de leden

*De heer Wim Van der Donckt (N-VA)* deelt de prioriteiten voor 2026 op in twee grote blokken, met aan de ene kant de hervorming van de federale overheid en aan de andere kant het personeelsbeleid. Voor de N-VA ligt de focus op de hervorming. De spreker is tevreden dat de Ministerraad van 23 december 2025 de reorganisatie en centralisatie van het federale administratieve landschap heeft goedgekeurd. Met een structurele hervorming zal eindelijk de administratieve verkokering radicaal tegen worden gegaan. Tegelijk komt er een doorgedreven centralisatie van de ondersteunende diensten op basis van verschillende synergieën.

Het is nu aan de minister om deze beslissingen uit te voeren. Zij is eveneens belast met de tweede reorganisatiefase op basis van de kerntakenanalyse in overleg met de voogdijministers. Het is de bedoeling om de resultaten van die analyse bij de begrotingscontrole van 2026 in de begroting te integreren. De heer Van der Donckt zegt de steun van zijn fractie toe aan de taak om de federale overheid klaar te stomen voor de toekomst. Dat vergt structurele hervormingen, die neerkomen op besparingen en een kleiner overheidsbeslag. Dat zijn volgens de spreker immers de enige resterende opties na decennia van expansief budgettair beleid. Om niet

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a examiné la section 06 – SPF Stratégie et Appui (*partim*: Fonction publique) du projet de loi contenant le Budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2026, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 56 1280/001, 1281/003 en 1282/028), au cours de ses réunions des 10 et 25 février 2026.

## I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF

*Mme Vanessa Matz, ministre de l'Action et de la Modernisation publiques, chargée des Entreprises publiques, de la Fonction publique, de la Gestion immobilière de l'État, du Numérique et de la Politique scientifique*, parcourt les lignes de force de sa note de politique générale, qui figurent dans le document parlementaire DOC 56 1282/028.

## II. — DISCUSSION

### A. Questions et observations des membres

*M. Wim Van der Donckt (N-VA)* répartit les priorités pour 2026 en deux grandes catégories: d'une part, la réforme de l'administration fédérale et, d'autre part, la politique en matière de personnel. Pour la N-VA, l'accent sera mis sur la réforme. L'intervenant se réjouit que le Conseil des ministres du 23 décembre 2025 ait approuvé la réorganisation et la centralisation du paysage administratif fédéral. Une réforme structurelle permettra enfin de remédier résolument au cloisonnement administratif. Parallèlement, la centralisation des services de soutien sera accentuée au travers de différentes synergies.

Il appartient désormais à la ministre de mettre en œuvre ces décisions. Celui-ci est également chargée de la deuxième phase de réorganisation menée sur la base de l'analyse des missions essentielles, en concertation avec les ministres de tutelle. L'objectif est d'intégrer les résultats de cette analyse dans le budget lors du contrôle budgétaire de 2026. M. Van der Donckt promet que son groupe soutiendra la ministre dans sa mission consistant à préparer l'administration fédérale pour l'avenir. Cela nécessitera des réformes structurelles, qui se traduiront par des économies et une réduction des dépenses publiques. Selon l'intervenant, ce sont en

in een storm te belanden, moet het schip radicaal van koers veranderen.

#### — *Besparingen*

De spreker vindt het evident dat als aan de burgers inspanningen worden gevraagd, ook de federale overheid de tering naar de nering zet. Er moet worden gezocht naar een besparing van 2,5 miljard euro. De rubriek “slanke en efficiënte overheid” in de begroting voorziet in een besparing van 1,6 miljard euro tegen 2029, onder meer via een jaarlijkse besparing op de werking en het personeel van 1,8 %. De beperking van de beheerskosten aan derden moet 250 miljoen euro opbrengen in 2029. De reorganisatie en de centralisatie van de ondersteunende stafdiensten moet zorgen voor een kostenvermindering van 300 miljoen in 2029. De Regie der Gebouwen en de sociale zekerheid moeten elk 250 miljoen euro besparen. De federale subsidies worden verminderd. Ook de politiek en de overheidsbedrijven zullen inspanningen moeten doen. Eveneens kan worden bespaard op de usurperende bevoegdheden.

Als deze ambities niet worden behaald, zal dat wegen op de miljardenbegroting. Dat moet maximaal worden vermeden. Bovendien heeft de premier er recentelijk op gewezen dat er in de komende jaren structureel extra inspanningen, boven op de 30 miljard euro die nu berekend is, nodig zullen zijn. Hij spreekt over 3 tot 4 miljard euro per jaar. Koers houden is dus geen luxe maar een noodzaak. De spreker wil van de minister weten of de besparingen effectief op koers zitten en hoe zij een en ander concreet zal realiseren.

#### — *Spending reviews*

Het lid vindt in de beleidsnota weinig of niets terug over de algemene toepassing van de *spending reviews*, zoals beslist door de Ministerraad van 23 december 2025. Kan de minister zeggen welke *spending reviews* zullen worden toegepast? Worden er specifiek voor de overheid *spending reviews* gepland om efficiëntiewinsten te boeken?

#### — *Kerntaken*

In 2025 werd een volledige kaart van de taken van het federale landschap opgesteld. In juli 2024 mochten de FOD-voorzitters besparingsvoorstellen doen op vraag van toenmalig preformateur Bart De Wever. In

effet les seules options restantes après des décennies de dépenses budgétaires en expansion. Pour éviter de se retrouver dans une tempête, le navire doit changer radicalement de cap.

#### — *Économies*

L'intervenant estime qu'il est logique que, si des efforts sont demandés aux citoyens, l'administration fédérale doive également se serrer la ceinture. Il faut trouver 2,5 milliards d'euros d'économies. La rubrique budgétaire “Pouvoir public rationalisé et efficace” du budget prévoit 1,6 milliard d'euros d'économies d'ici 2029, notamment grâce à une économie annuelle de 1,8 % sur les coûts de fonctionnement et de personnel. La limitation des frais de gestion versés à des tiers devrait rapporter 250 millions d'euros en 2029. La réorganisation et la centralisation des services de support devraient permettre d'économiser 300 millions d'euros en 2029. La Régie des Bâtiments et la sécurité sociale devront chacune économiser 250 millions d'euros. Les subventions fédérales seront réduites. La classe politique et les entreprises publiques devront également fournir des efforts. Des économies pourraient également être réalisées en matière de compétences usurpées.

Si ces ambitions ne sont pas concrétisées, cela pèsera sur les chiffres globaux du budget, ce qu'il faut éviter autant que possible. De plus, le premier ministre a récemment souligné que, ces prochaines années, des efforts structurels supplémentaires seront nécessaires en plus des 30 milliards d'euros actuellement prévus. Le premier ministre évoque un montant annuel compris entre 3 et 4 milliards d'euros. Maintenir le cap n'est donc pas un luxe, mais une nécessité. L'intervenant souhaite savoir si la mise en œuvre des économies est effectivement en bonne voie et comment elles seront réalisées concrètement.

#### — *Spending reviews*

Le membre ne trouve, dans la note de politique générale à l'examen, pas ou guère d'informations sur l'application générale des *spending reviews*, qui a été décidée par le Conseil des ministres du 23 décembre 2025. La ministre pourrait-elle indiquer quelles *spending reviews* seront appliquées? Des *spending reviews* seront-elles prévues spécifiquement pour l'administration, en vue de réaliser des gains d'efficacité?

#### — *Missions essentielles*

En 2025, une cartographie complète des missions du paysage administratif fédéral a été réalisée. En juillet 2024, les présidents des SPF ont été invités à formuler des propositions d'économies à la demande

2025 werd een werkgroep opgericht om de kerntaken van de federale overheidsdiensten te onderzoeken en aanbevelingen te formuleren.

De heer Van der Donckt vraagt hoe de kaart van de federale overheidstaken eruitziet en of die informatie aan de Kamer kan worden bezorgd. Ook wil het lid een overzicht krijgen van de besparingen en efficiëntiewinsten die de FOD-voorzitters hebben voorgesteld en van de aanbevelingen van de werkgroep. Hij vraagt zich af of de kerntakenoefeningen van de regering-Michel nog kunnen worden gebruikt.

In januari 2026 moest minister Matz een eerste voorstel voor de oprichting van een sociale pool aan de Ministerraad voorleggen. Uiterlijk op 3 februari 2026 moest de Ministerraad ook de resultaten van de kerntakenanalyse bij de overheidsdiensten met een sociaal en economisch karakter krijgen. Het doel daarvan is een maximale synergie en een efficiënt en gemeenschappelijk beleid inzake economie, energie en transport. Die deadlines zijn ondertussen gepasseerd. Kan de minister een stand van zaken geven?

— *Digitaal Agentschap*

Inzake de oprichting van het Digitaal Agentschap, verbonden aan de FOD BOSA, wil de heer Van der Donckt weten hoe deze dienst zich zal verhouden tot het reeds bestaande DG Vereenvoudiging en Digitalisering.

— *Aankoopcentrale*

Vervolgens wil het lid de aankoopcentrale bespreken. De aankoopcentrale identificeerde in 2025 verschillende transversale contracten voor alle overheidsdiensten. Deze nieuwe dossiers zullen in 2026 het bestaande aanbod aanvullen. De Regie der Gebouwen heeft ook een grondige analyse van haar contractenportefeuille uitgevoerd.

De heer Van der Donckt zou van de minister graag een overzicht van deze contracten krijgen. Hij vraagt zich af waarom die contracten het aanbod zullen aanvullen en niet vervangen? Welke opportuniteiten identificeert de Regie der Gebouwen? Welke procedure zal er desbetreffend in 2026 worden opgestart?

— *Competentiecentrum voor overheidsopdrachten*

De minister wil een haalbaarheidsstudie laten uitvoeren voor de oprichting van een competentiecentrum voor

du préformateur de l'époque, M. Bart De Wever. En 2025, un groupe de travail a été créé pour examiner les missions essentielles des services publics fédéraux et formuler des recommandations.

M. Van der Donckt demande à quoi ressemble cette cartographie des missions de l'administration fédérale, et si ces informations pourraient être communiquées à la Chambre. Le membre souhaiterait aussi obtenir un aperçu des économies et des gains d'efficacité proposés par les présidents des SPF, ainsi que des recommandations du groupe de travail. Il se demande si les travaux relatifs aux missions essentielles de l'administration menés à l'époque par le gouvernement Michel pourraient encore être utilisés.

En janvier 2026, le ministre Matz devait présenter au Conseil des ministres une première proposition concernant la création d'un pôle social. Le Conseil des ministres devait également recevoir, au plus tard le 3 février 2026, les résultats de l'analyse des missions essentielles menée au sein des services publics fédéraux à caractère social et économique. L'objectif est de parvenir à une synergie maximale et à une politique commune efficace en matière d'économie, d'énergie et de transport. Ces échéances ont aujourd'hui expiré. La ministre pourrait-elle faire le point sur la situation?

— *Agence numérique*

En ce qui concerne la création de l'Agence numérique, qui sera rattachée au SPF BOSA, M. Van der Donckt souhaiterait savoir comment ce service s'articulera avec la DG Simplification et Digitalisation qui existe déjà.

— *Centrale d'achat*

Le membre souhaiterait ensuite aborder la question de la centrale d'achat. En 2025, cette centrale d'achat a identifié plusieurs contrats transversaux pour l'ensemble des services publics. Ces nouveaux dossiers viendront compléter l'offre existante en 2026. La Régie des Bâtiments a également procédé à une analyse approfondie de son portefeuille de contrats.

M. Van der Donckt demande à la ministre de fournir un aperçu de ces contrats. Il se demande pourquoi ces contrats viendront compléter l'offre et non la remplacer. Quelles opportunités la Régie des bâtiments identifie-t-elle? Quelle procédure sera mise en place en la matière en 2026?

— *Centre fédéral de compétences en marchés publics*

La ministre souhaite faire réaliser une étude de faisabilité en vue de la création d'un centre de compétences

overheidsopdrachten binnen de FOD BOSA. Het lid vraagt zich af waarom zo'n haalbaarheidsstudie nodig is. Zijn de eerste stappen voor de oprichting van dat centrum al gezet? Wat zijn de precieze plannen en wat is de stand van zaken?

— *Innovatie*

De spreker vraagt een toelichting over het beleid inzake innovatie. *Regulatory sandboxes* bieden nieuwe technologieën en economische sectoren een duidelijk en rechtszeker kader om vrij te experimenteren. De minister heeft daarover een studie besteld. Kan ze die toelichten? Is er een timing voor het wetsontwerp dat het juridische kader hiervoor moet creëren?

— *Consultancy*

De heer Van der Donckt wil ook weten of er al een gecentraliseerde inventaris is opgemaakt van al de consultancyopdrachten bij de overheid. Hij ziet hier mogelijkheden tot efficiëntiewinsten. Heeft de minister hierover al een definitieve strategie uitgewerkt?

— *Personeelsbeleid*

Het lid komt nu aan deel twee van de beleidsnota: het personeelsbeleid. In 2025 is er een rapport opgesteld over de belangrijkste hr-trends binnen de federale overheid en werd een marktanalyse van de loon- en arbeidsvoorwaarden uitgevoerd. De minister wil die studie in 2026 herhalen. Het doel is tot een stevige basis te komen voor een marktconforme verloning voor contractuele functies.

De vergelijkende studie van 2024 door de FOD BOSA was niet helemaal volledig. Het lid begrijpt dat er studiewerk nodig is, maar de materie is niet nieuw. Al in 2011 hebben de Europese Centrale Bank (ECB) en de Nationale Bank vastgesteld dat de verloning tussen ambtenaren en werknemers in de privésector ongeveer dezelfde is.

De heer Van der Donckt wil graag vernemen wat de belangrijkste hr-trends zijn binnen de federale administratie. Liggen de resultaten van de marktanalyse van de loon- en arbeidsvoorwaarden in de lijn van de studies van 2024 en 2011? Welke wijzigingen zijn er nodig om tot een marktconforme verloning voor contractuele functies te komen?

en matière d'achats publics au sein du SPF BOSA. Le membre se demande pourquoi cette étude de faisabilité est nécessaire. Les premières démarches en vue de la création de ce centre ont-elles déjà été entreprises? Quels sont les projets précis et quel est l'état d'avancement?

— *Innovation*

L'intervenant demande des précisions au sujet de la politique en matière d'innovation. Les *bacs à sable réglementaires (Regulatory sandboxes)* offrent aux nouvelles technologies et aux nouveaux secteurs économiques un cadre clair et juridiquement sûr leur permettant de mener librement des expérimentations. La ministre a commandé une étude à ce sujet. Peut-elle la commenter? Existe-t-il un calendrier concernant le projet de loi qui visera à créer le cadre juridique à cet effet?

— *Consultance*

M. Van der Donckt souhaite également savoir si un inventaire centralisé de l'ensemble des missions de consultance auprès des pouvoirs publics a déjà été réalisé. Il y voit des possibilités de gains d'efficacité. La ministre a-t-elle déjà élaboré une stratégie définitive à cet égard?

— *Politique du personnel*

Le membre aborde la deuxième partie de la note de politique générale, à savoir la politique du personnel. En 2025, un rapport a été rédigé au sujet des principales tendances en matière de ressources humaines au sein de l'autorité fédérale et une analyse de marché des conditions de rémunération et de travail a été réalisée. La ministre souhaite réitérer cette étude en 2026. L'objectif est de parvenir à une base solide permettant de rémunérer les fonctions contractuelles conformément au marché.

L'étude comparative réalisée en 2024 par le SPF BOSA n'était pas tout à fait complète. Le membre comprend que des études sont nécessaires, mais la matière n'est pas nouvelle. En 2011, la Banque centrale européenne (BCE) et la Banque nationale avaient déjà constaté que les rémunérations des fonctionnaires et des travailleurs du secteur privé étaient à peu près identiques.

M. Van der Donckt souhaiterait savoir quelles sont les principales tendances en matière de ressources humaines au sein de l'administration fédérale. Les résultats de l'analyse du marché en matière de rémunérations et de conditions de travail correspondent-ils à ceux des études de 2024 et 2011? Quelles sont les modifications à envisager afin de parvenir à une rémunération conforme au marché pour les fonctions contractuelles?

Het lid vraagt ook naar de visie van de minister op statutaire ambtenaren. Wil zij het aantal statutaire ambtenaren afbouwen en meer op contractuele functies overstappen?

In 2026 zal een aantal proefprojecten worden gelanceerd, waarbij naast de klassieke diplomavooraarden ook het potentieel en de competenties van de kandidaten zullen worden gemeten. De heer Van der Donckt juicht dit toe. Competentie komt niet enkel voort uit diploma's. Kan de minister die proefprojecten toelichten? Wat zal er concreet worden gemeten?

Het proces voor de mandaatselecties zal volledig worden herzien, geharmoniseerd en geoptimaliseerd op basis van de evaluatie van 2025. Ook hierover vraagt het lid meer concrete informatie.

Er is vorig jaar een werkgroep opgericht om een methode voor de strategische personeelsplanning te ontwikkelen. Er is ook een wetenschappelijk onderzoek opgestart naar de impact van de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen op de functies. Eind dit jaar wordt het eindrapport verwacht. Heeft de werkgroep al een strategie ontwikkeld? Heeft de minister al zicht op de inhoud van het eindrapport?

Om de overheid toekomstbestendig te maken, heeft de vorige minister de personeelsplanning al herzien. De organisaties werden ondersteund om op lange termijn hun personeelscapaciteit zo goed mogelijk te vrijwaren en flexibel uit te bouwen. Ook het Rekenhof heeft al in 2019 gewezen op de evolutie van het takenpakket van de overheidsdiensten en de noodzaak van een strategische personeelsplanning. In welke mate zijn de bevindingen van het Rekenhof vandaag nog actueel? Kan de minister toelichten welke stappen er in de afgelopen zes jaar zijn gezet? Welke lessen kunnen er worden getrokken uit de strategische personeelsplanning in de vorige legislatuur? Wat mogen we verwachten?

De heer Van der Donckt krijgt ook graag een beeld van de werklastmetingen. Worden die opgenomen in de beheersovereenkomsten?

De spreker benadrukt dat er veel werk op de plank ligt voort de komende jaren en dat de beleidsnota alvast de goede richting aangeeft. Hij biedt de minister alle steun aan bij de realisering van haar plannen.

Le membre demande également à la ministre quel est son point de vue concernant les fonctionnaires statutaires. Entend-elle réduire progressivement leur nombre et privilégier la transition vers des fonctions contractuelles?

En 2026, plusieurs projets pilotes seront lancés, dans le cadre desquels, outre les conditions classiques liées aux diplômes, le potentiel et les compétences des candidats seront également évalués. M. Van der Donckt s'en félicite. Les compétences ne découlent pas uniquement des diplômes. La ministre peut-elle apporter des précisions au sujet de ces projets pilotes? Sur quels points portera concrètement l'évaluation?

Le processus des sélections de mandats sera entièrement revu, harmonisé et optimisé sur la base de l'évaluation de 2025. Le membre demande également davantage d'informations concrètes sur ce dossier.

L'année dernière, un groupe de travail a été mis en place en vue de développer une méthode pour la planification stratégique des ressources humaines. Une étude scientifique sur l'impact du marché du travail et des évolutions technologiques sur les fonctions a également été lancée. Le rapport final de cette étude est attendu pour la fin de l'année. Le groupe de travail a-t-il déjà élaboré une stratégie? La ministre a-t-elle déjà une idée du contenu du rapport final?

Afin d'assurer la pérennité de l'administration, la ministre précédente a déjà revu la planification du personnel. Les organisations ont été soutenues pour préserver et développer de manière flexible leur capacité en personnel à long terme. En 2019, la Cour des comptes avait également déjà pointé l'évolution des tâches des services publics et la nécessité d'une planification stratégique des ressources humaines. Dans quelle mesure les conclusions de la Cour des comptes sont-elles encore d'actualité aujourd'hui? La ministre peut-elle préciser quelles mesures ont été prises au cours des six dernières années? Quels enseignements peuvent être tirés de la planification stratégique des ressources humaines au cours de la précédente législature? Quelles sont les attentes?

M. Van der Donckt souhaiterait également obtenir un aperçu des mesures de la charge de travail. Figureront-elles dans les contrats de gestion?

L'intervenant souligne que la tâche sera immense dans les années à venir et que la note de politique générale indique déjà la direction à suivre. Il offre tout son soutien à la ministre dans le cadre de la réalisation de ses projets.

Mevrouw Britt Huybrechts (VB) heeft verschillende vragen bij de diverse thema's die in de beleidsnota worden behandeld.

— *Fusies en integraties*

De minister wil de verkokering in de administratie radicaal bestrijden via fusies en integraties, een heroriëntering van de Kancelarij en de aansturing van grotere clusters. Welke concrete efficiëntiewinsten verwacht de minister daarmee te boeken per fusie of integratie? Kan ze dat per project kwantificeren? Welke mijlpalen liggen vast met betrekking tot wetgeving, hr-transities en IT-huisvesting? Hoe wil de minister vermijden dat de centralisatie leidt tot verlies van domeinkennis en meer afstand tot de burger? In België lijkt centralisatie immers vaak te betekenen dat de burger het moeilijker krijgt om bij de diensten te geraken. Hoe zal het Parlement de transitieprocessen kunnen controleren? Komt er een periodieke voortgangsrapportage, eventueel per trimester, met *key performance indicators* (KPI's) en risicoanalyses?

