

# 4 INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 63 - November 2006

Mensuel n° 63 - Novembre 2006



*Les Paruriers de la Haute Couture*

Link ((●

4 INSTANCE<sup>®</sup>

GRATIS  
ABONNEMENT  
GRATUIT

Ingrid Lieten,  
Overheidsmanager  
2006

e-gov Awards

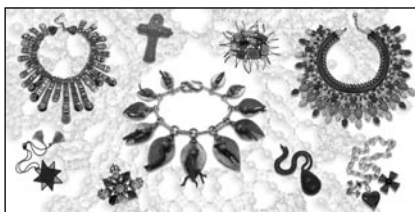


4 INSTANCE N° 63 - Novembre - November 2006

- 4**     **ART - KUNST**  
Les Paruriers de la Haute Couture
- 6**     **OVERHEIDSMANAGER 2006**  
Ingrid Lieten, Overheidsmanager 2006
- 9**     **e-GOV AWARDS 2006**  
La bibliothèque d'Avelgem grand vainqueur des e-gov Awards 2006  
Les laureates - De winnaars
- 19**    **OVERHEIDSMANAGER 2006**  
Werken voor de overheid is werken binnen een complexe structuur
- 26**    **e-GOVERNMENT**  
Télévision mobiles, télévision interactive: les nouveaux outils de l'e-gouvernement

**Guide** des  
CABINETS

KABINETTEN  
**gids**



*Les Paruriers de la Haute Couture*

4INSTANCE N° 63

November - Novembre 2006

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

ÉDITEUR RESPONSABLE

Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE

bvba G.T.G. sprl

Champ de Présennes 11

1390 Grez-Doiceau - 1390 Graven

Tel. 02/534 94 51 - Fax.: 02/534 84 41

E-mail: [info@4instance.be](mailto:info@4instance.be)

<http://www.4instance.info>

REDAKTIE - RÉDACTION

bvba GTG sprl

Redaktiesecretariaat / Secrétariat de rédaction

Greta Rooselaers

Tel. 02/534 94 51

E-mail: [4instance@skynet.be](mailto:4instance@skynet.be)

COPYRIGHT PICTURES

Grand-Hornu

LAYOUT - PREPRESS

Daniel Collette Production sprl

<http://www.dcprou.be>

REGIE

Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION

Etoby

### Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

**Jean-Louis Boogaerts** Directeur Cellule stratégique du Ministre de l' Emploi et de l' Informatisation de l' Etat; **Pascale Delcomminette** Chef de cabinet adjoint - Ministre-Président de la Région Wallonne Elio Di Rupo; **Erwin De Pue** Directeur van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging; **Francine Deville** Administratrice Générale IFA-PME; **Hans D'Hondt** Kabinetschef algemeen beleid van Vlaams Minister-President Yves Leterme; **Prof. Pierre Klees** Président du Groupe Vinçotte; **Prof. Dr Herman Matthijs** Vrije Universiteit Brussel - Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen; **Jacques Moisse** Inspecteur general Secrétariat general du Ministère de la Région Wallonne; **Georges Monard** Voorzitter van het Directiecomité van de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4INSTANCE; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Gastel** Raadgever bij Vlaams Minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse handel Fientje Moerman; **Marc Van Hemelrijck** Gedelegeerd Bestuurder Selor; **Clair Ysebaert** Voorzitter van de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen.

*Zonder schriftelijke toelating van de uitgever mag geen enkele tekst noch illustratie van 4INSTANCE, geheel of gedeeltelijk gereproduceerd worden. De uitgever is niet verantwoordelijk voor de inhoud van de advertenties en artikels.*

*La reproduction des textes et photographies publiés est interdite sans accord écrit de l'éditeur. L'éditeur n'est pas responsable des articles et publiereportages.*



*Lid van de Unie van de Uitgevers van de Periodieke Pers  
Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique  
Member of the European Group of Public Administration*

*Membre du Club de la Fondation Universitaire  
Lid van de Club van de Universitaire Stichting*

*Informeer uw vrienden en collega's over 4INSTANCE*

*Parlez de 4INSTANCE à vos amis et collègues*

Link (☉)

Volgend magazine verschijnt op 15 December 2006

Le prochain magazine paraît le 15 Décembre 2006

4INSTANCE N° 64



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: [info@4Instance.be](mailto:info@4Instance.be)

Toute information pour la rédaction est la bien venue à: [info@4Instance.be](mailto:info@4Instance.be)



## Les Paruriers de la Haute Couture

*Mettre en lumière le talent d'artisans – d'artistes devrait-on dire  
tant la créativité et l'audace de leur production sont éclatantes -,  
tel est l'objectif de cette nouvelle exposition proposée par  
Grand-Hornu Images.*

Célèbres ou inconnus, les paruriers travaillent depuis longtemps au service des maisons de haute couture les plus prestigieuses mettant leurs savoir-faire à la disposition des créateurs de mode pour illuminer robes et costumes.