Het lid stelt vast dat er wordt gekozen voor een strategie van verregaande centralisatie via gedeelde diensten, met *service level agreements* (SLA's) en performantiesturing. Welke ondersteunende processen worden verplicht gecentraliseerd en welke blijven decentraal bestaan? Hoe heeft de minister die keuze gemaakt? Wat is het risicoplan tegen uitval, bijvoorbeeld wanneer de FOD BOSA of PersoPoint zouden falen? Welke continuïteitsmaatregelen zal de minister garanderen bij kritieke hr-processen, zoals de uitbetaling van de lonen?

*Externe consultancy*

Mevrouw Huybrechts juicht toe dat de minister erkent dat er heel veel externe consultants worden ingeschakeld. Men kan immers betwijfelen of dat wel altijd nodig is. Kan de minister meedelen hoeveel de Federale Staat momenteel in totaal uitgeeft aan externe consultancy-opdrachten? Vanaf wanneer zal de centrale inventaris van consultancyopdrachten operationeel zijn? Zal die ook door het Parlement kunnen worden geraadpleegd? Welke concrete doelstellingen zal de minister vastleggen om de afbouw van externe consultancyopdrachten te realiseren? Tegen wanneer wil ze die doelstellingen bereiken? Hoe gaat ze draaideurpraktijken concreet aanpakken? Komt er een *cooling-off period*, een *conflict of interest screening* of een publicatieplicht? Welke

Mme Britt Huybrechts (VB) formule une série de questions concernant les différents thèmes traités dans la note de politique générale.

— *Fusions et intégrations*

La ministre souhaite lutter radicalement contre le cloisonnement au sein de l'administration, opérer une réorientation de la Chancellerie et procéder au pilotage de clusters de plus grande taille. Quels gains d'efficacité concrets la ministre prévoit-elle de réaliser de cette manière au travers de la fusion ou de l'intégration? Peut-elle les quantifier par projet? Quels sont les jalons posés en ce qui concerne la législation, les transitions RH et l'hébergement TIC? Comment la ministre entend-elle éviter que la centralisation n'induisse une perte de connaissances spécifiques du domaine et une plus grande distance par rapport aux citoyens? En Belgique, la centralisation semble en effet avoir souvent pour effet que les citoyens éprouvent plus de difficultés à accéder aux services. Comment le Parlement pourra-t-il contrôler les processus de transition? Un rapport d'avancement périodique, éventuellement trimestriel, assorti d'indicateurs de performance (*key performance indicators*) et d'analyses des risques, est-il prévu?

Le membre constate que le choix opéré est celui d'une stratégie de centralisation poussée au travers de de services partagés incluant des *Service Level Agreements* (SLA) et le pilotage de la performance. Quels processus de soutien seront obligatoirement centralisés et quels sont ceux qui continueront à exister sous une forme décentralisée? Comment la ministre a-t-elle opéré ce choix? Quel est le plan de gestion des risques face à une défaillance, par exemple si le SPF BOSA ou Persopoint ne fonctionne plus? Quelles mesures de continuité la ministre garantira-t-elle en ce qui concerne les processus RH critiques, tels que le versement des salaires?

— *Consultance externe*

Mme Huybrechts se réjouit que la ministre reconnaisse le recours massif à des consultants externes. On peut en effet douter que ces derniers soient toujours nécessaires. La ministre peut-elle indiquer quel montant total l'État fédéral dépense actuellement en matière de missions de consultance externe? À partir de quand l'inventaire centralisé des missions de consultance sera-t-il opérationnel? Pourra-t-il également être consulté par le Parlement? Quels objectifs concrets la ministre fixera-t-elle afin de réduire progressivement les missions de consultance externe? Quand souhaite-t-elle atteindre ces objectifs? Comment luttera-t-elle concrètement contre le pantouflage? Une période de rétraction, une analyse des conflits d'intérêts ou une obligation de publication

opdrachten worden prioritair geïnternaliseerd, bijvoorbeeld inzake data of IT? Hoe kan de minister kennisoverdracht garanderen bij elk lopend consultancycontract? Het lid verduidelijkt dat er vandaag vaak verschillende consultancyopdrachten naast elkaar lopen, zonder overleg of samenwerking. Hoe kan in het algemeen worden gecontroleerd dat uitgevoerde consultancyopdrachten ook daadwerkelijk nuttig zijn geweest en niet door interne diensten hadden kunnen worden uitgevoerd?

— *Aankoopbeleid*

Het aankoopbeleid van de federale overheid is zeer versnipperd. Daarom wil men meer gebruikmaken van gemeenschappelijke raamcontracten. Dat klinkt zeer goed, aldus het lid, maar welke entiteiten zullen worden verplicht om die raamcontracten te gebruiken? Kunnen zij worden gesanctioneerd als ze toch met parallelle contracten zouden werken? Welke besparing zal door deze bundeling kunnen worden gerealiseerd? Hoe kan worden vermeden dat de centralisatie zou leiden tot minder concurrentie, *lock-in risks* of afhankelijkheid van één leverancier, die daarmee de facto een monopolie zou krijgen? Hoe worden de kmo's beschermd bij een sterk gecentraliseerde aanbesteding?

— *PersoPoint*

Met PersoPoint en de loonmotor is er een uniek en geautomatiseerd portaal gekomen voor de loonadministratie. Hoeveel heeft de modernisering van de loonmotor al gekost? Welk resterend budget wordt daarvoor nog uitgetrokken? De upgrade zou afhangen van licenties, maar over welke licenties gaat het dan? Hoe kan de minister een *vendor lock-in* vermijden? Welke incidenten hebben er al plaatsgevonden? Wat het gebruik van de eBox voor loonfiches betreft, zou het lid graag vernemen hoe hoog het risico is op phishing. Ook mensen die kunnen werken met eBox worden immers vaak geconfronteerd met pogingen tot phishing. Welke data mag de AI-chatbot inzien? Hoe wordt dat gecontroleerd overeenkomstig de bepalingen in de algemene verordening gegevensbescherming (AVG)? Hoe kan worden voorkomen dat gegevens van burgers via AI worden gedeeld?

— *Human resources*

Met de herziening van ComboPath wil de minister meer op heroriëntatie focussen, wat erg belangrijk is om

sont-ils prévus? Quelles missions seront internalisées de manière prioritaire, par exemple en matière de données ou de TIC? Comment la ministre peut-elle garantir un transfert de connaissances dans le cadre de chaque contrat de consultance en cours? La membre précise que plusieurs missions de consultance sont souvent effectuées parallèlement à l'heure actuelle, sans concertation ni coopération. Comment peut-on contrôler de manière générale que les missions de consultance effectuées ont bel et bien été utiles et n'auraient pas pu être réalisées par les services internes?

— *Politique d'achats*

La politique d'achats de l'autorité fédérale est très fragmentée. C'est pourquoi il existe une volonté de recourir davantage à des contrats-cadres communs. Bien que cette volonté de mutualisation semble positive, la membre se demande savoir quelles entités devront obligatoirement utiliser ce type de contrats. Pourront-elles être sanctionnées si elles recourent tout de même à des contrats parallèles? Quelles économies cette mutualisation permettra-t-elle de réaliser? Comment empêcher que la centralisation n'entraîne une réduction de la concurrence, des risques d'enfermement propriétaire (*lock-in risks*) ou une dépendance à l'égard d'un seul fournisseur, qui obtiendrait ainsi de facto un monopole? Comment les PME seront-elles protégées dans le cadre d'une adjudication fortement centralisée?

— *PersoPoint*

Persopoint et le moteur salarial constituent un portail unique et automatisé pour la gestion des salaires. Combien a coûté la modernisation du moteur salarial? Quel budget est encore affecté à modernisation? La mise à niveau dépendrait de licences, mais de quelles licences s'agit-il? Comment la ministre peut-elle empêcher un enfermement propriétaire (*vendor lock-in*)? Quels incidents se sont-ils déjà produits? En ce qui concerne l'utilisation de l'eBox pour les fiches de paie, la membre souhaiterait savoir dans quelle mesure le risque de *phishing* est élevé. Les personnes qui peuvent travailler avec eBox sont en effet souvent confrontées, elles aussi, à des tentatives de *phishing*. Quelles données le chatbot IA peut-il consulter? Comment s'effectue ce contrôle conformément aux dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD)? Comment empêcher que des données des citoyens soient partagées via l'IA?

— *Ressources humaines*

En révisant les parcours ComboPath, la ministre souhaite mettre davantage l'accent sur la réorientation,

de besparingen te realiseren. Welke meetbare doelen stelt de minister op het vlak van mobiliteit?

De minister wil ook artificiële intelligentie inschakelen om talenten beter te kunnen identificeren. Mevrouw Huybrechts vraagt welke waarborgen ze daarbij zal instellen op het vlak van transparantie en controle, aangezien AI wel eens in de fout kan gaan. Daarom roept het lid op om toch kritisch te blijven over de uitkomsten.

Voor welke profielen overweegt de minister de opleiding Connectoo te verplichten om hun digitale vaardigheden te versterken? Wat zijn de gevolgen wanneer iemand niet slaagt? Hoeveel opleidingstijd en kosten brengt die opleiding met zich mee? Hoe kan de minister voorkomen dat het een zoveelste project wordt zonder daadwerkelijke resultaten?

Wie zal de inhoud van de AI-opleiding bepalen? Komt er een praktische code of gedragscode voor het gebruik van AI in de federale administratie? Het lid meent dat de overheid de AI-trein absoluut niet mag missen, maar het kan uiteraard niet de bedoeling zijn dat burgers bij het raadplegen van ambtenaren plots worden geconfronteerd met hallucinaties van AI-chatbots.

Wat de introductie van flexi-jobs in de publieke sector betreft, vraagt het lid zich af welke functies of diensten daarvoor in aanmerking zullen komen. Wat zal daarvan de impact zijn op het statutaire en contractuele personeel? Zal het niet zorgen voor oneerlijke concurrentie-, loon- en uurvoorwaarden?

Welk systeem wil de minister gebruiken voor de arbeidstijdregistratie? Wat zijn daarvan de kosten? Hoe kan worden voorkomen dat het niet leidt tot een zoveelste administratieve last? Betekent dit eigenlijk dat de minister opnieuw een prikklok wil invoeren?

#### — *Besparingen*

Mevrouw Huybrechts heeft genoteerd dat de minister bijna een half miljard euro wil besparen. Hoe wil ze dat concreet realiseren? Is ze daarvoor afhankelijk van bepaalde variabelen, zoals voldoende personeel?

ce qui est crucial afin de réaliser des économies. Quels objectifs mesurables la ministre fixe-t-elle dans le domaine de la mobilité?

La ministre souhaite également recourir à l'intelligence artificielle afin de mieux identifier les talents. Mme Huybrechts demande quelles garanties la ministre mettra en place dans ce cadre en matière de transparence et de contrôle, car l'IA peut parfois commettre des erreurs. C'est pourquoi la membre exhorte à rester tout de même critique vis-à-vis des résultats.

Pour quels profils la ministre envisage-t-elle de rendre obligatoire la formation Connectoo afin de renforcer leurs compétences numériques? Quelles sont les conséquences si un agent échoue? Combien de temps dure cette formation et quel est son coût? Comment la ministre pourra-t-elle éviter que la formation Connectoo ne devienne un énième projet qui ne produira aucun résultat concret?

Qui définira le contenu de la formation à l'IA? Un code pratique ou un code de conduite verra-t-il le jour concernant l'utilisation de l'IA dans l'administration fédérale? La membre estime que les pouvoirs publics ne peuvent absolument pas rater le train de l'IA, mais il va de soi qu'il ne serait pas acceptable que les citoyens soient soudainement confrontés à des hallucinations de chatbots IA lorsqu'ils consultent des fonctionnaires.

En ce qui concerne l'introduction des flexi-jobs dans le secteur public, la membre se demande quelles fonctions ou quels services entreront en ligne de compte. Quel en sera l'impact sur le personnel statutaire et contractuel? Cette mesure n'induera-t-elle pas une concurrence déloyale ainsi que des conditions inéquitables en matière de salaire et d'horaire?

Quel système la ministre souhaite-t-elle utiliser pour l'enregistrement du temps de travail? Quel en sera le coût? Comment empêcher que l'enregistrement du temps de travail entraîne une énième charge administrative? Cela signifie-t-il en réalité que la ministre souhaite réintroduire une pointeuse?

#### — *Économies*

Mme Huybrechts a noté que la ministre souhaitait économiser près d'un demi-milliard d'euros. Comment compte-t-elle réaliser ces économies concrètement? Est-elle à cet effet tributaire de certaines variables, telles que des effectifs suffisants?

— *Inclusie*

Kan de minister beloven dat haar maatregelen inzake inclusie niet zullen uitdraaien op quota? Mevrouw Huybrechts schetst een concreet voorbeeld. Stel dat een jonge moeder zou solliciteren bij de federale overheid, net als een oudere man met heel veel ervaring en een grote bereidheid om op onregelmatige uren te werken, wie zou de minister dan kiezen, wetende dat ze te weinig vrouwelijke personeelsleden heeft? Kiest ze dan sowieso voor de vrouw of zal ze kiezen op basis van de kwaliteiten van de kandidaat? Het lid zou zichzelf alleszins doodschamen, mocht ze ooit de indruk krijgen dat ze ergens was aangenomen louter en alleen vanwege haar geslacht.

— *Afbouw ambtenarenkorps*

Volgens cijfers die het lid heeft opgevraagd, zijn er momenteel ongeveer 73.000 ambtenaren voor ongeveer 62.500 vte's, wat bijna 1 miljard euro aan jaarlijkse loonkosten betekent. Kan de minister aangeven in welke richting die cijfers tegen 2029 moeten evolueren? Zal het aantal vte's omlaaggaan en in welke mate zullen ook de loonkosten dalen?

*Mevrouw Catherine Delcourt (MR)* onderschrijft de vaststelling uit de beleidsnota dat de administratie over belangrijke troeven beschikt, zoals erkende expertise en een sterk engagement van haar personeel, maar tegelijk is ze te versnipperd, te weinig toegankelijk en vaak inefficiënt. Daarom stelt de minister een ambitieuze structurele hervorming voor, met een fusie of integratie van diensten met gelijkaardige opdrachten, de oprichting van socio-economische pools, een centralisatie van ondersteunende diensten bij de FOD BOSA, een versterking van het aankoopbeleid, de ontwikkeling van interne expertise en digitale modernisering.

Het lid juicht verschillende aspecten van het beleid toe. Met de rationalisering van structuren en processen om dubbel werk te vermijden en verantwoordelijkheden te verduidelijken, zal de overheid toegankelijker en efficiënter worden. Ook de oprichting van één enkele FOD Migratie, de heroriëntering van de FOD Kanselarij naar een ondersteunende rol ten aanzien van de eerste minister, de reorganisatie van de federale wetenschappelijke instellingen in samenhangende entiteiten en de centralisering van de ondersteunende diensten beantwoorden aan de vereiste om publieke middelen efficiënt te beheren. Verder kunnen de versterking van de rol van de aankoopcentrale, de oprichting van een competentiecentrum voor overheidsopdrachten, de toegenomen digitalisering en de instrumenten om de personeelsplanning aan te

— *Inclusion*

La ministre peut-elle promettre que ses mesures en matière d'inclusion ne déboucheront pas sur des quotas? Mme Huybrechts évoque un exemple concret, à savoir celui d'une jeune mère qui postule à un emploi au sein de l'autorité fédérale, tout comme un homme âgé doté d'une grande expérience et tout à fait disposé à travailler à des heures irrégulières. Qui la ministre choisirait-elle, sachant que son personnel manque d'agents féminins? Optera-t-elle par principe pour la femme ou fera-t-elle son choix sur la base des qualités du candidat? La membre aurait en tout cas honte au plus haut point si elle avait un jour l'impression d'avoir été engagée uniquement en raison de son sexe.

— *Réduction du nombre de fonctionnaires*

Selon les chiffres que la membre a demandés, le nombre de fonctionnaires s'élève actuellement à environ 73.000 pour environ 62.500 ETP, ce qui représente près d'un milliard d'euros de coûts salariaux annuels. La ministre peut-elle indiquer de quelle manière ces chiffres devraient évoluer d'ici 2029? Le nombre d'ETP diminuera-t-il et dans quelle mesure les coûts salariaux baisseront-ils également?

*Mme Catherine Delcourt (MR)* souscrit à la constatation figurant dans la note de politique générale, à savoir que l'administration dispose d'atouts de taille, tels qu'une expertise reconnue et un personnel très engagé, mais qu'elle est dans le même temps trop fragmentée, trop peu accessible et souvent inefficace. C'est pourquoi la ministre propose une réforme structurelle ambitieuse, assortie d'une fusion ou d'une intégration des services ayant des missions similaires, de la création de pôles socioéconomiques, d'une centralisation des services de soutien autour du SPF BOSA, d'un renforcement de la politique d'achats, du développement de l'expertise interne et de la modernisation numérique.

L'intervenante salue plusieurs aspects de cette approche. La rationalisation des structures et des processus visant à réduire les doublons et à clarifier les responsabilités rendra l'État plus accessible et plus efficace. De même, la création d'un SPF migration unique, la réorientation du SPF Chancellerie vers un rôle de soutien au premier ministre, la réorganisation des établissements scientifiques fédéraux en entités cohérentes ou encore la centralisation des services de support répondent à une exigence de bonne gestion des données publiques. De même, le renforcement de la centrale d'achat, la mise en place d'un centre de compétences en marché public, l'usage accru du numérique et des données pour piloter les ressources humaines contribuent à la mise sur pied d'un État moderne capable de faire mieux avec des

sturen, bijdragen aan een moderne overheid, die meer kan doen met beperkte middelen. Ook de plannen om de afhankelijkheid van externe consultancy af te bouwen, om de interne expertise te versterken en het beheer van projecten te professionaliseren, dragen de goedkeuring van mevrouw Delcourt weg. Een administratie die haar instrumenten, gegevens en strategische keuzes beheerst, kan onafhankelijker en verantwoordelijker handelen. Een overheid die zich opnieuw op haar kerntaken concentreert, die haar interne vaardigheden versterkt en haar procedures vereenvoudigt: al die punten stonden ook in het verkiezingsprogramma van de MR.

Mevrouw Delcourt betreurt echter dat een belangrijk aspect ontbreekt dat centraal staat in de visie van de MR, namelijk de neutraliteit van de Staat. Het regeerakkoord herinnert eraan dat iedereen recht heeft op een kwalitatieve en neutrale dienstverlening, wat betekent dat de burgers die dienstverlening bij elk contact ook als neutraal moeten ervaren. Daarom wordt in het akkoord, na onderzoek en overleg met de leidend ambtenaren, de invoering van een uniform of een dresscode in het vooruitzicht gesteld. Het lid stelt vast dat de minister daarover met geen woord meer reept, noch in haar presentatie, noch in haar beleidsnota. Nochtans beloofde ze eerder dat ze met een omzendbrief zou komen die het KB ter zake aanvult en uitlegt. In haar beleidsnota spreekt de minister over goed bestuur, gelijke behandeling, diversiteit, de strijd tegen discriminatie of het verminderen van belangenconflicten bij externe consultancyopdrachten, maar nergens legt ze uit hoe de federale administratie op een concrete en zichtbare manier de neutraliteit van de overheid ten aanzien van haar burgers zal waarborgen. Het ontbreken van een duidelijk federaal kader over de neutraliteit van de Staat komt de samenhang van het overheidsoptreden niet ten goede en creëert ongelijksoortige praktijken, die kunnen leiden tot interne spanningen en onbegrip bij de burger. Met heldere regels weten ambtenaren daarentegen van bij hun aanstelling wat de overheid van hen verwacht als ze het openbaar gezag vertegenwoordigen. Voor de MR slaat de neutraliteit van de overheid niet alleen op interne procedures en statistieken, maar ook op het voorkomen en gedrag van overheidsfunctionarissen. Burgers moeten in hun contacten met de overheid kunnen zien dat de Staat nooit een bijzondere religieuze, filosofische of politieke overtuiging uitdraagt. Daarom pleit mevrouw Delcourt nogmaals voor heldere, algemene, voorzienbare en robuuste regels ter zake, die ook betrekking hebben op het voorkomen van ambtenaren die gezagsfuncties bekleden of in direct contact staan met het publiek. De MR pleit voor een Staat die een muur opwerpt tegen alle vormen van communitarisme, die de burger beschermt tegen elke vorm van druk of bekeringsijver, en die de onpartijdigheid en het vertrouwen waarborgt. Daarom nodigt het lid de minister

moyens maîtrisés. Mme Delcourt se félicite également de la volonté de la ministre de réduire la dépendance à la consultance externe, de renforcer l'expertise interne et de professionnaliser davantage la gestion des projets. Une administration qui maîtrise ses outils, ses données et ses choix stratégiques est une administration qui est plus souveraine et plus responsable. Recentrer l'État sur ses missions essentielles, renforcer ses capacités internes, simplifier ses procédures, voilà autant de points qui figuraient également dans le programme électoral du MR.

Mme Delcourt regrette toutefois l'absence d'un aspect important qui est au cœur de la vision du MR, à savoir la neutralité de l'État. L'accord de gouvernement rappelle que chacun a droit à des services neutres et de qualité, ce qui signifie que les citoyens doivent également percevoir ces services comme neutres à chaque contact. C'est pourquoi le gouvernement prévoit après analyse et consultation avec les principaux fonctionnaires, d'introduire un uniforme ou un code vestimentaire. La membre constate que la ministre n'en fait plus mention, ni dans sa présentation, ni dans sa note de politique générale, alors qu'elle avait promis de présenter une circulaire complétant et expliquant l'arrêté royal pris en la matière. Dans sa note de politique générale, la ministre évoque la bonne gouvernance, l'égalité de traitement, la diversité, la lutte contre la discrimination ou la réduction des conflits d'intérêt liés à la consultant externe, mais elle n'explique nulle part comment l'administration fédérale entend garantir concrètement et visiblement sa neutralité dans la relation aux citoyens. L'absence d'un cadre fédéral clair sur la neutralité de l'État ne favorise pas la cohérence de l'action publique et crée des pratiques hétérogènes, sources parfois d'incompréhension pour le citoyen, de tensions internes. Des règles claires permettraient en revanche aux agents de savoir, dès leur entrée en fonction, ce que l'État attend d'eux lorsqu'ils incarnent l'autorité publique. Pour le MR, la neutralité de l'État, ce n'est pas seulement une affaire de procédure interne ou de statistique, c'est aussi une question d'apparence et de comportement des agents publics. Dans leurs contacts avec l'administration, les citoyens doivent percevoir que l'État n'exprime jamais une conviction particulière, qu'elle soit religieuse, philosophique ou politique. C'est pourquoi Mme Delcourt continue à plaider pour des règles claires, générales, prévisibles, solides, en matière de neutralité de l'État, qui couvrent aussi l'apparence dans les fonctions d'autorité et de contact direct avec le public. Le MR défend un État qui dresse un mur contre tous les communitarismes, un État qui protège le citoyen de toute forme de pression, de prosélytisme symbolique, qui garantit l'impartialité et la confiance. C'est pourquoi l'intervenante invite la ministre à compléter sa note de politique générale par

uit om haar beleidsnota aan te vullen met een uitdrukkelijk engagement op dat punt. Ze vraagt tevens dat de minister in het Parlement een stappenplan voorstelt voor de invoering van een dresscode of een uniform in alle federale diensten die in contact staan met het publiek. Het moet gaan om een samenhangend federaal kader, wettelijk verantwoord, met identieke regels voor iedereen met een gelijkaardige functie, gebaseerd op de neutraliteit van het openbaar gezag en geformuleerd op een algemene en niet-discriminatoire manier, waarbij de individuele vrijheid van de ambtenaren moet worden verzoend met het principe dat ze bij het uitoefenen van hun functie hun eigen overtuigingen thuislaten.

De minister heeft de ambitie te werken aan een efficiëntere, coherenter en beter aangestuurde overheidsadministratie. De MR voegt daaraan twee vereisten toe, die onlosmakelijk samenhangen: een volledige en zichtbare neutraliteit en het versterken van het vertrouwen van de burger in de instellingen.

Een structurele hervorming die diensten rationaliseert, de ondersteuning centraliseert, het beheer moderniseert en de expertise versterkt, is noodzakelijk. Maar dat moet voor mevrouw Delcourt gepaard gaan met het duidelijke signaal dat de overheidsdiensten neutraal zijn en blijven, bij hun beslissingen maar ook in hun voorkomen, overall op het grondgebied en voor alle burgers. Vanuit die constructieve houding nodigt het lid de minister uit om van de zichtbare neutraliteit een expliciete pijler te maken van haar beleid voor het openbaar ambt.

*De heer Ridouane Chahid (PS)* stelt vast dat de beleidsnota van de minister in de eerste plaats de vertaling is van een structurele besparing van 550 miljoen euro in het openbaar ambt. De minister verklaarde eerder dat zij zich weliswaar zal plooiën naar de beslissingen van het begrotingsconclaaf, waar die besparing werd beslist, maar dat ze daarvoor zelf geen vragende partij was. Heeft ze dan het standpunt verdedigd dat er niét zou bespaard worden in het openbaar ambt?

In de feiten ziet de heer Chahid lineaire besparingen in alle sectoren, waarbij ook het belang van een sterk openbaar ambt ter discussie wordt gesteld. Het lid herinnert er nochtans aan dat huidig vicepremier Prévot destijds als voorzitter van Les Engagés betoogde dat een sterk openbaar ambt een pijler van de democratie vormt. Daarom begrijpt hij niet dat de minister plots toch instemt met zo'n drastische afbouw van de middelen voor het openbaar ambt en de dienstverlening aan de burgers, die daardoor minder efficiënt dreigt te worden. Daarbij spreekt hij nog niet over de aanvallen op de vakbonden en de ziekenfondsen. Zulke maatregelen zullen de bescherming van de burgers verminderen, ze zullen wellicht leiden tot meer willekeur en ze zullen de

un engagement explicite sur ce point. Elle demande également que la ministre présente au Parlement une feuille de route pour la mise en œuvre de l'engagement de l'accord de gouvernement, donc ce code vestimentaire ou un uniforme, là où ça se justifie, applicable à l'ensemble des services fédéraux en contact avec le public. Ce cadre doit être fédéral, cohérent, respectueux du droit, avec des règles identiques pour tous à fonction équivalente, fondées sur la neutralité de l'autorité publique, formulée de manière générale et non discriminatoire, en veillant à concilier la liberté individuelle des agents avec le principe que lorsqu'ils incarnent l'État, leurs convictions restent dans la sphère privée.

La ministre a l'ambition de rendre l'administration plus efficace, plus cohérente, mieux pilotée. Le MR y ajoute deux exigences indissociables: une neutralité pleinement assumée et visible et une confiance renforcée du citoyen dans ses institutions.

Une réforme structurelle qui rationalise les services, centralise les supports, modernise la gestion et renforce l'expertise est nécessaire. Mais Mme Delcourt considère que celle-ci doit s'accompagner d'un signal clair selon lequel les services de l'État sont et resteront neutres dans leurs décisions, comme dans leur apparence, partout sur le territoire, pour tous les citoyens. C'est dans cet esprit constructif que l'intervenante invite la ministre à faire de la neutralité visible de l'État un pilier explicite de sa politique de la fonction publique.

*M. Ridouane Chahid (PS)* constate que la note de politique générale de la ministre traduit surtout une économie structurelle de 550 millions d'euros. La ministre a déclaré précédemment qu'elle se plierait évidemment aux décisions du conclave budgétaire prévoyant de réaliser ces économies sur la fonction publique, mais que ce n'est pas elle qui les avait plaidées. La ministre a-t-elle défendu la position qu'il n'y ait PAS d'économies au sein de la fonction publique?

Dans les faits, M. Chahid constate des économies linéaires dans tous les secteurs et la remise en question d'une fonction publique forte. Le membre rappelle pourtant que l'actuel vice-premier ministre Prévot, et président des Engagés à l'époque, affirmait qu'une fonction publique forte constituait un pilier de la démocratie. Il ne comprend donc pas que la ministre en arrive à soutenir une diminution aussi drastique des moyens alloués à la fonction publique et des services qui seront rendus aux citoyens, qui, du coup, risquent de devenir moins efficaces. À cet égard, l'intervenant ne parle même pas des offensives menées à l'encontre des syndicats et des mutuelles. Ces mesures vont diminuer la protection des citoyens et vont sans doute amener à plus d'arbitraires

markt en de private sector versterken, wat misschien de wens is van de minister.

De collega van de N-VA zegt dat de voorgenomen besparingen de federale overheid voorbereiden op de toekomst, maar wat houdt die toekomst in voor de N-VA? Die partij wil de overheidsdiensten afbreken en de Federale Staat vernietigen. Bovendien sluit het besparingsplan aan bij de toenmalige bezuinigingspolitiek van de regering-Michel, de zogenaamde *Redesign* van de federale administratie, een politiek die mevrouw Matz destijds zelf bekritiseerde.

Heeft het lid het goed begrepen dat de minister werd gevraagd om op alle departementen te besparen door nog slechts twee op de vijf vertrekkende personeelsleden te vervangen? Heeft ze intussen al meer zicht op de departementen die hierdoor het zwaarste zullen worden getroffen? Zullen ook de douanediensdiensten geraakt worden door deze besparingen, wetende dat er in het kader van de strijd tegen de drugshandel net een grote vraag is om de douane te versterken?

De vakbonden waarschuwen dat de voorgenomen maatregelen de kerntaken van de overheid dreigen te hypothekeren. Hoe reageert de minister daarop?

Zullen de departementen die worden gevraagd om meer fiscale en sociale middelen binnen te halen voor de overheid eveneens worden getroffen?

De minister zal een aantal FOD's fusioneren om ze te rationaliseren en efficiënter te maken. Wat zijn daarvan de gevolgen voor het personeel en het budget? Zullen in de getroffen FOD's de arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur worden stopgezet of zullen er geen mensen meer worden vervangen?

Er zou ook één enkele FOD Migratie komen, waarin de Dienst Vreemdelingenzaken (DVZ), het Commissariaat-generaal voor de Vluchtelingen en de Staatlozen (CGVS), Fedasil en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen worden geïntegreerd. Volgens de minister gaat het om een organisatorische maatregel, maar is ook dat niet opnieuw een besparing, die een impact zal hebben op de aanvragen en rechten van vreemdelingen?

Wat de FOD Kanselarij betreft, vraagt de heer Chahid zich af of het de uiteindelijke doelstelling is om die FOD volledig af te schaffen. Aan wie zullen de huidige opdrachten van de Kanselarij dan worden toevertrouwd?

De tien federale wetenschappelijke instellingen zullen worden gehergroepeerd. Concreet betekent dit dat de federale wetenschappelijke instellingen de POD

et renforcer le marché et le privé, ce qui est peut-être la volonté de la ministre.

Un collègue de la N-VA affirme que ces mesures d'économies doivent permettre à l'autorité fédérale de se préparer à l'avenir, mais que signifie l'avenir pour la N-VA? Ce parti veut déstructurer les services publics et réduire l'État fédéral à néant. De plus, le plan d'économies s'inscrit dans la continuité de la politique d'austérité menée à l'époque par le gouvernement Michel, appelée le *redesign* de l'administration fédérale, une politique que Mme Matz avait elle-même critiquée à l'époque.

Le membre demande à la ministre de lui confirmer qu'il lui a été demandé de faire des économies pour tous les départements et de faire en sorte que deux départs sur cinq ne soient pas remplacés. La ministre a-t-elle entre-temps déjà une vue sur les départements qui seront les plus impactés? Les services de douane seront-ils également concernés par ces économies, sachant qu'il y a aujourd'hui une demande assez forte de renforcement d'un service de douane en raison du trafic de drogue?

Les syndicats avertissent que les mesures envisagées hypothèquent les fonctions essentielles de l'État. Quelle est la réaction de la ministre à ce sujet?

Les départements qui sont concernés par ces recettes fiscales et sociales supplémentaires seront-ils également concernés par ces économies?

La ministre a l'intention de fusionner plusieurs SPF afin de les rationaliser et de les rendre plus efficaces. Quelles en seront les conséquences pour le personnel et le budget? Est-il prévu de mettre fin à des contrats à durée déterminée ou de ne plus remplacer des départs dans les SPF qui seront impactés?

Il est également prévu de créer un seul SPF Migration, qui intégrera l'Office des Étrangers (OE), le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides (CGRA), Fedasil et le Conseil du contentieux des étrangers. Selon la ministre, il s'agit d'une mesure organisationnelle, mais n'est-ce pas là une fois encore une mesure d'économie qui aura un impact sur les demandes et les droits des étrangers?

En ce qui concerne le SPF Chancellerie, M. Chahid se demande si l'objectif final est de supprimer complètement ce SPF. À qui seront alors confiées les missions actuellement exercées par la Chancellerie?

Les dix institutions scientifiques fédérales seront regroupées. Concrètement, cela signifie que les institutions scientifiques fédérales quitteront le SPP Politique

Wetenschapsbeleid (BELSPO) verlaten en een onderkomen krijgen bij de FOD Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA). Dit roept belangrijke vragen op voor de specifieke expertise van deze internationaal erkende instellingen, die een uniek erfgoed vormen voor alle Belgen. BELSPO zal daarentegen een autonome directie worden bij de FOD Economie, wat inhoudt dat de opdrachten van BELPSO en die van de federale wetenschappelijke instellingen worden gesplitst. Zullen die instellingen daardoor niet verzwakt worden, waardoor ze nog minder efficiënt kunnen optreden dan vandaag het geval is?

Ten slotte wil het lid graag weten of de minister al een planning kan geven voor de uitvoering van al die geplande fusies.

*De heer Xavier Dubois (Les Engagés)* stelt dat de beleidsnota van de ambitie getuigt om van het openbaar ambt een echte hefboom te maken voor de transformatie van de Staat. De budgettaire en institutionele context laat weinig ruimte voor passiviteit. Het lid looft de coherentie van de beleidsnota, die niet louter een opsomming van technische maatregelen is, maar een echte beleidskoers bevat. Ze gaat uit van een heldere diagnose over de verkokering van de administratie, de verspreiding van de middelen en de moeilijkheid om transversaal te sturen. Er worden structurele en progressieve antwoorden voorgesteld.

#### — Reorganisatie

De eerste as is uiteraard de reorganisatie van de federale administratie. Dat er wordt gekeken naar de integratie van diensten en zelfs fusies, betekent een breuk met de cultuur van de status quo. Het doel is een versterking van de samenhang van de federale overheid en een betere aanwending van de middelen, om zo de diensten in staat te stellen om toekomstige uitdagingen beter aan te kunnen. Voor de spreker is het belangrijk dat de hervorming gefaseerd zal verlopen, gebaseerd op een vooraf gemaakte kaart van de kerntaken en duidelijke deadlines. Er is een duidelijke wil om ernstig en gecontroleerd te hervormen, wars van improvisaties.

#### — Ondersteunende diensten

De tweede as gaat over de centralisatie en optimalisatie van de ondersteunende diensten. In de keuze om gedeelde diensten onder de leiding te plaatsen van de FOD BOSA ziet de heer Dubois een belangrijke evolutie. Het gaat immers niet enkel om rationalisering en besparingen, maar vooral over een professionalisering van de ondersteunende functies en het voorkomen van dubbel werk, waarbij de diensten zich kunnen concentreren op hun kerntaken. De invoering van een dienstencatalogus

scientifique (BELSPO) pour rejoindre le SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA). Ce transfert suscite des questions importantes quant à l'expertise spécifique de ces institutions internationalement reconnues, qui constituent un patrimoine unique pour tous les Belges. BELSPO deviendra, quant à lui, une direction autonome au sein du SPF Économie, ce qui signifie que les missions de BELSPO et celles des institutions fédérales seront scindées. Ces institutions ne s'en trouveront-elles pas déforcées, de sorte que leurs pouvoirs d'action seront encore moins efficaces qu'ils ne le sont aujourd'hui?

Enfin, le membre demande si la ministre pourrait déjà communiquer un calendrier quant à la mise en œuvre de ces fusions.

*M. Xavier Dubois (Les Engagés)* estime que la note de politique générale assume l'ambition de faire de la fonction publique fédérale un véritable levier de transformation de l'État dans un contexte budgétaire et institutionnel qui ne laisse plus beaucoup de place à l'inaction. Le membre salue la cohérence de la note de politique générale, qui n'est pas une simple succession de mesures techniques, mais une véritable trajectoire, qui part d'un diagnostic lucide quant au cloisonnement de l'administration, à la dispersion des moyens et à la difficulté de piloter de manière transversale, et qui propose des réponses structurées et progressives.

#### — Réorganisation

Le premier axe est bien sûr la réorganisation de l'administration fédérale. Le fait d'assumer des intégrations, voire des fusions, marque une véritable rupture avec une culture du *statu quo*. L'objectif est de renforcer la cohérence de l'action fédérale, d'améliorer l'allocation des ressources et de permettre ainsi à l'administration de mieux faire face aux défis à venir. Ce qui est important, aux yeux de l'intervenant, c'est que cette réforme sera phasée dans le temps, s'appuiera sur une cartographie préalable des missions essentielles et sera assortie d'échéances claires. Cela traduit une volonté manifeste de réforme sérieuse, maîtrisée et non improvisée.

#### — Services de support

Le deuxième axe concerne la centralisation et l'optimisation des services de support. M. Dubois considère que le choix des services partagés, piloté par le SPF BOSA, marque une évolution importante. Il ne s'agit pas uniquement de rationaliser pour faire des économies, mais aussi, et surtout, de professionnaliser les fonctions de soutien, d'éviter les doublons et de permettre aux administrations de se concentrer sur leur cœur de mission. La mise en place de catalogues de services et d'une gouvernance

en een prestatiegericht beleid zal de transparantie verhogen.

— *Digitale transformatie*

Een belangrijke pijler in de beleidsnota is de digitale transformatie. De oprichting van een Digitaal Agentschap en een duidelijk geformuleerd digitaal beleid tonen dat de Staat aan maturiteit heeft gewonnen op dit gebied. Van een geïsoleerde projectmatige logica wordt geëvolueerd naar een gecoördineerde strategie. Achterliggend gaat het hier over essentiële zaken, zoals de beveiliging van de systemen, gegevensbescherming, cybersecurity en de digitale soevereiniteit van de Staat. De integratie van Belnet in de FOD BOSA en een structurering rond duidelijke pijlers maken voor het lid duidelijk dat de transformatie op een holistische en verantwoorde manier wordt aangepakt.

— *Consultancy*

De heer Dubois prijst de politieke keuze om de afhankelijkheid van externe consultancy te verminderen. In het voornemen om de interne competenties van de overheid te versterken, de interne expertise aan te wenden en de controle over de hervormingen terug te nemen, ziet het lid een belangrijk signaal, zowel op budgettair vlak als inzake de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden en de bestuurlijke soevereiniteit. Het beleid van de minister getuigt van een visie voor een autonomere, solidere staat, die beter toegerust is om haar eigen hervormingen te sturen.

— *Personeelsbeleid*

Uiteraard, zo stelt het lid, gaat de beleidsnota niet louter over structuur, bestuur en instrumenten. Bovenal gaat het over de mannen en vrouwen die de overheid vormgeven. Metingen inzake vaardigheden, welzijn, de werk-privébalans, diversiteit en inclusie zijn het antwoord op zeer concrete realiteiten. De overheid kampt met aanwervingsproblemen, het behouden van talent en een toename van het absentisme. De heer Dubois ziet in het personeelsbeleid van de minister een hefboom om de aantrekkelijkheid van een job bij de overheid te vergroten en tegelijk de dienstverlening aan de burgers te versterken. Het beleid van de minister wil hervormen zonder te verzwakken, moderniseren zonder te bruuskieren en sturen zonder te improviseren. Het voorziet in een duidelijk kader en een duidelijke methodologie en legt de prioriteiten vast.

orientée performance renforcera la transparence de l'action administrative.

— *Transformation numérique*

La transformation numérique constitue un autre pilier majeur de la note de politique générale. La création d'une agence digitale et la clarification de la gouvernance numérique traduisent une véritable montée en maturité de l'État dans ce domaine. La logique de projet isolé cède la place à une stratégie coordonnée. Derrière le numérique, se posent des enjeux essentiels comme la sécurité des systèmes, la protection des données, la cybersécurité, mais aussi la souveraineté numérique de l'État. Le rattachement progressif de Belnet au SPF BOSA et la structuration autour de piliers clairs montrent que cette transformation est pensée de manière globale et responsable.

— *Consultance*

M. Dubois salue la volonté politique de réduire la dépendance de l'État à la consultance externe. Dire clairement que l'administration doit renforcer ses compétences internes, capitaliser sur son expertise et reprendre la main sur la conduite du changement constitue, selon lui, un signal important à la fois en termes de maîtrise budgétaire, de crédibilité de l'action publique et de souveraineté administrative. La politique de la ministre participe d'une vision d'un État plus autonome, plus solide et mieux armé pour piloter ses propres réformes.

— *Politique RH*

Il est toutefois évident, selon le membre, que la note de politique générale ne parle pas seulement de structures, de gouvernance ou d'outils, elle parle aussi, et surtout, des femmes et des hommes qui constituent notre fonction publique. Les mesures relatives aux compétences, au bien-être, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à la diversité, à l'inclusion répondent à des réalités très concrètes. Les pouvoirs publics font face à des difficultés de recrutement, de rétention des talents et à l'augmentation de l'absentisme. M. Dubois considère dès lors que la politique de ressources humaines de la ministre apparaît clairement comme un levier central pour renforcer l'attractivité de la fonction publique et améliorer la qualité du service rendu aux citoyens. Il s'agit d'une approche qui cherche à réformer sans fragiliser, à moderniser sans brutaliser, à piloter sans improviser et qui pose un cadre clair, une méthode lisible et des priorités assumées.

De beleidsnota verdient alle lof, maar alles staat of valt met de uitvoering ervan. De heer Dubois heeft daarover enkele vragen.