Ce terme "Parurier" que nous avons choisi pour titre de la manifestation recouvrait principalement les « métiers d'arts » tel le brodeur, le plumassier, le boutonnier ou le bottier mais incluait également le fabricant de bijoux fantaisie, devenu rapidement le "bijou de couture".

Ces ateliers de paruriers sont à considérer comme un vivier de créations foisonnantes où puisaient tout à la fois rédactrices de magazines, photographes de mode fabricants de textiles ou stylistes en vogue.

Il n'était pas rare non plus d'y rencontrer des clientes célèbres venir se faire à "façon" quelques parures somptueuses pour des soirées restées légendaires, tant ces dernières avaient conscience du talent et du génie de ces artisans.

En tournant les pages de la presse féminine de l'époque, on peut réaliser à quel point l'utilisation réitérée de mêmes bijoux de couture pouvait servir de soutien promotionnel pour les griffes de vêtements ou les marques de tissus.

Ces artisans du rêve verront la fin de leur âge d'or dans les années soixante-dix, avec l'avènement du prêt-à-porter, et disparaîtront progressivement, ne sachant – ou ne voulant – répondre à la demande d'une nouvelle esthétique industrielle, craignant de

perdre la primauté du "tout fait main".

A notre époque demeurèrent quelques professionnels qui, contre vents et marées, perpétuent une tradition, même s'ils ont tendance à disparaître en même temps que les maisons de haute couture, leurs principaux clients.

C'est donc à l'aune de connaissances et de procédés parfois fort anciens, à la répétition inlassable de gestes transmis par des générations d'apprentis qu'il faut mesurer aujourd'hui l'œuvre de cette corporation, autrefois réunie en une guilde, avec ses secrets de fabrication jalousement gardés.

### L'exposition

L'exposition trouve son origine dans la très belle collection des époux Sigal qui, depuis plus de vingt ans, rassemblent avec passion des bijoux fantaisie, sans aucune référence. Le seul critère guidant leur démarche est de ne conserver toujours que les pièces présentant à leurs yeux ce côté "couture" qu'ils ont appris à découvrir – et à aimer.

Lorsque Françoise Foulon et les époux Sigal ima-

ginèrent ensemble ce projet d'exposition, ils ont immédiatement pensé qu'une collection personnelle, si représentative soit-elle, ne suffisait pas à montrer au public l'extraordinaire diversité créative des paruriers français du vingtième siècle en matière de bijou.

Grâce à la complicité et l'enthousiasme de quelques autres collectionneurs, ainsi que l'aide d'institutions publiques ou d'enseignes privées comme entre autre la maison CHANEL, ils ont pu réunir pour la première fois un ensemble exceptionnel de "bijoux de couture" aux fins qu'il soit exposé dans les salles si particulières du Grand-Hornu, en Belgique.



*Grand-Hornu Images  
Magasin aux Foins  
15/10/06 < 18/02/07*

## Ingrid Lieten *Overheidsmanager 2006*

Ingrid Lieten, Directeur-generaal van de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn, heeft de Prijs voor de Nederlandstalige Overheidsmanager 2006 ontvangen uit handen van Prof. dr. Geert Bouckaert (K.U.Leuven), voorzitter van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid.

De jury van deze prijs looft Ingrid Lieten “voor haar visie aangaande de rol van de Lijn als publieke dienstverlener. Ingrid Lieten is er de voorbije jaren in geslaagd om van de Lijn een goedgevoerde organisatie te maken, waar de kaart van vernieuwing getrokken wordt zonder het personeel uit het oog te verliezen.” De jury verwijst naar “de manier waarop gecommuniceerd wordt over de werking en het beleid van de Vlaamse vervoersmaatschappij en de focus op de reizigers / klanten die een essentieel onderdeel vormt van deze communicatie”. Hiermee onderstreept de jury “het positieve imago dat de Lijn wordt toegeschreven.”