Kan de minister bevestigen dat de structurele reorganisatie van de federale administratie gebaseerd zal zijn op een gecentraliseerd beheer, duidelijke monitorings-indicatoren en een verbeterde coördinatie tussen de FOD's om concrete, meetbare en duurzame resultaten te bereiken?

De tweede vraag gaat over de oprichting van het Digitaal Agentschap en de structurering van de digitale governance. Hoe zal dat beleid de efficiëntie van het bestuur en de soevereiniteit van de Staat inzake digitalisering en databeheer concreet versterken?

Hoe bieden de voorgestelde maatregelen een concreet antwoord op de aanwervingsmoeilijkheden, het behoud van talent en het absentisme, terwijl het tegelijkertijd de bedoeling is om de dienstverlening te verbeteren?

Graag kreeg het lid ook meer uitleg over hoe de minister het afbouwen van de externe consultancy en de versterking van de interne vaardigheden in de praktijk wil bereiken.

*Mevrouw Nele Daenen (Vooruit)* wil vooreerst beklemtonen dat ambtenaren voor haar geen kostenpost zijn. Zij doen de samenleving elke dag opnieuw draaien. Voor Vooruit is het heel eenvoudig: sterke publieke diensten zorgen voor een sterke samenleving. Een sterke overheid is geen doel op zich, maar een middel om rechtvaardigheid en gelijke kansen te garanderen.

De minister legt in haar beleidsnota sterk de nadruk op hervormingen, centralisering en efficiëntie. Dat kan volgens mevrouw Daenen zeker zinvol zijn, maar streven naar efficiëntie mag nooit betekenen dat men alleen maar bespaart op mensen. Moderniseren is goed, maar ook dat moet ten dienste staan van een betere dienstverlening. In dat kader heeft het lid een aantal vragen voor de minister.

#### — Hervormingen en fusies

De minister plant fusies en hervormingen van administraties, met als doel de verkokering van de diensten tegen te gaan en de samenhang te versterken. Dat begrijpt het lid, want burgers willen één overheid, geen doolhof van loketten. Hervormingen hebben echter altijd een menselijke impact. Ze leiden tot onzekerheid bij het personeel, ze kunnen de werkdruk vergroten en soms gaat er ook expertise verloren. Daarom zou mevrouw Daenen graag vernemen hoe de minister kan

La note de politique générale mérite tous les éloges, mais tout dépendra de sa mise en œuvre. M. Dubois a quelques questions à ce sujet.

La ministre pourrait-elle confirmer que la réorganisation structurelle de l'administration fédérale reposera sur un pilotage centralisé, des indicateurs de suivi clairs et une coordination renforcée entre les SPF afin de garantir des résultats concrets, mesurables et durables?

La deuxième question porte sur la création de l'Agence digitale et la structuration de la gouvernance numérique. Comment cette politique renforcera-t-elle concrètement l'efficacité de l'administration et la souveraineté de l'État en matière numérique et de données?

Comment les mesures proposées répondront-elles concrètement aux difficultés de recrutement, de rétention des talents et d'absentisme, tout en améliorant la qualité du service public?

Le membre demande également à la ministre de préciser comment elle entend réduire concrètement le recours à la consultance externe et renforcer les compétences internes en pratique.

*Mme Nele Daenen (Vooruit)* tient tout d'abord à souligner qu'elle ne considère pas les agents de la fonction publique comme un coût. Ce sont eux qui permettent à la société de fonctionner jour après jour. Pour Vooruit, c'est très simple: des services publics forts sont le ciment de la société. Un État fort n'est pas une fin en soi, mais un moyen de garantir l'équité et l'égalité des chances.

Dans sa note de politique générale, la ministre insiste fortement sur les réformes, la centralisation et l'efficacité. Selon Mme Daenen, ces critères peuvent certainement s'avérer utiles, mais la recherche de l'efficacité ne doit jamais conduire à économiser uniquement et systématiquement sur les ressources humaines. La modernisation est une bonne chose, mais elle doit également servir à améliorer les services publics. À cet égard, l'intervenante a plusieurs questions à poser à la ministre.

#### — Réformes et fusions

La ministre prévoit des fusions et des réformes des administrations, dans le but de lutter contre le cloisonnement des services et de renforcer leur cohérence. L'intervenante comprend cette logique, car les citoyens veulent une administration publique unifiée, plutôt qu'un dédale de guichets. Cependant, les réformes ont toujours un impact humain. Elles sont source d'incertitude pour le personnel, risquent d'alourdir la charge de travail et entraînent parfois aussi une perte d'expertise. C'est

garanderen dat die fusies niet zullen leiden tot minder personeel, ook niet via stille afvloeiingen. Is er vooraf gekeken naar de impact op de werkdruk en het welzijn van het personeel? Worden vakbonden en medewerkers van bij het begin betrokken bij de plannen en niet pas achteraf geïnformeerd?

— *Centralisatie en gedeelde diensten*

Mevrouw Daenen geeft toe dat centralisatie voordelen kan hebben, maar dat is volgens haar alleen het geval als ook de dienstverlening beter wordt. Het lid heeft echter al opgevangen dat de hr-, IT- en loonadministratie vandaag soms moeilijk bereikbaar zijn.

Welke duidelijke gebruikscriteria zal de minister hanteren, zoals wachttijden en tevredenheid? Komt er een garantie voor een tijdige behandeling van personeels- en loondossiers? Kan een en ander worden bijgestuurd als mocht blijken dat de centralisatie niet werkt?

— *Consultants*

Mevrouw Daenen steunt de minister in haar voorneemen om in de toekomst minder externe consultants in te schakelen en meer gebruik te maken van de eigen expertise. Alleen zal dat volgens haar alleen lukken als de overheid zelf gaat investeren in haar mensen en expertise. Welk budget zal de minister verschuiven van consultancyopdrachten naar aanwervingen en opleidingen? Hoeveel extra profielen plant ze in 2026 aan te werven, bijvoorbeeld voor IT of projectwerking? Zal ze daarover duidelijk rapporteren aan het Parlement?

— *Digitalisering en AI*

Het lid erkent het belang van digitalisering en artificiële intelligentie, maar een overheid mag niemand uitsluiten. Niet iedereen is digitaal vaardig. Een overheid die alleen digitaal werkt, laat mensen achter. Daarom vraagt het lid of de fysieke dienstverlening gegarandeerd zal blijven, naast digitale kanalen. Komt er altijd een menselijke controle bij beslissingen die door AI worden ondersteund? Hoe zal de minister discriminatie door algoritmes voorkomen, zeker bij aanwervingen?

pourquoi Mme Daenen souhaiterait savoir comment la ministre peut garantir que ces fusions ne réduiront pas le personnel, pas même au travers de licenciements silencieux. L'impact sur la charge de travail et le bien-être du personnel a-t-il été examiné au préalable? Les syndicats et les collaborateurs sont-ils associés à l'élaboration des plans dès le départ ou ne sont-ils informés qu'après coup?

— *Centralisation et services partagés*

Mme Daenen reconnaît que la centralisation peut présenter des avantages, mais l'intervenante estime qu'elle n'a de sens que si elle permet d'améliorer la qualité du service. La membre a cependant déjà entendu dire que les administrations des ressources humaines, de l'informatique et des salaires sont parfois difficiles à joindre à l'heure actuelle.

Quels critères d'utilisation précis la ministre appliquera-t-elle, par exemple en matière de délais d'attente et de satisfaction? Le traitement en temps utile des dossiers du personnel et de rémunération sera-t-il garanti? Des ajustements seront-ils possibles s'il s'avère que la centralisation ne fonctionne pas?

— *Consultants*

Mme Daenen soutient la ministre dans sa volonté de réduire à l'avenir le recours aux consultants externes au profit de l'expertise interne. Cependant, l'intervenante estime que cela ne sera possible que si les autorités publiques investissent elles-mêmes dans leur personnel et leur expertise. Quel budget la ministre compte-t-elle transférer des missions de consultance aux recrutements et aux formations? Combien de profils supplémentaires compte-t-elle recruter en 2026, par exemple pour l'informatique ou la gestion de projets? Présentera-t-elle un rapport clair à ce sujet au Parlement?

— *Numérisation et IA*

La membre reconnaît l'importance de la numérisation et de l'intelligence artificielle, mais estime qu'une autorité publique doit rester accessible à tous. Tout le monde ne possède pas les mêmes compétences numériques. En effet, un pouvoir public qui fonctionne uniquement de manière numérique exclut une partie des citoyens. C'est pourquoi la membre demande si un accueil physique sera garanti, en plus des canaux numériques. Y aura-t-il systématiquement un contrôle humain des décisions générées par l'IA? Comment la ministre compte-t-elle prévenir toute discrimination algorithmique, en particulier lors des recrutements?

— *Welzijn op het werk*

Een modern personeelsbeleid gaat niet alleen over structuren, maar ook over mensen. Mevrouw Daenen vangt steeds vaker signalen op over de hoge werkdruk, langdurige afwezigheden en burn-outs. Ambtenaren moeten de burgers helpen, maar ze moeten ook zelf kunnen blijven functioneren.

Komt er een federaal plan rond de preventie van burn-out en psychosociale belasting? Hoe worden leidinggevenden opgeleid om signalen van overbelasting sneller te kunnen herkennen? Wordt het aantal personeelsleden afgestemd op de opdrachten die de overheid zelf oplegt? Hoe zullen langdurig zieken beter worden begeleid bij een duurzame terugkeer naar het werk?

— *Diversiteit, inclusie en gender*

De minister kondigt een genderactieplan aan, wat zeker positief is. De federale overheid is volgens het lid nog onvoldoende een weerspiegeling van de samenleving. Er werken veel vrouwen bij de overheid, maar nog te weinig in de hoogste functies.

Welke concrete streefcijfers wil de minister behalen voor personen met een handicap, voor personen met een migratieachtergrond of voor genderdiverse personen in leidinggevende functies? Komt er een verplicht diversiteitsplan per FOD? Hoe zal de minister ervoor zorgen dat de selectieprocedures sociaal toegankelijk blijven voor kandidaten zonder klassieke diploma's, maar met competenties?

— *Rekrutering en arbeidsvoorwaarden*

Ten slotte beaamt mevrouw Daenen dat sneller aanwerven noodzakelijk is. Het echte probleem is volgens haar echter dat de overheid steeds moeilijker kan concurreren met de private sector.

Wanneer komt er een echte modernisering van het loon- en loopbaanbeleid? Hoe zal de minister personen met knelpuntberoepen kunnen aantrekken? Blijft telewerk een structureel recht en geen gunst?

Mevrouw Tine Gielis (cd&v) begint haar betoog met de stelling dat de burgers een slagkrachtige en efficiënte federale overheid mogen verwachten en een vlotte en vriendelijke dienstverlening. Om die reden werden in

— *Bien-être au travail*

Une politique moderne du personnel ne se limite pas aux structures, mais porte avant tout sur la dimension humaine. Mme Daenen est de plus en plus alertée par la charge de travail élevée, les absences de longue durée et les *burn-outs*. Les fonctionnaires doivent aider les citoyens, mais leur propre bien-être est important pour qu'ils puissent continuer à remplir leur mission.

Un plan fédéral sera-t-il mis en place pour prévenir le *burn out* et la charge psychosociale? Comment les supérieurs hiérarchiques seront-ils formés pour reconnaître plus rapidement les signes de surmenage? La taille des effectifs est-elle définie sur la base des missions que l'administration impose elle-même? Comment améliorer l'accompagnement des fonctionnaires malades de longue durée vers un retour durable au travail?

— *Diversité, inclusion et genre*

La ministre annonce un plan d'action genre, ce qui est tout à fait positif. Selon la membre, l'administration fédérale ne reflète pas encore suffisamment la composition de la société. S'il est vrai que de nombreuses femmes travaillent dans l'administration, elles sont néanmoins encore trop peu nombreuses à occuper les fonctions les plus élevées.

Quels objectifs concrets la ministre souhaite-t-elle atteindre en matière d'occupation de fonctions dirigeantes par des personnes handicapées, issues de l'immigration ou de genres divers? Un plan diversité obligatoire sera-t-il mis en œuvre dans chaque SPF? Comment la ministre veillera-t-elle à ce que les procédures de sélection restent socialement accessibles aux candidats sans diplômes classiques, mais dotés de compétences?

— *Recrutement et conditions de travail*

Enfin, Mme Daenen reconnaît qu'il est nécessaire d'accélérer les recrutements. Selon elle, le véritable problème réside toutefois dans le fait que l'administration éprouve toujours plus de difficultés à rivaliser avec le secteur privé.

Quand une véritable modernisation de la politique en matière de rémunération et de carrière sera-t-elle menée? Comment la ministre entend-elle attirer des personnes occupant des métiers en pénurie? Le télétravail restera-t-il un droit structurel, et pas une faveur?

Mme Tine Gielis (cd&v) commence son intervention en soulignant que les citoyens sont en droit d'attendre une administration fédérale efficace et performante, ainsi que des services rapides et conviviaux. C'est pourquoi

het regeerakkoord een aantal hervormingen voor het overheidsapparaat afgesproken. Het lid leidt uit de beleidsnota af dat de minister daaraan in het komende jaar concreet vorm wil geven. De minister sprak met name over een overheid die eenvoudig, menselijk, performant, efficiënt, transparant en duurzaam is, uitgaande van een gedeelde verantwoordelijkheid. Al die zaken stemmen mevrouw Gielis enigszins positief. Wel heeft ze enkele concrete vragen.

— *Ondersteunende diensten*

Cd&v steunt de centralisering van de ondersteunende diensten, een efficiëntieoefening, aangezien het de verkoking bij de overheid tegengaat. Bijzonder belangrijk daarbij is het opzetten van een zogenaamd Digitaal Agentschap dat de digitaliseringswerkzaamheden van de federale overheid moet gaan coördineren. Mevrouw Gielis moet vaststellen dat de digitalisering van de overheid heel vaak fout afloopt. Daarom lijken meer specialisatie en sturing voor haar zeker aangewezen. De minister wil voor het einde van het jaar een businesscase opstellen. Kan zij nader toelichten hoe ze het verdere parcours nog ziet? Tegen wanneer moet dat Digitaal Agentschap effectief operationeel zijn?

— *Subsidieregister*

In de beleidsnota is sprake van een consultancyregister, maar daarnaast zou er ook een subsidieregister moeten komen. Wat is daarvan de laatste stand van zaken? In de vorige legislatuur werd daarvoor reeds een wettelijke basis gelegd door de toenmalig minister van Binnenlandse Zaken, mevrouw Annelies Verlinden. Kan de minister al een timing geven?

— *Digitale dienstverlening*

Wat de digitale dienstverlening betreft, wil mevrouw Gielis haar pleidooi herhalen om het aantal overheidswebsites te rationaliseren. Wat is de stand van zaken daarvan? Digitalisering van de dienstverlening is een must, maar voor cd&v moeten er ook altijd niet-digitale alternatieven beschikbaar blijven voor mensen die dat wensen. Fysieke dienstverlening is een basisdienstverlening van de overheid en moet dat wat cd&v betreft ook blijven. Hoe wil de minister dat verankeren?

— *Human resources*

Het is mevrouw Gielis opgevallen dat in 2026 opnieuw een marktanalyse van de loon- en arbeidsvoorwaarden

l'accord de gouvernement prévoit plusieurs réformes de l'administration. La membre déduit de la note de politique générale à l'examen que la ministre entend concrétiser ces réformes au cours de l'année à venir. La ministre a notamment évoqué une administration simple, humaine, performante, efficace, transparente et durable, fondée sur une responsabilité partagée. Mme Gielis s'en réjouit, mais elle pose néanmoins quelques questions concrètes.

— *Services de soutien*

Le cd&v est favorable à la centralisation des services de soutien, qui constituera une mesure d'efficacité puisqu'elle permettra de lutter contre le cloisonnement au sein de l'administration. À cet égard, la création d'une agence digitale chargée de coordonner les travaux de numérisation de l'administration fédérale revêt une importance particulière. Mme Gielis est forcée de constater que les projets de numérisation des services publics échouent très souvent. C'est pourquoi elle considère qu'il serait tout à fait approprié de disposer d'une expertise accrue et d'un meilleur pilotage. La ministre souhaite établir un *business case* avant la fin de l'année. Pourrait-elle expliquer plus en détail comment elle envisage la suite? Quand cette agence digitale devrait-elle être effectivement opérationnelle?

— *Cadastre des subventions*

La note de politique générale mentionne un cadastre des prestations de consultance, mais un cadastre des subventions devrait également être créé. Où en est ce dossier? Sous la législature précédente, la ministre de l'Intérieur de l'époque, Mme Annelies Verlinden a déjà posé les bases légales nécessaires à cet effet. La ministre pourrait-elle déjà fournir un calendrier?

— *Services numériques*

En ce qui concerne les services numériques, Mme Gielis souhaiterait réitérer son plaidoyer en faveur d'une rationalisation du nombre de sites web des pouvoirs publics. Où en est-on à ce sujet? La numérisation des services est une nécessité, mais le cd&v considère que des canaux alternatifs non numériques doivent toujours rester disponibles pour les personnes qui le souhaitent. Aux yeux du cd&v, les services physiques sont des services de base fournis par les pouvoirs publics, et ils doivent le rester. Comment la ministre entend-elle ancrer ce principe?

— *Ressources humaines*

Mme Gielis a relevé qu'une nouvelle analyse de marché en matière de rémunérations et de conditions

zal worden uitgevoerd. Afgelopen jaar werd reeds een dergelijke analyse uitgevoerd. Wat waren de resultaten van die oefening en welke conclusies werden daaraan gekoppeld? Vanwaar de noodzaak om de analyse te herhalen? Wie zal die analyse uitvoeren en met welk doel?

Mevrouw Gielis wil tevens expliciet verwijzen naar het familiekrediet en de extra week geboorteverlof of moederschapsrust. Ze herhaalt het pleidooi van haar collega Lanjri om ervoor te zorgen dat dit retroactief vanaf 1 januari in werking zou kunnen treden, ook voor ambtenaren.

— *Veiligheid*

Tot slot vraagt mevrouw Gielis aandacht voor de veiligheid van het overheidspersoneel. Agressie ten aanzien van ambtenaren is immers onacceptabel. De Vlaams minister bevoegd voor Bestuurszaken, mevrouw Hilde Crevits, lanceerde daarom recent een actieplan, waarin ze voorziet in een laagdrempelige digitale tool waarlangs ambtenaren melding kunnen doen van agressiegevallen. Daarnaast wil zij werk maken van een sanctiesysteem, waardoor het dossier van de dader bijvoorbeeld on hold gezet kan worden of waarbij hogere boetes zouden kunnen worden opgelegd. Is de minister bereid om voor het federale niveau soortgelijke maatregelen te onderzoeken om de medewerkers te beschermen?

*De heer Matti Vandemaele (Ecolo-Groen)* erkent dat er goede zaken staan in de beleidsnota, duidelijke engagementen en concrete tijdsplanningen. Ook zijn fractie is voorstander van minder verkokering en het centraler plaatsen van de burger. Weliswaar heeft het lid ook stevige bedenkingen.

Hij vraagt zich af hoe de minister de ambitie om de kwaliteit te verhogen door middel van meer efficiëntie en coherentie wil rijmen met het voornemen om stevig te besparen bij het federaal ambt en de FOD's. In al zijn gesprekken met de overheidsdiensten komt naar voren dat er geen ruimte meer is voor besparingen. Nog verder besparen zou de dagelijkse werking in het gedrang brengen. Volgens de ambtenaren betekent dit beleid dus veeleer een bedreiging voor de efficiëntie en de coherentie.

De heer Vandemaele vreest dat de minister het geheel in de vernieling aan het rijden is. Bovendien heeft hij nog niet veel gezien van de vorig jaar aangekondigde grote switch, de grote hervorming van de administratie. Het is goed dat er nu in elk geval deadlines in de tekst staan.

de travail serait réalisée en 2026. Une analyse similaire a déjà été effectuée l'année dernière. Quels en ont été les résultats et quelles conclusions en ont été tirées? Pourquoi est-il nécessaire de répéter cette analyse? Qui la réalisera, et dans quel but?

Mme Gielis souhaiterait aussi évoquer explicitement le crédit familial et la semaine supplémentaire de congé de naissance ou de repos de maternité. Elle réitère le plaidoyer de sa collègue Lanjri pour que cette mesure puisse entrer en vigueur rétroactivement à la date du 1<sup>er</sup> janvier, y compris pour les fonctionnaires.

— *Sécurité*

Enfin, Mme Gielis demande d'accorder de l'attention à la sécurité des agents publics, l'agressivité à l'égard des fonctionnaires étant inacceptable. La ministre flamande chargée des Matières administratives, Mme Hilde Crevits, a ainsi récemment lancé un plan d'action prévoyant la création d'un outil numérique facilement accessible qui permettra aux fonctionnaires de signaler les agressions. La ministre flamande souhaiterait aussi mettre en place un système de sanctions permettant, par exemple, de suspendre le dossier de l'auteur de l'agression ou d'infliger des amendes plus élevées. La ministre est-elle disposée à examiner la mise en place de mesures similaires au niveau fédéral pour protéger les fonctionnaires?

*M. Matti Vandemaele (Ecolo-Groen)* reconnaît que la note de politique générale à l'examen comprend des éléments positifs, des engagements clairs et des calendriers concrets. Son groupe est lui aussi favorable à une réduction du cloisonnement de l'administration et à ce qu'une place plus centrale soit accordée au citoyen. Mais le membre émet également de sérieuses réserves.

Il se demande comment la ministre entend concilier son ambition d'améliorer la qualité des services en renforçant l'efficacité et la cohérence avec son intention de réaliser des économies substantielles au sein de la fonction publique fédérale et des SPF. Il ressort de toutes ses discussions avec les services publics qu'il n'existe plus aucune marge pour réaliser des économies. De nouvelles économies compromettraient le fonctionnement quotidien de ces services. Selon les fonctionnaires, cette politique menacerait donc plutôt l'efficacité et la cohérence des services.

M. Vandemaele craint que la ministre soit en train de démolir l'administration fédérale dans son ensemble. De plus, il n'a pas encore vu grand-chose du grand changement annoncé l'an dernier, à savoir la grande réforme de l'administration. Il est positif que le texte à l'examen prévoit désormais des échéances.

Het valt het lid op dat andere ministers bezig zijn met zaken die volgens hem tot de corebusiness van minister Matz behoren. Zo werkt minister Jambon aan de ziektepensioenen, ook die van de ambtenaren. Minister Van Peteghem is dan weer bezig met het kerntakendebat. Tegelijk hoort hij overal hoe gezocht wordt naar een zo groot mogelijke privatisering van overheidstaken, in de veronderstelling dat dat veel goedkoper zal zijn. De heer Vandemaele mist de coördinerende rol van de minister van Ambtenarenzaken.

#### — Migratie

De spreker is niet per definitie gekant tegen de fusie van de diensten voor asiel en migratie, toch wat Fedasil en het Commissariaat-generaal voor de Vluchtelingen en de Staatlozen betreft. Het opnemen van de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen (RvV) in die fusie zou echter indruisen tegen de scheiding der machten. Hoewel ook de experts en het middenveld dat afraden, wil de regering ermee doorgaan. Minister Van Bossuyt kon de heer Vandemaele geen garanties geven over de onafhankelijkheid van de RvV. Kan minister Matz die zekerheid wel bieden? Ook leden van de meerderheid zeggen dat die onafhankelijkheid een absolute voorwaarde is, maar tegelijkertijd kan niemand zeggen hoe dat dan zal gebeuren.

De omzetting van het Europese migratiepact in nationale wetgeving zal ontzettend veel werk vergen. Toch zal het werk door steeds minder mensen moeten worden gedaan. De spreker begrijpt niet hoe dat mogelijk is. Het is mooi dat er wordt gewerkt aan het welzijn op het werk en het voorkomen van burn-outs, maar de eerste voorwaarde daarvoor is dat er genoeg handen moeten zijn om het werk gedaan te krijgen. Hoe wil de minister al dat werk combineren met de besparingen inzake asiel en migratie? Ook bij de Kanselarij komen er taken bij en wordt er beknipt op de personeelsbezetting.

#### — Besparingen

Op tal van diensten wordt zo hard bespaard dat het functioneren in het gedrang komt. En toch, zo las de heer Vandemaele in *La Libre Belgique*, wil de minister maar liefst 30 % van de ambtenaren wegsnijden. Volgens haar is die beslissing niet ideologisch geïnspireerd, maar volgens het lid zijn er weinig keuzes zo ideologisch gekleurd als deze. Hoe zal de vervangnorm van 2 op 5 werken? Geldt die norm op het niveau van een FOD, of op het

Le membre est frappé de constater que d'autres ministres s'occupent de questions qui, à ses yeux, relèvent des compétences de la ministre Matz. Ainsi, le ministre Jambon planche sur une réforme des pensions de maladie, y compris celles des fonctionnaires. Le ministre Van Peteghem s'occupe quant à lui du débat sur les missions essentielles. Par ailleurs, le membre entend partout que l'on cherche à privatiser un maximum de missions de l'État, en partant du principe que cela sera beaucoup moins coûteux. M. Vandemaele regrette que la ministre de la Fonction publique ne joue pas son rôle de coordination.

#### — Migration

L'intervenant n'est pas forcément opposé à la fusion des services d'asile et de la migration, du moins en ce qui concerne Fedasil et le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides. Cependant, l'intégration du Conseil du contentieux des étrangers (CCE) dans cette fusion serait contraire à la séparation des pouvoirs. Bien que les experts et la société civile l'en dissuadent, le gouvernement souhaite poursuivre dans cette voie. La ministre Van Bossuyt n'a pas été en mesure de donner à M. Vandemaele la moindre garantie quant à l'indépendance du CCE dans cette nouvelle structure. La ministre Matz pourrait-elle lui en donner? Certains membres de la majorité indiquent également que cette indépendance est une condition *sine qua non*, mais personne n'est en mesure de préciser comment elle sera garantie.

La transposition, dans la législation nationale, du pacte européen sur la migration demandera énormément de travail. Or, ce travail devra être effectué par un nombre de personnes de plus en plus réduit. L'intervenant ne comprend pas comment cela est possible. Il est bien beau d'œuvrer au bien-être au travail et à la prévention du *burn out*, mais la première condition pour y parvenir est que les services disposent de suffisamment de personnel pour accomplir le travail. Comment la ministre compte-t-elle faire en sorte que tout ce travail sera réalisé tout en réalisant des économies en matière d'asile et de migration? La Chancellerie devra aussi réaliser des missions supplémentaires, alors que ses effectifs seront réduits.

#### — Économies

De nombreux services font l'objet de coupes budgétaires si importantes qu'elles compromettent leur fonctionnement. Et pourtant, comme l'a lu M. Vandemaele dans le quotidien *La Libre Belgique*, la ministre souhaiterait supprimer pas moins de 30 % des postes de fonctionnaires. Selon elle, cette décision n'est pas motivée par des considérations idéologiques, mais, aux yeux du membre, peu de choix sont aussi idéologiques que

niveau van verschillende diensten binnen een FOD? Zal er intern worden geschoven met mensen? Bij het personeel heerst daarover angst en onduidelijkheid.

Dat de resultaten van de kerntakenanalyse zullen worden geïntegreerd in de volgende begrotingscontrole, doet bij de heer Vandemaele de alarmbellen afgaan. Een fusie kost in het begin immers altijd geld. Pas op langere termijn kan ze beginnen te lonen. Hoe moet het lid die zin in de beleidsnota interpreteren? Zal de minister meer geld vragen voor het fusietraject? Of zal de kerntakenanalyse worden gebruikt om aan te tonen dat er alvast enkele honderden miljoenen euro's aan besparingen zijn gevonden door de FOD's te fusioneren?

Eveneens alarmerend vond de spreker de mededeling van de premier dat er elk jaar nog eens 3 tot 4 miljard euro extra bespaard moet worden. Betekent dat dat er nog verder zal worden gesnoeid in het openbaar ambt?

De ambitie om de externe consultancy af te bouwen kan de heer Vandemaele volledig steunen. Maar ook hier rijst dezelfde vraag: hoe wil men de diensten meer zelf laten doen met steeds minder middelen en mensen?

In het kader van de fusies heeft het lid nog een vraag over de restaurants bij de FOD's. Alle FOD's hebben restaurants. Worden die restaurants ook gefuseerd? Het lid weet uit eerdere ervaringen dat er weinig animo is om die oefening aan te vatten, maar het lijkt hem dat uitgerekend daar toch wel mogelijkheden zijn.

— IT

De heer Vandemaele steunt het plan om de FOD BOSA een sterkere rol te laten spelen inzake IT, al rijst dan meteen de vraag over welke rol het zal gaan. Zal de FOD enkel raamcontracten initiëren of zal hij ook echt toezien op de uitvoering van die raamcontracten? Het lid verwijst naar het bedrijf Sopra Steria, dat voor 200 miljoen euro aan contracten heeft lopen bij verschillende FOD's. Het project van Sopra Steria bij de politie is fout gelopen. Is het de bedoeling dat de FOD BOSA ook aan de slag gaat met de contracten van Sopra Steria bij andere overheidsdiensten? Zal ook die functie worden opgenomen in de IT-architectuur? Welke stappen

celui-ci. Comment fonctionnera la norme de remplacement de 2 fonctionnaires sur 5? Cette norme s'appliquera-t-elle au niveau d'un SPF ou au niveau des différents services au sein d'un SPF? Des transferts internes de personnel auront-ils lieu? L'inquiétude et le flou règnent à ce sujet au sein du personnel.

M. Vandemaele est interpellé d'apprendre que les résultats de l'analyse des missions essentielles seront intégrés dans le prochain contrôle budgétaire. En effet, une fusion coûte toujours de l'argent au début. Ce n'est qu'à plus long terme qu'elle peut commencer à porter ses fruits. En conséquence, comment le membre doit-il interpréter cette phrase de la note de politique générale à l'examen? La ministre demandera-t-elle davantage de moyens pour le processus de fusion? Ou l'analyse des missions essentielles servira-t-elle à démontrer que quelques centaines de millions d'euros d'économies ont déjà été trouvés grâce à la fusion des SPF?

L'intervenant a également trouvé alarmante la déclaration du premier ministre selon laquelle il faudra économiser entre 3 et 4 milliards d'euros supplémentaires chaque année. Cela signifie-t-il que de nouvelles coupes seront effectuées dans la fonction publique?

M. Vandemaele soutient pleinement l'ambition de réduire progressivement le recours aux consultants externes. Mais la même question se pose une nouvelle fois: comment peut-on demander aux services de faire davantage avec toujours moins de moyens financiers et humains?

Dans le cadre des fusions, le membre a encore une question concernant les restaurants au sein des SPF. Tous les SPF disposent de restaurants. Seront-ils également fusionnés? Fort d'expériences antérieures, le membre sait que cet exercice rencontre peu d'adhésion, mais il considère que c'est précisément à ce niveau que résident des possibilités.

— IT

M. Vandemaele soutient le projet visant à confier au SPF BOSA un rôle renforcé en matière d'IT, mais la question se pose immédiatement de savoir quelle sera précisément l'ampleur de ce rôle. Le SPF se limitera-t-il à initier des contrats-cadres ou exercera-t-il également un contrôle sur l'exécution de ceux-ci? Le membre renvoie à l'entreprise Sopra Steria, qui détient pour 200 millions d'euros de contrats auprès de plusieurs SPF. Le projet de Sopra Steria auprès de la police a mal tourné. Est-il envisagé que le SPF BOSA intervienne également dans les contrats de Sopra Steria conclus avec d'autres services publics? Cette fonction sera-t-elle également

zijn er al gezet? En hoe zal de nieuwe IT-dienst bij de FOD BOSA zich verhouden tot de vzw Smals?

De vele toegangspoorten tot de overheid – MyHealth, MyMinfin enz. – zouden worden opgekuist. Welke stappen zijn daarin al gezet? Het lid pleit voor één toegangspoort MyBelgium.

Veel middenveldorganisaties zijn ongerust over de toekomstige toegankelijkheid van de overheid via de telefoon, de post of het loket. In *Le Soir* hebben meer dan 320 middenveldorganisaties een open brief geschreven aan de minister met de vraag om die mogelijkheden te behouden voor de vele burgers die niet kunnen werken met apps. Kan de minister die garantie bieden?

#### – Aankoopbeleid

Inzake het federale aankoopbeleid had de vorige minister een duidelijke koers richting verduurzaming ingezet. Behalve de emissievrije auto's leest het lid in deze beleidsnota weinig over een duurzamer aankoopbeleid.

Vooraf in Vlaanderen hebben kmo's een belangrijk aandeel in de economie. De heer Vandemaele had daarom verwacht dat een regering onder leiding van de N-VA veel aandacht zou hebben voor de positie van kmo's bij de openbare aanbestedingen. Dat blijkt niet het geval. Het lid vraagt meer ambitie. Een aankoopbeleid dat inzet op de grootste en de goedkoopste is een beleid tegen de kmo's. De spreker vraagt een strategie waarin de kmo's ook toegang hebben tot het federale aankoopbeleid.

#### – Human resources

De spreker komt tot het hr-beleid van de federale overheid. De minister heeft het diversiteitsbeleid verengd tot "leeftijd, gender, handicap". Waarom is die keuze gemaakt en wordt niet breder gegaan, zoals in het verleden? In het filmpje dat de minister onlangs publiceerde, zegt zij dat de 3 %-norm voor de aanwerving van mensen met een beperking eindelijk zal worden behaald. Het lid hoopt dat zij daarin slaagt, want de vorige regering heeft daarop haar tanden stukgebeten. Hoe wil de minister wel tot resultaat komen? Het lid vreest dat het percentage vooral zal worden opgekrikt door een verruiming van de definitie van wie onder de 3 %-categorie valt. Als die uitbreiding ertoe leidt dat er meteen 3 % bij komt, moeten er geen inspanningen meer worden geleverd. Dat kan volgens het lid niet de ambitie zijn. De ambitie moet zijn om van de overheid een echte inclusieve werkgever te maken.

intégrée dans l'architecture IT? Quelles démarches ont déjà été entreprises? Et comment le nouveau service informatique du SPF BOSA s'articulera-t-il avec l'asbl Smals?

Les nombreuses portes d'accès à l'administration – MyHealth, MyMinfin, etc. – devraient être rationalisées. Quelles étapes ont déjà été franchies en ce sens? Le membre plaide pour un portail unique MyBelgium.

De nombreuses organisations de la société civile s'inquiètent de l'accessibilité future des services publics par téléphone, par courrier ou au guichet. Dans *Le Soir*, plus de 320 organisations ont adressé une lettre ouverte à la ministre pour demander le maintien de ces canaux pour les nombreux citoyens qui ne peuvent utiliser des applications. La ministre peut-elle en donner la garantie?

#### – Politique d'achats

La ministre précédente avait clairement orienté la politique fédérale d'achats vers davantage de durabilité. À l'exception des voitures zéro émissions, le membre relève peu d'éléments relatifs à une politique d'achats plus durable dans la note de politique générale à l'examen.

Les PME jouent un rôle important dans l'économie, en particulier en Flandre. M. Vandemaele s'attendait dès lors à ce qu'un gouvernement dirigé par la N-VA accorde une attention particulière à la position des PME dans les marchés publics. Cela ne semble pas être le cas. Le membre appelle à davantage d'ambition. Une politique d'achats privilégiant les plus grands et les moins chers constitue, selon lui, une politique défavorable aux PME. Il plaide pour une stratégie garantissant l'accès des PME à la politique fédérale d'achats.

#### – Ressources humaines

L'intervenant aborde ensuite la politique RH de l'autorité fédérale. La ministre a restreint la politique de diversité aux critères "âge, genre et handicap". Pourquoi ce choix et pourquoi ne pas aller plus loin, comme par le passé? Dans la vidéo récemment publiée par la ministre, celle-ci affirme que la norme de 3 % pour le recrutement de personnes en situation de handicap sera enfin atteinte. Le membre espère qu'elle y parviendra, car le précédent gouvernement a échoué à concrétiser cet objectif. Comment la ministre entend-elle obtenir des résultats? Le membre craint que le pourcentage ne soit principalement relevé par un élargissement de la définition des personnes relevant de la catégorie des 3 %. Si cet élargissement permet d'atteindre immédiatement les 3 %, aucun effort supplémentaire ne sera requis. Selon le membre, telle ne peut être l'ambition. L'objectif doit être de faire de l'autorité fédérale un employeur véritablement inclusif.

De minister wil naast de diplomavereisten ook kijken naar competenties. De heer Vandemaele dacht dat dit betrekking had op nieuwe aanwervingen bij de overheid, maar in de beleidsnota lijkt het enkel te gaan over mensen die al aan de slag zijn in het federale openbaar ambt. Kan de minister dat bevestigen?

Een belangrijk punt is het vergroten van de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever. Dat is een moeilijke oefening. Inzetten op *employer branding* is goed, maar volstaat niet. De minister zegt werk te maken van een nieuw sectoraal akkoord, maar zonder geld is het moeilijk onderhandelen. Er zou weliswaar in 50 miljoen euro voorzien zijn voor het federale openbaar ambt, maar met dat bedrag komt men niet ver.

Voor een regering die hakt in de pensioenen, die zoveel mogelijk wil contractualiseren en geen geld heeft om gelijke tred te houden met de lonen in de privésector, wordt het volgens de spreker moeilijk om tot een sectoraal akkoord te komen. Bevat het sectoraal akkoord ook een pecuniair luik? Hoe groot zou dat dan zijn? Wat wordt gevraagd door de personeelsvertegenwoordiging?

Wat de heer Vandemaele niet kan begrijpen, is dat de minister de prikklok opnieuw wil invoeren. Dat staat haaks op innovatie en vertrouwen.

Deze regering kiest ervoor om de langdurig werklozen te activeren – al zal een deel volgens de spreker ook in de armoede worden geduwd. Hij vindt het een gemiste kans dat de federale overheid, waar veel vacatures zijn, geen inspanning doet om een deel van die mensen aan te werven, bijvoorbeeld via speciale trajecten. Minister Matz wil de verkokering tegengaan, maar hier ziet de spreker een schoolvoorbeeld van die verkokering. De ene minister beslist om de werkloosheidsuitkering te beperken in de tijd, de andere vindt blijkbaar dat ze daar niks mee te maken heeft.

Het is mooi dat de minister procedures wil versnellen, daarin zijn door de vorige regering ook al stappen gezet. Ondertussen loopt de procedure om een nieuwe directeur aan te werven bij het Klimaatcentrum echter al anderhalf jaar. Waarom duurt dat zo lang? Het lid merkt op dat minister Crucke eveneens bevoegd is voor een klimaatcentrum en vraagt zich af of het geen goed idee is om die twee kleine klimaatcentra te fuseren. De ministers van Les Engagés zouden hierin het goede voorbeeld kunnen geven.

Au-delà des exigences en matière de diplôme, la ministre souhaite prendre également en compte les compétences. M. Vandemaele pensait que cela concernait les nouveaux recrutements au sein de l'administration fédérale, mais la note de politique générale semble viser uniquement les personnes déjà en fonction dans la fonction publique fédérale. La ministre peut-elle le confirmer?

Un point important concerne l'attractivité de l'autorité fédérale en tant qu'employeur. Il s'agit d'un exercice délicat. Investir dans l'*employer branding* est positif, mais insuffisant. La ministre indique vouloir conclure un nouvel accord sectoriel, mais il est difficile de négocier sans moyens financiers. Un montant de 50 millions d'euros serait certes prévu pour la fonction publique fédérale, mais cette enveloppe ne permet pas de grandes réalisations.

Pour un gouvernement qui taille dans les pensions, qui entend contractualiser au maximum et qui ne dispose pas des moyens nécessaires pour suivre l'évolution des salaires du secteur privé, il sera, selon l'intervenant, difficile d'aboutir à un accord sectoriel. Cet accord comportera-t-il un volet pécuniaire? Si oui, à quel montant s'élèvera-t-il? Quelles sont les revendications de la représentation du personnel?

Le membre ne comprend pas que la ministre souhaite réintroduire la pointeuse. Cette initiative va à l'encontre de l'innovation et de la confiance.

Le gouvernement entend activer les chômeurs de longue durée – même si, selon l'intervenant, une partie d'entre eux risque de basculer dans la pauvreté. Il estime que l'autorité fédérale, qui compte de nombreux postes vacants, manque une occasion de recruter une partie de ces personnes, par exemple via des trajectoires spécifiques. La ministre Matz souhaite lutter contre le cloisonnement, mais l'intervenant y voit un exemple typique de ce cloisonnement: un ministre décide de limiter dans le temps l'allocation de chômage, tandis qu'un autre estime manifestement ne pas être concerné.

Il est positif que la ministre souhaite accélérer les procédures; des avancées ont déjà été réalisées sous le précédent gouvernement. Toutefois, la procédure de recrutement d'un nouveau directeur pour le Centre belge du Climat dure déjà depuis un an et demi. Pourquoi un tel délai? Le membre relève que le ministre Crucke est également compétent pour un centre climat et se demande s'il ne serait pas opportun de fusionner ces deux petites structures. Les ministres des Engagés pourraient montrer l'exemple.

De heer Vandemaele drukt ten slotte de hoop uit dat minister Matz niet de geschiedenis zal ingaan als de doodgraafster van het federale openbaar ambt en de federale overheidsdiensten.

## B. Antwoorden van de minister

*De minister* stelt vast dat een groot aantal vragen over de reorganisatie van de federale administratie gaan. Ze wijst er vooreerst op dat de besparings- en begrotingsmaatregelen door de hele regering worden genomen, binnen het door de minister van Begroting vastgelegde kader. Het is dan ook aan de vakminister om de technische begrotingselementen te verantwoorden. Het begrotingskader is bekend: in 2026 wordt er tweemaal 50 miljoen euro bespaard in het kader van de reorganisatie en de centralisatie van de federale administratie.

Het is een illusie te denken dat die ambitieuze doelstelling louter via een reorganisatie kan worden bereikt. Ze moet dan ook stoelen op een combinatie van maatregelen op lange termijn: reorganisaties, centralisaties, *spending reviews*, analyse van de kerntaken en interne efficiëntieoefeningen. Er wordt gestreefd naar een goed functionerende administratie met een sterke kwaliteitsvolle dienstverlening aan burgers en ondernemingen. De doelstelling stoelt niet op blinde maatregelen, lineaire besparingen of ontslagen. De minister formuleert haar rode lijn als volgt: de mensen eerst in een goed werkende administratie. Het is aan elk van de voorgedij-ministers om de potentiële besparingen of inkomsten van elke reorganisatie in zijn bevoegdheidsdomein in kaart te brengen, en daarbij rekening te houden met de budgettaire en de menselijke impact.

De reorganisatie heeft – overeenkomstig het regeerakkoord – een tweevoudig doel: de verduidelijking van de kerntaken en de reorganisatie van de administratieve structuur van de federale diensten. De minister is ervan overtuigd dat een hervorming van het federale administratieve landschap zich opdringt. De huidige fragmentering zet immers een rem op de doeltreffendheid, de kwaliteit van de dienstverlening en de leesbaarheid voor de burgers. De beginselen zijn dan ook: het aantal overlappings terugdringen, de verkokering beperken en de synergieën versterken, om de band tussen de administratie en de gebruikers te verbeteren, mét behoud van een kwaliteitsvolle dienstverlening. Voor het opstellen van de visienota die op 23 december 2025 werd goedgekeurd, werden – conform de methode die het regeerakkoord vooropstelt – van bij de start van de legislatuur de verschillende colleges van leidend ambtenaren geraadpleegd. In mei 2025 hebben zij hun voorstellen voorgelegd. Er werd een aanvullend voorstel geformuleerd voor de oprichting van een sociale pool

M. Vandemaele exprime enfin l'espoir que la ministre Matz ne restera pas dans l'histoire comme la fossoyeuse de la fonction publique fédérale et des SPF.

## B. Réponses de la ministre

*La ministre* constate que de nombreuses questions portent sur la réorganisation de l'administration fédérale. Elle rappelle d'emblée que les mesures d'économies et budgétaires sont prises par l'ensemble du gouvernement, dans le cadre fixé par le ministre du Budget. Il appartient dès lors au ministre compétent de justifier les éléments techniques du budget. Le cadre budgétaire est connu: en 2026, un montant de 50 millions d'euros sera économisé à deux reprises dans le cadre de la réorganisation et de la centralisation de l'administration fédérale.

Il serait illusoire de penser que cet objectif ambitieux puisse être uniquement atteint par une réorganisation. Il doit reposer sur une combinaison de mesures à long terme: réorganisations, centralisations, *spending reviews*, analyse des missions essentielles et exercices internes d'efficacité. Le but est de disposer d'une administration performante offrant un service de qualité aux citoyens et aux entreprises. Cette ambition ne repose pas sur des mesures aveugles, des économies linéaires ni des licenciements. La ministre fixe sa ligne rouge comme suit: l'humain d'abord, au sein d'une administration qui fonctionne correctement. Il appartient à chaque ministre de tutelle d'identifier, dans son domaine de compétence, les économies ou recettes potentielles liées à chaque réorganisation, en tenant compte de l'impact budgétaire et humain.

Conformément à l'accord de gouvernement, la réorganisation poursuit un double objectif: clarifier les missions essentielles et réorganiser la structure administrative des services fédéraux. La ministre est convaincue qu'une réforme du paysage administratif fédéral s'impose. La fragmentation actuelle freine en effet l'efficacité, la qualité du service et la lisibilité pour les citoyens. Les principes sont donc les suivants: réduire les chevauchements, limiter le cloisonnement et renforcer les synergies, afin d'améliorer le lien entre l'administration et les usagers, tout en maintenant un service de qualité. Pour l'élaboration de la note d'orientation approuvée le 23 décembre 2025, les différents collèges de fonctionnaires dirigeants ont été consultés dès le début de la législature, conformément à la méthode prévue par l'accord de gouvernement. En mai 2025, ils ont présenté leurs propositions. Une proposition complémentaire a été formulée en vue de la création d'un pôle social et de synergies entre les organismes publics de sécurité sociale (OPSS). La proposition initiale de la ministre, qui visait une réforme

en voor synergieën tussen de openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ's). Het oorspronkelijke voorstel van de minister, dat een ambitieuze hervorming beoogde, werd niet aanvaard. Na overleg met de andere ministers, onder wie de minister van Begroting, werd besloten dat er voorafgaandelijk een kerntakenanalyse uitgevoerd moest worden. De analyse ging van start in juli 2025. Daarbij werden de belangrijkste processen van elke departement tegen het licht gehouden, alsook de bijbehorende budgettaire en personele middelen. De analyse wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de voorgedijministers, de Inspectie van Financiën, de voorzitters en de administrateurs-generaal.

Aan de tweede fase van de reorganisatie zullen een strikte methodologie en aansturing ten grondslag liggen. De eerste fase stoelt op de beslissingen van het regeerakkoord en op de visie van de minister op de hervorming van de wetenschappelijke instellingen en de centralisatie van de ondersteunende diensten. Die centralisatie past in dezelfde logica: een efficiënte organisatie moet ertoe leiden dat meer middelen en personeel kunnen worden vrijgemaakt voor de uitvoering van de kerntaken.

De uitvoering zal gebeuren in overleg met alle stakeholders, op basis van een duidelijke methodologie, een gestructureerde aansturing en van kosten-batenanalyses per werf, die tegen 31 maart 2026 klaar moeten zijn. Daartoe is in een investeringsimpuls voorzien van 36 miljoen euro in 2026 en 14 miljoen euro in 2027 voor transitiekosten op het stuk van IT, *change management*, projectbeheer en verhuizing. Bij de FOD BOSA werd een Project Management Office (PMO)-structuur opgericht, die moet zorgen voor een gecentraliseerde opvolging en die het *change management* en de projectbegeleiding voor de betrokken departementen moet ondersteunen. De continuïteit van de kerntaken is een beginsel dat niet ter discussie staat. De gevraagde grote budgettaire inspanning gaat gepaard met flankerende maatregelen om te vermijden dat de werking van de administratie en de dienstverlening aan de burger wordt onderbroken. De minister wil dan ook geen lineaire besparingen doorvoeren. Ze wil de reorganisatie doorvoeren op basis van studies, cijfers, en een grondige analyse van de kerntaken van elke organisatie. Op grond daarvan kan worden nagegaan wat echt noodzakelijk is, wat anders kan worden georganiseerd en wat zo nodig kan worden bijgestuurd zonder de openbare dienstverlening in gevaar te brengen. De besparingen moeten zich in de eerste plaats richten op het herzien van structuren, maar ook op het wegwerken van overlappingsen en op bepaalde kosten – bijvoorbeeld de hoge kosten van externe consultancy – en niet op de kerntaken zelf. Elke reorganisatie wordt gefaseerd uitgevoerd met de nodige begeleiding, zodat elke administratie tijdens de overgangperiode kan blijven functioneren. De minister

ambitieuze, n'a pas été retenue. Après concertation avec les autres ministres, dont le ministre du Budget, il a été décidé de procéder préalablement à une analyse des missions essentielles. Cette analyse a débuté en juillet 2025. Dans ce cadre, les principaux processus de chaque département ont été examinés, ainsi que les moyens budgétaires et humains y afférents. L'analyse est menée en étroite collaboration avec les ministres de tutelle, l'Inspection des Finances, les présidents et les administrateurs généraux.

La seconde phase de la réorganisation reposera sur une méthodologie et une gouvernance strictes. La première phase se fonde sur les décisions de l'accord de gouvernement et sur la vision de la ministre concernant la réforme des établissements scientifiques et la centralisation des services d'appui. Cette centralisation s'inscrit dans la même logique: une organisation efficiente doit permettre de libérer davantage de moyens et de personnel pour l'exécution des missions essentielles.

La mise en œuvre se fera en concertation avec toutes les parties prenantes, sur la base d'une méthodologie claire, d'une gouvernance structurée et d'analyses coûts-bénéfices par chantier, qui devront être achevées pour le 31 mars 2026. À cette fin, une impulsion d'investissement de 36 millions d'euros en 2026 et de 14 millions d'euros en 2027 est prévue pour les coûts de transition en matière d'informatique, d'accompagnement du changement, de gestion de projet et de déménagement. Une structure *Project Management Office* (PMO) a été mise en place auprès du SPF BOSA afin d'assurer un suivi centralisé et de soutenir la gestion du changement et l'accompagnement des projets pour les départements concernés. La continuité des missions essentielles est un principe non négociable. L'effort budgétaire demandé est important, mais il est encadré pour éviter toute interruption du fonctionnement de l'administration et des services aux citoyens. La ministre ne souhaite donc pas procéder à des coupes linéaires, mais fonder la réorganisation sur des études, des chiffres et une analyse approfondie des missions essentielles de chaque organisation. Cette analyse permettra d'identifier ce qui est vraiment indispensable, ce qui peut être organisé autrement et, le cas échéant, ce qui peut être réorienté sans mettre en danger le service public. Les économies doivent porter en priorité sur la refonte des structures et la suppression des doublons et de certaines dépenses, notamment les frais élevés de consultance externe, et non sur les missions essentielles elles-mêmes. Chaque réorganisation sera mise en œuvre par phases, en prévoyant l'accompagnement nécessaire, afin que chaque administration puisse continuer à fonctionner pendant la

begrijpt de bezorgdheid over de impact op het personeel. Een dergelijke grote hervorming maakt enkel kans op slagen als er een draagvlak voor is op het terrein. *Change management* is geen bijkomstigheid. Het is een afzonderlijke pijler waarvoor de nodige budgettaire middelen worden uitgetrokken via de interdepartementale provisie.

Er werd gekozen voor een gestructureerde en progressieve methode. De werven betreffende de reorganisatie, de centralisatie en de kerntakenanalyse zijn gebaseerd op de door de administraties aangeleverde gegevens inzake de bestaande processen, het budget en de personeelssterkte, met inbegrip van de externe *resources*. Het overleg wordt op verscheidene niveaus georganiseerd: tussen de voorzitters, via het college van de voorzitters, in trilaterale vergaderingen met de betrokken ministers, tussen de directeurs Personeel en Organisatie en tussen de operationele teams. De hervormingen moeten worden doorgevoerd zonder ontslagen, door de interne mobiliteit en de personeelsbegeleiding te versterken. De minister had in december en recentelijk nog overleg met de vakbonden en zal dat overleg in februari en maart voortzetten.

De aansturing van de hervormingen wordt gestructureerd volgens de besluitvormingsniveaus, met de bijbehorende verantwoordelijkheden. Over de inhoudelijke oriëntaties wordt op het politieke niveau beslist met de voogdijministers, voor de fusies, de integraties en de centralisaties in hun beleidsdomein. Er werd een centrale politiek-administratieve stuurgroep opgericht voor de opvolging van elke werf. Met name de voorzitters van de colleges, de diensten van de ministers van Begroting en van Ambtenarenzaken, de Inspectie van Financiën en, in voorkomend geval, de betrokken voogdijministers, maken er deel van uit. Hij bekrachtigt de trimestriële rapportage aan de Ministerraad over de voortgang, de kosten en baten en de risico's. Voor de uitvoering zorgt een transversale PMO, die bestaat uit personeel van de FOD BOSA en die belast is met de opvolging, de rapportage en met een gemeenschappelijke methodologie. Hij moet ervoor zorgen dat de termijnen in acht worden genomen, dat de kwaliteit wordt gewaarborgd en de risico's worden beheerst. De budgettaire impact van die aansturing wordt geobjectiveerd in dagen en kosten, met duidelijk omschreven profielen. Externe consultants worden slechts tijdelijk en beperkt ingezet. Zij leveren gerichte steun bij de opstart. Er is dus geen sprake van afhankelijkheid. De minister heeft ook een gedetailleerde roadmap met duidelijke mijlpalen en *deliverables* gevraagd, om een strikte en transparante aansturing mogelijk te maken.

transition. La ministre comprend les préoccupations en ce qui concerne l'impact sur le personnel. Une réforme de cette ampleur ne peut réussir que si elle est comprise, partagée et accompagnée sur le terrain. La gestion du changement n'est pas un volet accessoire de la réorganisation, mais un pilier à part entière, auquel les moyens budgétaires nécessaires sont consacrés par le biais de la provision interdépartementale.

Il a été opté pour une méthode structurée et progressive. Les chantiers de réorganisation, de centralisation et d'analyse des missions essentielles s'appuient sur des données fournies par les administrations en ce qui concerne les processus existants, les budgets et les effectifs, y compris les ressources externes. La concertation est organisée à plusieurs niveaux: entre les présidents via le Collège des présidents, lors de réunions trilatérales avec les ministres concernés, entre les directeurs Personnel et Organisation, ainsi qu'entre les équipes opérationnelles. Les réformes doivent se faire sans licenciements, en renforçant la mobilité interne et l'accompagnement du personnel. La ministre a rencontré les organisations syndicales en décembre et encore récemment, et elle poursuivra cette concertation en février et en mars.

La gouvernance de ces réformes est structurée et responsabilisante selon les niveaux de décision. Les orientations de fond sont décidées au niveau politique avec les ministres de tutelle, pour ce qui concerne les fusions, les intégrations et les centralisations dans leur domaine de compétence. Un comité de pilotage central politico-administratif a été créé pour le suivi de chaque chantier. Ce comité rassemble notamment les présidents des collèges, les services des ministres du Budget et de la Fonction publique, l'Inspection des finances et, le cas échéant, les ministres de tutelle concernés. Il est chargé de valider un rapport sur l'avancement, sur les bénéfices et coûts ainsi que sur les risques, qui sera mis à l'ordre du jour du conseil des ministres chaque trimestre. La mise en œuvre est assurée par un PMO transversal, constitué de personnel du SPF BOSA, qui est chargé du suivi, du rapportage et de l'élaboration d'une méthodologie commune. Son rôle consiste à respecter les délais, à garantir la qualité et à maîtriser les risques. L'impact budgétaire de cette gouvernance est objectivé en jours et en coûts, avec des profils clairement définis. Le recours à des consultants externes est limité dans le temps et dans le volume. Ceux-ci fournissent un appui ciblé au lancement, si bien qu'il n'est pas question d'une dépendance. La ministre a également demandé une feuille de route détaillée contenant des jalons et des livrables clairs, afin de permettre un pilotage rigoureux et transparent.

– *Besparingen*

De minister komt nu tot de begroting. Voor de vraag over de patronale bijdragen verwijst ze naar minister Jambon. De regering analyseert het voorontwerp van wet. De jaarlijkse besparingen op personeel en werkingskosten ten belope van 1,8 % waartoe eerder al werd beslist, worden elk jaar systematisch opgenomen in de begroting van de betrokken departementen.

De minister gaat vervolgens dieper in op de vervangingsratio. Het klopt dat er in een notificatie sprake was van een vervangingsratio van 2 op 5. Het bedrag van 550 miljoen heeft vanzelfsprekend betrekking op de legislatuur, voor 2026 gaat het over 100 miljoen. De minister meent dat de regering op die manier het paard achter de wagen spant. Er kan immers nog geen vervangingsratio worden bepaald, aangezien de evaluatie van de kerntaken nog niet klaar is. Terwijl sommige departementen bepaalde taken niet meer zullen hoeven uit te voeren, krijgen andere departementen er taken bij. De regering buigt zich verder over een oplossing om ervoor te zorgen dat deze of een andere vervangingsratio aansluit op de realiteit. Het is overigens zo dat sommige kleine organisaties als gevolg van de besparing ten belope van 1,8 % nu al geen personeel meer in dienst kunnen nemen. De vervangingsratio is daar 0. De reorganisatie, de centralisatie en de kerntakenanalyse maken deel uit van een globaal debat over een efficiëntere federale administratie. Ze zullen tot een aantal besparingen leiden, maar die moeten wel objectiever worden gekwantificeerd. Op dit moment is er enerzijds meer budget – voor de reorganisatie en centralisatie – en anderzijds minder budget. De minister wijst er nog op dat Vivaldi besliste 400 miljoen te besparen op de federale administratie, zonder de veiligheids- en de justitiediensten te vrijwaren, wat deze regering wél doet.

Er worden van alle sectoren inspanningen gevraagd en er is geen enkele reden waarom de administratie er geen zou doen. Wel moeten de inspanningen uiterst transparant en kwantificeerbaar zijn om de opdrachten van de administratie niet in het gedrang te brengen.

– *Digitaal Agentschap*

De minister antwoordt vervolgens op de talrijke vragen over het Digitaal Agentschap. De centralisatie van de IT-diensten past volledig binnen de transversale strategie voor de digitalisering van de Federale Staat, zoals het regeerakkoord bepaalt. De strategie heeft tot doel de administratie te moderniseren, de kwaliteit van de openbare dienstverlening te verbeteren en het overheidsoptreden

– *Économies*

La ministre aborde maintenant le budget. Au sujet de la question relative aux cotisations patronales, elle renvoie au ministre Jambon. Le gouvernement analyse actuellement l'avant-projet de loi. Les économies annuelles de 1,8 % sur les dépenses de personnel et de fonctionnement, qui avaient déjà été décidées, sont systématiquement intégrées dans les budgets des départements concernés.

La ministre se penche ensuite sur le taux de remplacement. Il était effectivement question d'un taux de remplacement de 2 sur 5 dans une notification. Le montant de 550 millions concerne bien sûr toute la législature. Pour 2026, il s'agit de 100 millions. La ministre estime que le gouvernement met ainsi la charrue avant les bœufs. En effet, un taux de remplacement ne peut pas encore être déterminé, puisque l'évaluation des missions essentielles n'est pas encore achevée. Alors que certains départements n'auront plus à exercer certaines missions, d'autres se verront confier des missions supplémentaires. Le gouvernement continue de réfléchir à une solution pour que ce taux de remplacement, ou un autre, corresponde à la réalité. Il convient de noter que certaines petites organisations ne peuvent déjà plus recruter de personnel en raison de l'économie de 1,8 %. Leur taux de remplacement est nul. La réorganisation, la centralisation et l'analyse des missions essentielles s'inscrivent dans un débat global sur une administration fédérale plus efficace. Il en découlera un certain nombre d'économies, mais celles-ci doivent être quantifiées de manière plus objective. À l'heure actuelle, il y a plus de budget d'un côté, pour la réorganisation et la centralisation, et moins de budget de l'autre. La ministre souligne, par ailleurs, que le gouvernement Vivaldi avait décidé d'économiser 400 millions d'euros sur l'administration fédérale, et ce, sans immuniser les services de sécurité et de la Justice, contrairement à ce que fait le gouvernement actuel.

Des efforts sont demandés à tous les secteurs et il n'y a aucune raison pour que l'administration n'en fasse pas. Ces efforts doivent toutefois être extrêmement transparents et quantifiables afin de ne pas compromettre les missions de l'administration.

– *Agence digitale*

La ministre répond ensuite aux nombreuses questions concernant l'Agence digitale. La centralisation des services informatiques s'inscrit pleinement dans la stratégie transversale de numérisation de l'État fédéral, telle que définie dans l'accord de gouvernement. Cette stratégie vise à moderniser l'administration, à améliorer la qualité des services publics et à rendre l'action publique plus

doeltreffender te maken. Ondanks vroegere hervormingen, bijvoorbeeld de Copernicshervorming en het Optifedprogramma, blijft de IT-organisatie van de federale administratie sterk versnipperd: elke FOD beschikt over een eigen IT-dienst of -directie en stuurt zijn digitale transformatieprojecten grotendeels autonoom aan. Die verkokering leidt tot hoge kosten, technologische redundantie, een beperkte interoperabiliteit en uiteindelijk tot een weinig coherente digitale ervaring voor burgers, ambtenaren en ondernemingen. De centralisatie van de IT-diensten moet daarop een structureel antwoord bieden. Ze maakt het mogelijk infrastructuren, platformen en competenties te bundelen, terwijl technologische en veiligheidsstandaarden worden geharmoniseerd. De oprichting van een digitaal federaal agentschap biedt een antwoord op de evidente nood aan een betere governance, aan coördinatie en aan strategische aansturing. Dankzij zo een agentschap zou men de federale digitale strategie rond zes essentiële pijlers kunnen structureren: governance en aansturing, de cloudstrategie, de datastrategie, cybersecurity, het hergebruik en de standaardisatie van *business components* en IT-components, en IT-consultancy. Die pijlers vormen de noodzakelijke sokkel voor de innovatie en de duurzame ontwikkeling van de federale administratie. Tot slot vormt de centralisatie van de IT-diensten, die gepaard moet gaan met de oprichting van een proactieve en innovatieve structuur, een belangrijke hefboom om een efficiëntere, wendbare en performante overheid uit te bouwen, die in staat is de digitale uitdagingen aan te gaan en tegelijk hoogwaardige openbare diensten aan te bieden.

— *Competentiecentrum voor overheidsopdrachten*

De minister gaat vervolgens in op de vragen over het competentiecentrum voor overheidsopdrachten. Het centrum moet de aankoopfunctie op federaal niveau professionaliseren en versterken. Het zal deskundige en gecoördineerde ondersteuning bieden aan de aanbestedende overheden, de voorrang geven aan gebundelde aankopen, de standaardisering van goede praktijken stimuleren en bijdragen aan de totstandkoming van een echte cultuur van excellentie inzake overheidsopdrachten. Er zal een pool van gecertificeerde aankopers deel van uitmaken, die zal worden opgeleid en gecertificeerd en die al dan niet gebundelde aankopen zal verrichten voor de institutionele klanten. Dat die pool binnen de FOD BOSA zou worden opgericht, is logisch, aangezien die FOD al over een dienstencentrum Procurement beschikt en het om een transversale FOD gaat, waarin de facilitaire diensten zullen worden gecentraliseerd. Tot slot is de FOD BOSA bevoegd voor de overheidsopdrachten en het aankoopbeleid op federaal niveau. Begin 2026 zal een haalbaarheidsstudie worden opgestart, die tegen eind maart moet worden afgerond. Ze zal een kosten-batenanalyse omvatten, evenals een duidelijke afbakening van

efficace. En dépit des réformes antérieures, telles que la réforme Copernic et le programme Optifed, l'organisation informatique de l'administration fédérale reste très fragmentée: chaque SPF dispose de son propre service ou de sa direction informatique et gère ses projets de transformation numérique de manière largement autonome. Ce cloisonnement entraîne des coûts élevés, une redondance technologique, une interoperabilité limitée et, en fin de compte, une expérience numérique peu cohérente pour les citoyens, les fonctionnaires et les entreprises. La centralisation des services informatiques doit apporter une réponse structurelle à ce problème. Elle permet de regrouper les infrastructures, les plateformes et les compétences, tout en harmonisant les normes technologiques et de sécurité. La création d'une agence digitale fédérale répond au besoin évident d'une meilleure gouvernance, d'une coordination et d'un pilotage stratégique. Une telle agence permettrait de structurer la stratégie numérique fédérale autour de six piliers essentiels: gouvernance et pilotage, stratégie cloud, stratégie data, cybersécurité, réutilisation et standardisation des composants métiers et IT, consultance IT. Ces piliers constituent le socle nécessaire à l'innovation et au développement durable de l'administration fédérale. Enfin, la centralisation des services informatiques, qui doit nécessairement passer par la création d'une structure proactive et innovante, représente un levier majeur pour bâtir un État plus efficace, plus agile et performant et être capable de relever les défis du numérique tout en offrant des services publics de haute qualité.

— *Centre de compétences en marchés publics*

La ministre répond ensuite aux questions relatives au Centre de compétences en matière de marchés publics. Ce centre est chargé de professionnaliser et renforcer la fonction achats au niveau fédéral. Il offrira un appui expert et coordonné aux pouvoirs adjudicateurs, favorisera la mutualisation des achats et la standardisation des bonnes pratiques, et contribuera à instaurer une véritable culture d'excellence en matière de marchés publics. Il comptera en son sein un pool d'acheteurs, qui sera formé et certifié pour effectuer des achats, communs ou non, pour les institutions clientes. Il est logique que ce pool soit créé au sein du SPF BOSA, étant donné que ce SPF dispose déjà d'un centre de services *Procurement* et constitue un département transversal, dans lequel les services facilitaires seront centralisés. Enfin, le SPF BOSA est compétent pour les marchés publics et la politique d'achats au niveau fédéral. La ministre évoque une étude de faisabilité entamée début 2026, qui devra aboutir pour la fin mars. L'étude en question comprendra une analyse coûts/bénéfices ainsi qu'une définition claire de l'offre de services. Cette approche progressive garantit une mise

het dienstenaanbod. Die geleidelijke aanpak waarborgt een realistische en efficiënte tenuitvoerlegging, die is aangepast aan de noden van de federale administraties. In eerste instantie zal een centralisatiescenario worden uitgewerkt, dat gepaard zal gaan met de fusie van de ondersteunende diensten, en waarbij de aankopers van de organisaties met minder dan 500 vte's zullen worden geïntegreerd. De vooropgestelde datum voor de operationalisering is 1 januari 2028.

Wat de kaderovereenkomsten met Sopra Steria betreft, herinnert de minister eraan dat het i-Policedossier onder de vivaldiregering werd opgestart. Als minister van de arizonaregering neemt ze vandaag haar verantwoordelijkheid. Ze focust zich daarbij op wat ze kan verbeteren: de naleving van de wetgeving inzake overheidsopdrachten, een betere governance van overheidsopdrachten – ook voor IT – en de versterking van interne competenties in het projectbeheer en in de informatietechnologie. Dankzij het ICT-programma van UNESCO vindt een eerste opleiding Projectbeheer plaats voor de federale ambtenaren. Ze doet geen uitspraken over beslissingen in het verleden waarvoor ze geen politieke verantwoordelijkheid draagt. Zonder vooruit te lopen op het i-Policeproject, waarover momenteel een gerechtelijk onderzoek loopt, maakt dit dossier wel duidelijk hoe belangrijk het is overheidsopdrachten strikt en zorgvuldig te beheren, zeker voor grote, dure en strategische projecten. Er bestaan binnen de federale administratie controlemechanismen om de inachtneming van de regelgeving te waarborgen voor de overeenkomsten die door de FOD BOSA worden gegund. Er werd een grondige evaluatie gevraagd voor de dossiers die onder de bevoegdheid van de minister vallen. Er werd de andere ministers gevraagd binnen de eigen administratie vergelijkbare analyses uit te voeren. Het is immers de collectieve verantwoordelijkheid van de overheid om het beheer van de overheidsuitgaven te verbeteren, de kwaliteit van de digitale diensten te verbeteren en het vertrouwen van de burgers te herstellen. De resultaten van die evaluatie zullen worden gebundeld en gedeeld met de FOD BOSA, met inachtneming van eenieders bevoegdheden. De minister wijst erop dat ze meteen na de bekendmaking van het rapport van het Rekenhof over de externe consultancy in nauwe samenwerking met de minister van Begroting een werkgroep heeft opgericht, waarvan de FOD BOSA en de Inspectie van Financiën deel uitmaken. De werkgroep moet de aanbevelingen van het Rekenhof vertalen naar operationele en concrete maatregelen. Het actieplan is nagenoeg klaar en zal stap voor stap, maar vastberaden, worden uitgevoerd. Er moet komaf worden gemaakt met de ondoorzichtigheid waarmee een beroep wordt gedaan op externe consultants en het publieke beheer van die overeenkomsten moet worden versterkt. Daartoe komt er een centrale inventaris van de externe consultancy-overeenkomsten. Op die manier komt er voor het eerst

en œuvre réaliste, efficiente et adaptée aux besoins des administrations fédérales. Dans un premier temps, on déterminera un scénario de centralisation, qui sera concomitant avec la fusion des services de support et qui permettra d'intégrer les acheteurs des organisations de moins de 500 ETP. L'objectif est que le système soit opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2028.

En ce qui concerne les contrats-cadres conclus avec Sopra Steria, la ministre rappelle que le dossier i-Police a été lancé sous le gouvernement Vivaldi. En tant que ministre au sein du gouvernement Arizona, elle assume aujourd'hui ses responsabilités en se concentrant sur les points sur lesquels elle peut agir, à savoir le respect de la réglementation relative aux marchés publics, une meilleure gouvernance des marchés publics, y compris dans le domaine informatique, et le renforcement des compétences internes en matière de gestion de projet et de technologies de l'information. Grâce au programme TSI de l'UNESCO, une première session de formations en gestion de projet est organisée pour les fonctionnaires fédéraux. La ministre ne se prononce pas sur des décisions du passé qu'elle n'a pas prises ni portées politiquement. Sans préjuger de l'évolution du projet i-Police, qui fait actuellement l'objet d'une enquête judiciaire, ce dossier confirme néanmoins clairement la nécessité d'une gestion rigoureuse des marchés publics, en particulier pour des projets de grande ampleur, coûteux et stratégiques. Des mécanismes de contrôle existent au sein de l'administration fédérale, afin de garantir le respect des règles dans le cadre des marchés attribués par le SPF BOSA. La ministre a ordonné une évaluation approfondie des dossiers qui relèvent de sa compétence et elle encourage les autres ministres à mener des analyses similaires au sein de leur propre administration. Cette démarche s'inscrit dans la responsabilité collective des autorités visant à améliorer la gestion des dépenses publiques, à renforcer la qualité des services numériques et à restaurer la confiance du citoyen. Les résultats de ces évaluations seront consolidés et partagés avec le SPF BOSA, dans le respect des compétences de chacun. La ministre tient à souligner qu'à la suite de la publication du rapport de la Cour des comptes relatif au recours à la consultance externe, elle a tout de suite mis en place, en étroite concertation avec le ministre du Budget, un groupe de travail associant le SPF BOSA et l'Inspection des finances. Ce groupe de travail est chargé de traduire les recommandations de la Cour des comptes en mesures opérationnelles concrètes. Le plan d'action est aujourd'hui en phase de finalisation et sera mis en œuvre de manière progressive mais déterminée. Il s'agit de mettre fin à toute opacité dans le recours à la consultance externe et de renforcer la gestion publique de ces contrats. À cette fin, un inventaire centralisé des

een transversaal overzicht van de financiële omvang, de aard van de opdrachten en de betrokken dienstverleners. Dat instrument wordt een essentiële hefboom voor de aansturing, de budgettaire controle en de politieke verantwoordelijkheid. Het zal te grote afhankelijkheden aan het licht kunnen brengen, de interne competenties van de administratie versterken en de governance van de projecten verbeteren, in het bijzonder op het vlak van digitalisering.

In het op te richten federaal competentiecentrum voor overheidsopdrachten zullen de centrale IT-aankopen die onder de bevoegdheid van de minister vallen, worden geïntegreerd, zodat alle overheidsopdrachten volgens een duidelijke en consistente methode worden uitgevoerd. Daarnaast wordt met de administratie gewerkt aan een duidelijke strategie voor interne IT-consultancy. Dat is de grootste uitgavenpost binnen de federale overheid en een belangrijke pijler van het digitale beleid. De strategie is er onder meer op gericht structurele taken, onderhoud van de toepassingen en het gebruik van AI duidelijk af te bakenen.

Vervolgens wordt ingegaan op de steun aan innoverende kmo's, waarvoor de toegang tot overheidsopdrachten zal worden vergemakkelijkt, onder meer via een betere coördinatie van innovatieve overheidsopdrachten, gerichte begeleiding en acties inzake netwerkvorming. Netwerkvorming kan onder meer via Europese programma's. Het doel is de ontwikkeling van de kmo's te ondersteunen en tegelijk de publieke sector te laten profiteren van nieuwe en performante oplossingen. Innovatieve overheidsopdrachten maken het mogelijk duurzame en aangepaste oplossingen snel te testen en uit te rollen. Het competentiecentrum zal een strategische aanpak hanteren om innovatie te integreren in de overheidsaankopen en het ondernemersecosysteem te versterken, in overleg met de federale departementen, die in hun strategische en operationele plannen maatregelen zullen moeten opnemen met betrekking tot de integratie van innovatie in hun aankoopbeleid.

Er is een specifiek actieplan voor kmo's van minister Simonet, waaraan minister Matz bijdraagt. Bovendien moet een strategisch federaal aankoopbeleid in elke gemeenschappelijke overeenkomst rekening houden met het kmo-vriendelijke karakter ervan, bijvoorbeeld in bepaalde aankoopdomeinen waarin vooral kmo's actief zijn.

#### — *Contractualisering*

Met betrekking tot de contractualisering heeft de administratie criteria en parameters opgesteld om te bepalen of een functie al dan niet een gezagsfunctie is. Ze werden voorgelegd aan de regeringspartners, de

contrats de consultance externe sera réalisé. Il offrira, pour la première fois, une vue d'ensemble transversale des volumes financiers, de la nature des missions et des prestataires concernés. Cet outil constituera un levier essentiel de pilotage, de contrôle budgétaire et de responsabilité politique. Il permettra d'identifier les dépendances excessives, de renforcer les compétences internes de l'administration et d'améliorer la gouvernance des projets, en particulier dans le domaine numérique.

Le Centre fédéral de compétences en marchés publics qui sera créé se chargera des achats informatiques centraux relevant de la compétence de la ministre, afin que tous les marchés publics soient exécutés selon une méthode claire et cohérente. En outre, une stratégie claire en matière de conseil informatique interne est en cours d'élaboration avec l'administration fédérale. Il s'agit du poste de dépenses le plus important au sein de l'autorité fédérale et d'un pilier important de la politique numérique. Cette stratégie visera notamment à délimiter clairement les tâches structurelles, la maintenance des applications et l'utilisation de l'IA.

La ministre évoque ensuite le soutien aux PME innovantes, qui disposeront d'un accès plus simple aux marchés publics, notamment grâce à une meilleure coordination des marchés publics innovants, à un accompagnement ciblé et à des actions de mise en réseau. La mise en réseau peut notamment être effectuée au travers de programmes européens. L'objectif est de soutenir le développement des PME tout en permettant au secteur public de bénéficier de solutions nouvelles et performantes. Les marchés publics innovants permettent de tester et de déployer rapidement des solutions durables et adaptées. Le centre de compétences adoptera une approche stratégique pour intégrer l'innovation dans les achats publics et renforcer l'écosystème entrepreneurial, en concertation avec les départements fédéraux, qui devront inclure dans leurs plans stratégiques et opérationnels des mesures relatives à l'intégration de l'innovation dans leur politique d'achat.

La ministre Simonet a élaboré un plan d'action spécifique pour les PME, auquel contribue la ministre Matz. En outre, une politique d'achat fédérale stratégique devra tenir compte, dans chaque contrat commun, de son caractère favorable aux PME, par exemple dans certains domaines d'achat où les PME sont particulièrement actives.

#### — *Contractualisation*

En ce qui concerne la contractualisation, l'administration a établi des critères et des paramètres permettant de déterminer si une fonction est une fonction d'autorité ou non. Ceux-ci ont été soumis aux partenaires du

colleges van leidinggevende ambtenaren en het netwerk van de directeurs Personeel en Organisatie. Op grond van die adviezen wordt de laatste hand gelegd aan dat project en een werkgroep met de vakbonden buigt zich over het thema. Via simulaties werd de mogelijke impact op de departementen en de huidige functies nagegaan. De precieze impact kan echter niet worden ingeschat, gelet op de hervorming van het federale landschap, de centralisatie en de daarmee samenhangende besparingen.

De minister stipt aan dat het hoge aantal kandidaten erop wijst dat de federale overheid een aantrekkelijke werkgever blijft. Ook contractuele functies trekken vele kandidaten aan. De jobinhoud – met factoren zoals het algemeen belang en de maatschappelijke impact – blijft het belangrijkste motief om zich kandidaat te stellen voor een job bij de overheid. De contractualisering heeft daarop geen impact. De federale overheid is aantrekkelijk voor mensen die maatschappelijk relevant werk willen doen, zich willen blijven ontwikkelen en een goede werk-privébalans willen behouden. De contractualisering maakt het weliswaar nodig nieuwe loopbaanperspectieven te bieden. Tegelijk moeten statutaire ambtenaren zich ook voor contractuele plaatsen kandidaat kunnen stellen. Een loopbaanplan moet zorgen voor de juiste persoon op de juiste plaats, met inachtneming en vrijwaring van zijn statuut. Gelet op de besparingen en de vervangingsratio zal een aantal diensten weliswaar niet langer of slechts beperkt in staat zijn personeel in dienst te nemen of te vervangen. Hoewel de veiligheidsdiensten goeddeels gevrijwaard blijven van besparingen, zullen ze wel hogere patronale bijdragen moeten betalen voor hun statutaire personeel, wat mogelijk ook een impact kan hebben op het aantal vacatures.

Het probleem van de knelpuntfuncties staat los van de definitie van een gezagsfunctie. De vereenvoudiging en de snelheid van het wervingsproces tijdens de afgelopen jaren, hadden een gunstig effect op de indienstneming van zeer specifieke profielen, onder meer via de Fastlane- en de ComboPathprocedure. Er wordt op die manier voortgewerkt, waarbij tegelijk wordt toegezien op de kwaliteit en de objectiviteit.

Er loopt een marktanalyse om te waken over een marktconforme verloning van de IT-functies, in het bijzonder van knelpuntfuncties. Voor gespecialiseerde functies is het bovendien reeds mogelijk een beroep te doen op e-gov en Smals. Daarnaast wordt het werkgeversimago van de federale overheid voor knelpuntfuncties via gerichte campagnes versterkt. Er komt een herziening van de manier waarop de knelpuntberoepenlijst wordt opgesteld, op grond van de ervaring van de voorbije jaren, met de

gouvernement, aux collèges des fonctionnaires dirigeants et au réseau des directeurs du Personnel et de l'Organisation. Sur la base de ces avis, le projet est en cours de finalisation et un groupe de travail comprenant les syndicats se penche sur le sujet. Des simulations ont permis d'évaluer l'incidence potentielle sur les départements et les fonctions actuelles. L'incidence précise ne peut toutefois pas être estimée, compte tenu de la réforme du paysage fédéral, de la centralisation et des économies qui en découlent.

La ministre souligne que le nombre élevé de candidats montre que l'autorité fédérale reste un employeur attractif. Les fonctions contractuelles attirent également de nombreux candidats. Le contenu de la fonction – compte tenu de facteurs tels que l'intérêt général et l'incidence sociale – demeure la principale motivation qui pousse à postuler à un emploi au sein des pouvoirs publics. La contractualisation n'a aucune incidence en la matière. L'autorité fédérale est attrayante pour ceux qui souhaitent exercer un travail utile sur le plan social, continuer à se développer et maintenir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La contractualisation impose toutefois d'offrir de nouvelles perspectives de carrière. En parallèle, les fonctionnaires statutaires doivent également pouvoir postuler à des postes contractuels. Un plan de carrière doit permettre de placer la bonne personne au bon endroit, tout en respectant et en préservant son statut. Compte tenu des économies et du taux de remplacement, plusieurs services ne seront plus en mesure, ou seulement de manière limitée, de recruter ou de remplacer du personnel. Bien que les services de sécurité soient largement épargnés par les économies, ils devront payer des cotisations patronales plus élevées pour leur personnel statutaire, ce qui pourrait également avoir des répercussions sur le nombre de postes vacants.

Le problème des fonctions en pénurie n'est pas lié à la définition d'une fonction d'autorité. La simplification et l'accélération du processus de recrutement ces dernières années ont eu un effet favorable sur l'entrée en fonction de profils très spécifiques, notamment au travers des procédures Fastlane et ComboPath. Ce travail se poursuit, tout en veillant à la qualité et à l'objectivité.

Une analyse de marché est en cours afin de veiller à ce que la rémunération des fonctions informatiques soit conforme au marché, en particulier celle des fonctions en pénurie. Pour les fonctions spécialisées, il est d'ailleurs déjà possible de faire appel à e-gov et à la Smals. En outre, l'image d'employeur de l'autorité fédérale est renforcée, pour les fonctions en pénurie, par des campagnes ciblées. L'établissement de la liste des professions en pénurie sera révisée, en s'appuyant

bedoeling er sneller op in te kunnen spelen. Daarbij mag echter geen afbreuk worden gedaan aan de kwaliteit van de noodzakelijke competentie-evaluatie. Een snellere procedure draagt bij tot de continuïteit en verhoogt de aantrekkelijkheid voor de kandidaten.

De minister licht vervolgens de proefprojecten rond de evaluatie van de kandidaten toe. Er wordt onder meer een duidelijk kader uitgewerkt voor het gebruik van situationele interviews als alternatief voor de STAR-methode. Er komt een nieuwe methode voor het opstellen van de lijst van knelpunctfuncties, waardoor die sneller kan worden geüpdatet. Zo werden op grond van een bevraging van de federale diensten de functies van *data scientist* en data-analist als prioritair aangemerkt. Aan de hand van nieuwe tests, zoals de situationele beoordelingstest en redeneertests, kunnen relevante competenties beter in kaart worden gebracht, los van diploma en ervaring.

— *Sociaal akkoord*

Aangezien de sociale dialoog een essentiële basis vormt voor de verwezenlijking van de geplande ambitieuze hervormingen, streeft de minister – binnen het afgesproken budgettaire kader – naar een nieuw sociaal akkoord. Daartoe werd de vakbonden gevraagd hun eisen mee te delen, met de bedoeling het overleg op te starten en in de loop van het eerste semester tot een akkoord te komen. Er wordt uitgegaan van het voorakkoord van de vorige minister, en er worden accenten gelegd in het kader van het huidige regeerakkoord. Voor de minister maakt de verhoging van de waarde van de maaltijdcheques daar deel van uit. De kosten zouden 25 miljoen euro bedragen. De minister zal daarvoor bijkomende middelen vragen. Tijdens de recentste begrotingsconclaven werd al een bedrag van 25 miljoen euro uitgetrokken, waarvan 7,5 miljoen euro voor Justitie. Er wordt, in de mate van het mogelijke, ook rekening gehouden met andere departementen waarvoor sociale akkoorden moeten worden gesloten. In dat verband zal minister Matz overleg plegen met de ministers van Binnenlandse Zaken en Defensie.

— *Welzijn op het werk*

De minister hecht veel belang aan geestelijke gezondheid en welzijn op het werk. Uit het jongste Medex-rapport blijkt dat het aantal afwezigheden om psychische en stressgerelateerde redenen blijft toenemen. Op grond van de resultaten van het RE-Born-project zal ze een bijkomend actieplan uitwerken. De actieplannen naar aanleiding van psychosociale risicoanalyses moeten rekening houden met autonomie, werklast en

sur l'expérience acquise ces dernières années, afin de pouvoir y réagir plus rapidement. Cette démarche ne devra toutefois pas porter atteinte à la qualité de l'évaluation des compétences requises. Une procédure accélérée assurera la continuité et renforcera l'attractivité pour les candidats.

La ministre explique ensuite les projets pilotes concernant l'évaluation des candidats. Un cadre clair sera notamment élaboré pour le recours aux entretiens situationnels comme alternative à la méthode STAR. Une nouvelle méthode sera mise en place pour rédiger la liste des postes critiques, ce qui permettra de l'actualiser plus rapidement. Par exemple, une enquête menée auprès des services fédéraux a permis classer les fonctions de scientifique de données et d'analyste de données comme prioritaires. De nouveaux tests, par exemple le test d'évaluation situationnelle et les tests de raisonnement, permettront de mieux identifier les compétences pertinentes, indépendamment des diplômes et de l'expérience.

— *Accord social*

Dès lors que le dialogue social constitue une base essentielle pour la réalisation des réformes ambitieuses prévues, la ministre s'efforcera de conclure un nouvel accord social, dans le cadre budgétaire convenu. À cette fin, les syndicats ont été invités à communiquer leurs revendications, dans le but d'entamer la concertation et de parvenir à un accord au cours du premier semestre. Le préaccord de la ministre précédente servira de base et des accents seront mis selon l'accord de gouvernement actuel. Selon la ministre, l'augmentation de la valeur des chèques-repas en fait partie. Le coût s'élèverait à 25 millions d'euros. La ministre demandera des moyens supplémentaires à cet effet. Les derniers conclaves budgétaires avaient déjà alloué un montant de 25 millions d'euros, dont 7,5 millions d'euros pour la Justice. Dans la mesure du possible, il sera également tenu compte des autres départements pour lesquels des accords sociaux devront être conclus. À cet égard, la ministre Matz se concertera avec les ministres de l'Intérieur et de la Défense.

— *Bien-être au travail*

La ministre accorde une grande importance à la santé mentale et au bien-être au travail. Il ressort du dernier rapport Medex que le nombre d'absences pour raisons psychiques et liées au stress continue d'augmenter. Elle élaborera un plan d'action supplémentaire à partir des résultats du projet RE-Born. Les plans d'action élaborés à la suite des analyses des risques psychosociaux devront tenir compte de l'autonomie, de la charge de travail et

arbeidsorganisatie, waarvan de impact op burn-out erkend wordt. Tegen 2028 moet elke federale organisatie daarnaast over minstens een re-integratiedeskundige beschikken. Daarover wordt momenteel een rondzendbrief opgesteld. Voor eind 2026 zal elke manager bovendien een opleiding in ondersteunend leiderschap moeten hebben gevolgd, gericht op vertrouwen, dialoog en erkenning. Het Lumen-netwerk werd versterkt dankzij de opleiding van extra coaches gespecialiseerd in de begeleiding van stress en burn-out.

#### — Neutraliteit

De minister gaat ten slotte in op de neutraliteit. Ze verwijst vooreerst naar het regeerakkoord, dat onder meer bepaalt dat “het de verantwoordelijkheid (is) van de leidend ambtenaar om voor zijn of haar diensten een neutrale en kwaliteitsvolle dienstverlening te garanderen. In dat kader zal de regering, na onderzoek en overleg met de leidend ambtenaren, een uniform of dresscode invoeren.” In 2025 liet ze de colleges van voorzitters en administrateurs een analyse uitvoeren over de praktijken inzake dresscodes en uniformen. Daaruit bleek dat de bepalingen van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijks personeel, en in het bijzonder de artikelen 7 en 8, § 1, worden toegepast en betrekking hebben op zowel het statutaire als het contractuele personeel, alsook op de mandatarissen. Het bestaande model is verenigbaar met het regeerakkoord – wat niet betekent dat er geen andere keuze zal worden gemaakt – en is legitiem in het licht van de doelstelling eigen aan de openbare dienst, die het vertrouwen van alle gebruikers moet kunnen genieten. Er wordt een rondzendbrief voorbereid om de bestaande praktijken te uniformiseren en te verduidelijken. De minister plant daarover in de loop van de maand maart een overleg met het college van voorzitters.

Wat het uniform betreft, is de regering wellicht te ambitieus geweest, ook gelet op de kosten. De minister is dan ook van oordeel dat dat denkspoor best wordt verlaten. Een dresscode kan wel zijn plaats hebben in de rondzendbrief, die een aantal zaken kan verduidelijken en waarin de invoering van een dresscode in het federale openbaar ambt aan bod kan komen. Deze kwestie krijgt dus de nodige aandacht, naast de vele andere door de regering geformuleerde vragen. De minister en haar kabinet houden zich ter beschikking voor verdere vragen van alle parlementsleden, zowel van de meerderheid als van de oppositie.

#### C. Replieken

*De heer Wim Van der Donckt (N-VA)* dankt de minister voor haar antwoorden en besluit dat zij – en met haar heel de regering én alle FOD's – de missie heeft om

de l'organisation du travail, dont l'incidence sur le burn-out est reconnue. À l'horizon 2028, chaque organisation fédérale devra en outre disposer d'au moins un expert en réintégration. Une circulaire est actuellement élaborée à ce sujet. D'ici la fin de l'année 2026, chaque manager devra en outre avoir suivi une formation en “leadership soutenant”, axée sur la confiance, le dialogue et la reconnaissance. Le réseau Lumen a été renforcé grâce à la formation de coaches supplémentaires spécialisés dans l'accompagnement du stress et du burn-out.

#### — Neutralité

La ministre évoque enfin la neutralité. Elle renvoie d'abord à l'accord de gouvernement, qui prévoit notamment qu'“[i]l incombe au fonctionnaire dirigeant de garantir ce service de qualité et neutre dans ses propres services. À cette fin, le gouvernement introduira, après une étude et une concertation avec les fonctionnaires dirigeants, un uniforme ou un code vestimentaire”. En 2025, elle a chargé les collèges des présidents et des administrateurs de réaliser une analyse des pratiques en matière de codes vestimentaires et d'uniformes. Il en ressort que les dispositions de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État, et en particulier les articles 7 et 8, § 1<sup>er</sup>, sont appliquées et visent tant le personnel statutaire que contractuel, ainsi que les mandataires. Le modèle existant est compatible avec l'accord de gouvernement – ce qui ne signifie pas qu'aucun autre décision ne sera prise – et est légitime au regard de l'objectif propre au service public, qui doit pouvoir bénéficier de la confiance de tous les utilisateurs. Une circulaire est en cours d'élaboration afin d'uniformiser et de clarifier les pratiques existantes. La ministre prévoit d'organiser une concertation à ce sujet avec le collège des présidents au cours du mois de mars.

En ce qui concerne l'uniforme, le gouvernement a peut-être été trop ambitieux, compte tenu également des coûts. La ministre estime donc qu'il est préférable d'abandonner cette piste. Un code vestimentaire pourra toutefois être prévu dans la circulaire, qui pourra préciser plusieurs points et aborder l'introduction d'un code vestimentaire dans la fonction publique fédérale. Toute l'attention requise sera donc accordée à cette question, outre les nombreuses autres questions formulées par le gouvernement. La ministre et son cabinet se tiennent à la disposition de tous les parlementaires, tant de la majorité que de l'opposition, pour répondre à leurs questions.

#### C. Répliques

*M. Wim Van der Donckt (N-VA)* remercie la ministre pour ses réponses et conclut en indiquant qu'elle-même, ainsi que l'ensemble des membres du gouvernement et

te komen tot een daadkrachtigere en betaalbaardere administratie, maximaal ten gunste van de burgers. De sleutelwoorden daarbij zijn reorganisatie, efficiëntie, kerntaken, centralisatie, transparantie en het tegengaan van verkokering. Op die manier kan er een werksfeer worden gecreëerd binnen de administratie waarin ook de ambtenaren zich gelukkiger zullen voelen, wat op zijn beurt de goede werking zal bevorderen. Het lid moet nu eenmaal vaststellen dat de administratie momenteel te log werkt en “te vet” staat. Dat is geen verwijt aan de ambtenaren, het is te wijten aan de structuren die vandaag niet goed in elkaar zitten. De minister toont duidelijk de ambitie om dat aan te pakken. De heer Van der Donckt vreest dat het niet evident zal zijn, maar moeilijk gaat ook. De N-VA zal vanuit de meerderheid, al dan niet met argusogen, de werkzaamheden verder opvolgen en wenst de minister veel succes.

*Mevrouw Britt Huybrechts (VB)* heeft geen antwoord gekregen op haar vraag welke diensten of functies in aanmerking komen voor flexi-jobs. Ook heeft ze niets vernomen over de prikklok. Welk systeem zal worden ingevoerd om de arbeidstijd te registeren?

Wat de AI-opleiding betreft, wijst het lid erop dat AI heel positief kan uitpakken voor de ambtenaren. Ooit was men ook terughoudend over het gebruik van de computer, terwijl een ambtenarij zonder computers vandaag toch wel heel kafkaïaans zou zijn. Mevrouw Huybrechts raadt de minister aan om ter zake niet te veel te reguleren via een gedragscode, maar het personeel vrij te laten bij het gebruik van AI om de eigen functies te verbeteren, uiteraard met voldoende preventie om stomiteiten te voorkomen.

Ten slotte heeft mevrouw Huybrechts geen duidelijkheid gekregen over het mogelijke gebruik van quota. Zal de minister bij een sollicitatieprocedure sowieso kiezen voor een vrouw, ook al kan die door haar gezinssituatie veel minder flexibel werken, in plaats van voor een werkpaard met bakken ervaring? Mensen die willen solliciteren voor de overheid, weten graag vooraf of zij zullen worden gekozen op basis van hun geslacht, afkomst of uiterlijk dan wel op basis van hun competenties.

*Mevrouw Catherine Delcourt (MR)* dankt de minister voor haar eerlijke antwoorden, ook op de vraag die haar na aan het hart ligt.

de tous les SPF, ont pour mission d'accroître l'efficacité de l'administration et de réduire son coût, dans l'intérêt des citoyens. Les mots clés à cet égard sont la réorganisation, l'efficacité, les missions essentielles, la centralisation, la transparence et la lutte contre le cloisonnement. Cela permettra de créer une atmosphère de travail au sein de l'administration qui permettra aux fonctionnaires d'être également plus heureux, ce qui favorisera à son tour le bon fonctionnement. L'intervenant constate toutefois que l'administration fonctionne actuellement selon des procédures trop lourdes et qu'elle compte encore trop d'effectifs. Ce n'est pas un reproche à l'égard des fonctionnaires, mais cela est dû aux structures qui ne sont pas bien organisées aujourd'hui. La ministre affiche clairement son ambition de s'attaquer à ce problème. M. Van der Donckt craint que la résolution de ce problème ne soit pas évidente, mais les difficultés ne doivent pas l'empêcher. Depuis la majorité, la N-VA suivra les travaux, éventuellement en affichant une certaine dose de méfiance, et souhaite bonne chance à la ministre.

*Mme Britt Huybrechts (VB)* n'a pas obtenu de réponse à sa question à propos des services ou fonctions éligibles aux flexi-jobs. Elle n'a pas non plus reçu d'informations concernant le système de pointage. Quel système sera mis en place pour enregistrer le temps de travail?

En ce qui concerne la formation à l'intelligence artificielle, la membre souligne que l'IA peut avoir des conséquences très positives pour les fonctionnaires. Autrefois, on était également réticent à l'utilisation de l'ordinateur. Or, aujourd'hui, une administration non informatisée serait tout à fait kafkaïenne. Mme Huybrechts recommande à la ministre de ne pas trop réglementer cette matière au travers d'un code de conduite, mais de permettre au personnel d'utiliser librement l'IA pour améliorer son propre fonctionnement, en prenant évidemment des précautions suffisantes pour éviter les bourdes.

Enfin, Mme Huybrechts n'a pas obtenu de réponse claire quant à l'utilisation éventuelle de quotas. Dans le cadre d'une procédure de recrutement, la ministre choisira-t-elle systématiquement une femme, même si celle-ci est nettement moins flexible en raison de sa situation familiale, plutôt qu'un bourreau de travail doté d'une grande expérience? Les personnes qui souhaitent postuler dans la fonction publique aimeraient savoir à l'avance si elles seront choisies en fonction de leur sexe, de leur origine ou de leur apparence physique, ou bien en fonction de leurs compétences.

*Mme Catherine Delcourt (MR)* remercie la ministre pour ses réponses honnêtes, y compris à la question qui lui tient à cœur.

*De heer Ridouane Chahid (PS)* is gerustgesteld dat de norm van twee vervangingen op vijf vertrekkende ambtenaren nog niet echt is vastgelegd. Hij onthoudt dat er tijdens de volledige legislatuur 500 miljoen euro moet worden bespaard, maar dat dat niet ten koste hoeft te gaan van de administraties, omdat zij zelf de verschillende besparingsmaatregelen zullen voorstellen.

De minister heeft opgemerkt dat Vivaldi 400 miljoen euro heeft bespaard in het openbaar ambt. Het lid spreekt dat niet tegen, maar daarnaast heeft Vivaldi wel meer dan 800 miljoen euro extra geïnvesteerd in de geïntegreerde politie en per jaar 1600 nieuwe politieagenten aangeworven.

De heer Chahid kent de inzet van de minister voor het openbaar ambt, maar hij wil beklemtonen dat de openbare dienst deel uitmaakt van het erfgoed van de Staat. Door daarin te investeren, kunnen ook burgers die daarvoor zelf niet over de juiste entourage beschikken, antwoorden krijgen op bepaalde vragen. Zo stuurt de FOD Financiën elk jaar medewerkers naar de gemeenten om burgers te helpen bij het invullen van hun belastingaangifte. Het lid besluit dat zulke nabijheidsdiensten behouden moeten blijven.

*De heer Xavier Dubois (Les Engagés)* dankt de minister voor haar heldere antwoorden. Ook kan hij het waarderen dat ze de beslissingen van de vorige regering in herinnering heeft gebracht. Het lid onthoudt dat de minister grote veranderingen aankondigt, met als doelstelling de administratie tegelijk slanker en efficiënter te maken. Hij wenst haar daarbij alle succes.

*Mevrouw Nele Daenen (Vooruit)* is verheugd dat de minister ook in middelen zal voorzien voor de maaltijdcheques. Vooruit heeft in dat verband ook een wetsvoorstel ingediend.

Mevrouw Daenen besluit dat de minister een ambitieus plan heeft uitgewerkt. Ze kijkt uit naar het vervolg.

*Mevrouw Tine Gielis (cd&v)* realiseert zich dat de minister voor een grote uitdaging staat, maar ze ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Cd&v zal de uitwerking van de plannen nauwgezet opvolgen en erop toezien dat er daadwerkelijk vooruitgang wordt geboekt.

*De heer Matti Vandemaele (Ecolo-Groen)* dankt de minister voor haar antwoorden, al heeft hij niet op al zijn vragen een antwoord gekregen. Hij denkt onder meer aan zijn vragen over het Klimaatcentrum.

*M. Ridouane Chahid (PS)* est rassuré par le fait que la norme de deux remplacements pour cinq agents partants n'est pas encore vraiment fixée. Il rappelle que 500 millions d'euros doivent être économisés au cours de la législature, mais que cela ne doit pas nécessairement se faire au détriment des administrations, car celles-ci proposeront elles-mêmes les différentes mesures d'économie.

La ministre a fait observer que la Vivaldi avait économisé 400 millions d'euros dans la fonction publique. L'intervenant ne conteste pas ce chiffre, mais il ajoute que la Vivaldi a également investi plus de 800 millions d'euros supplémentaires dans la police intégrée et recruté 1600 nouveaux policiers par an.

M. Chahid connaît l'engagement de la ministre en faveur de la fonction publique, mais il tient à souligner que le service public fait partie du patrimoine de l'État. Les investissements dans ce secteur permettent aux citoyens qui ne disposent pas eux-mêmes du réseau nécessaire d'également obtenir des réponses à certaines questions. Ainsi, chaque année, le SPF Finances envoie des collaborateurs dans les communes pour aider les contribuables à remplir leur déclaration d'impôts. Le membre conclut en soulignant qu'il convient de maintenir ces services de proximité.

*M. Xavier Dubois (Les Engagés)* remercie la ministre pour ses réponses claires. Il se félicite également qu'elle ait rappelé les décisions prises par le gouvernement précédent. L'intervenant retient que la ministre annonce des changements importants, dans le but à la fois de réduire la taille de l'administration et d'accroître son efficacité. Il lui souhaite plein succès dans cette entreprise.

*Mme Nele Daenen (Vooruit)* se félicite que la ministre prévoie également des moyens pour les chèques-repas. Vooruit a également déposé une proposition de loi à ce sujet.

Mme Daenen conclut en indiquant que la ministre a élaboré un plan ambitieux. Elle attend sa mise en œuvre avec impatience.

*Mme Tine Gielis (cd&v)* est consciente que la ministre est confrontée à un défi de taille, mais elle envisage l'avenir avec confiance. Le groupe cd&v suivra de près la mise en œuvre des plans présentés et s'assurera que de réelles avancées sont enregistrées.

*M. Matti Vandemaele (Ecolo-Groen)* remercie la ministre pour ses réponses, bien qu'il n'ait pas obtenu de réponse à toutes ses questions. Il songe notamment à celles portant sur le Centre belge du Climat.

Als het gaat over de norm om nog maar twee van de vijf vertrekkende ambtenaren te vervangen, kan het lid niet meer volgen. De minister zegt namelijk dat sommige diensten ten gevolge van het kerntakendebat geen functie meer zullen hebben in hun FOD, waardoor daar niemand meer vervangen moet worden. De heer Vandemaele begrijpt dat niet goed, en hij vreest dat de minister daarmee wel wat onrust heeft gezaaid. Kan ze dat toch nog eens herbekijken?

Als de vorige regering effectief 400 miljoen euro heeft bespaard op de administratie, dan is de minister het daarmee blijkbaar eens, want zij heeft die niet teruggedraaid? Integendeel, ze drijft de inspanningen nog op. In die zin verwacht het lid toch een beetje intellectuele eerlijkheid, nog los van het feit dat Vivaldi ook 800 miljoen euro extra heeft geïnvesteerd in de veiligheidsdepartementen.

### III. — ADVIES

Met 9 tegen 5 stemmen brengt de commissie bij naamstemming een gunstig advies uit over sectie 06 – FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het wetsontwerp houdende de Algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2026.

De naamstemming is als volgt:

*Hebben voorgestemd:*

N-VA: Jeroen Bergers, Maaike De Vreese, Bert Wollants;

MR: Catherine Delcourt, Victoria Vandenberg;

Les Engagés: Xavier Dubois, Pierre Kompany;

Vooruit: Achraf El Yakhoulfi;

cd&v: Franky Demon.

En ce qui concerne la règle consistant à ne remplacer que deux des cinq agents partants, l'intervenant indique que le raisonnement de la ministre est difficile à suivre. En effet, elle a affirmé que certains services ne rempliront plus aucune fonction au sein de leur SPF à la suite du débat sur les missions essentielles, de sorte que personne ne devra y être remplacé. M. Vandemaele ne comprend pas bien cette affirmation et craint que la ministre n'ait semé le trouble. Pourrait-elle revoir sa position?

Si le gouvernement précédent a effectivement économisé 400 millions d'euros sur l'administration, la ministre semble être d'accord avec ces mesures d'économie puisqu'elle ne les a pas annulées. Au contraire, elle intensifie encore les efforts. En ce sens, le membre attend tout de même un peu d'honnêteté intellectuelle, indépendamment du fait que la Vivaldi a également investi 800 millions d'euros supplémentaires dans les départements de la sécurité.

### III. — AVIS

La commission émet, par 9 voix contre 5, un avis favorable sur la section 06 – SPF Stratégie et appui (*partim*: Fonction publique) du projet de loi contenant le Budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2026.

Résultat du vote nominatif:

*Ont voté pour:*

N-VA: Jeroen Bergers, Maaike De Vreese, Bert Wollants;

MR: Catherine Delcourt, Victoria Vandenberg;

Les Engagés: Xavier Dubois, Pierre Kompany;

Vooruit: Achraf El Yakhoulfi;

cd&v: Franky Demon.

*Hebben tegengestemd:*

VB: Ortwin Depoortere, Francesca Van Belleghem;

PS: Khalil Aouasti, Ridouane Chahid;

Ecolo-Groen: Matti Vandemaele.

*Hebben zich onthouden: nihil.**De rapportrice,*

Catherine Delcourt

*De voorzitter,*

Ortwin Depoortere

*Ont voté contre:*

VB: Ortwin Depoortere, Francesca Van Belleghem;

PS: Khalil Aouasti, Ridouane Chahid;

Ecolo-Groen: Matti Vandemaele.

*Se sont abstenus: nihil.**La rapporteure,*

Catherine Delcourt

*Le président,*

Ortwin Depoortere