Vlaams Minister voor Mobiliteit Katleen Van Brempt: “Ik ben erg verheugd en trots dat Ingrid deze prijs in de wacht heeft gesleept. Het is de eerste keer dat een sterke vrouw deze eer te beurt valt. Terecht, want Ingrid maakt met De Lijn de ambities van het Vlaamse mobiliteitsbeleid waar op het terrein. Deze prijs is de erkenning voor haar jarenlange en pertinente inzet om heel Vlaanderen in ‘vervoering’ te brengen.”

Ingrid Lieten volgt met deze prijs Frank Robben (Administrateur-generaal van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid) en Piet Vanthemsche (Gedeleerd bestuurder van het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen -FAVV) op, die de prijs respectievelijk in 2005 en 2004 in ontvangst mochten nemen. ...



**DOLMEN**

ICT solutions  
value for money

### Solution Domains

- Integration
- Collaboration
- Mobility
- Business Intelligence
- CAD/GIS
- Customer Relationship Management
- Enterprise Resource Planning
- Data center
- Front end
- Networking
- IP Communication
- Security
- Procurement
- Projects & Exploitation

[www.dolmen.be](http://www.dolmen.be)

**Dolmen, vaste ICT-partner voor de overheid**

**Dolmen, le partenaire ICT immuable de l'administration**

## De Vlaamse overheidsmanager van het jaar aan het woord

*De resultaten van De Lijn zijn, laat het mij duidelijk zeggen het resultaat van teamwork.*

*Al deze mensen verdienen lofbetuigingen !*

### De directie

Grote betrokkenheid en loyaliteit is er niet alleen bij chauffeurs en technisch personeel, maar ook bij directie, kernwoorden zijn teamwork en responsabilisering. We geven iedereen de ruimte om zijn eigen verantwoordelijkheid ten volle te nemen, maar ook de collegialiteit om elkaar steun of reflectie te bieden.

### Personeel

De job van chauffeur verdient de grootste waardering, het is geen “nine to five” job en vraagt veel flexibiliteit van chauffeur en gezin. Hij doet zijn werk niet in de besloten veiligheid van kantoor of bedrijf maar op de straat, heeft geen collega's in zijn onmiddellijke nabijheid, staat er alleen voor en wordt geconfronteerd met alle soorten mensen geslacht, ras, religie, (on)beleefde mensen, mensen die goed of slecht gezind zijn, met veel geduld of weinig geduld. Voor De Lijn werken meer dan 10.000 mensen, inbegrepen het personeel van onze contractanten – het is onze verantwoordelijkheid om de omstandigheden te creëren dat deze tewerkstelling gehandhaafd blijft.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is heel belangrijk voor ons als directie, ze is heel divers samengesteld zodat de leden elkaar aanvullen en alles vanuit verschillende invalshoeken bekijken. Ze betonen een grote betrokkenheid voor het bedrijf, ze zijn kritisch en houden ons een spiegel voor. Soms stimuleren ze ons om ambitieuzer te zijn, soms manen ze ons aan om voorzichtiger om te gaan met veranderingsprocessen. Ze toetsen onze voorstellen steeds aan “het belang van de vennootschap”- ze helpen ons vooral op langere termijn te kijken.

### De Minister en regering

Deze en de vorige Vlaamse regeringen onderlijnen het belang van een goed openbaar vervoer om de toegankelijkheid en de leefbaarheid in Vlaanderen te verhogen, ze hebben De Lijn heel veel mogelijkheden gegeven om in het openbaar vervoer te investeren. Dat is een bewuste politieke keuze en wij De Lijn moeten dit waarmaken. Wij werken steeds met geld dat komt van de reiziger en de belastingbetaler en dus moeten we zeer streng op ons zelf zijn en steeds de vraag stellen of wij dit geld wel goed besteden en nog betere kwaliteit kunnen bieden. Kunnen we nog efficiënter werken? kunnen we nog meer transparantie bieden? Om hieraan tegemoet te komen hebben wij al veel veranderingen doorgevoerd, maar we zijn nog maar halfweg.

### De contractanten

Onze contractanten zijn kleine en middelgrote bedrijven, die bijna 50 % van onze buskilometers voor hun rekening nemen. Dit is een goede PPS, een uniek model in Europa, met perfecte benchmark, we stimuleren elkaar naar meer kwaliteit en meer kostenbewustzijn.

### Diverse stakeholders

Stakeholders als de vakbonden, BBTB, de VVSG, die ons stimuleren om de juiste normen en waarden te blijven hanteren, te vernieuwen.

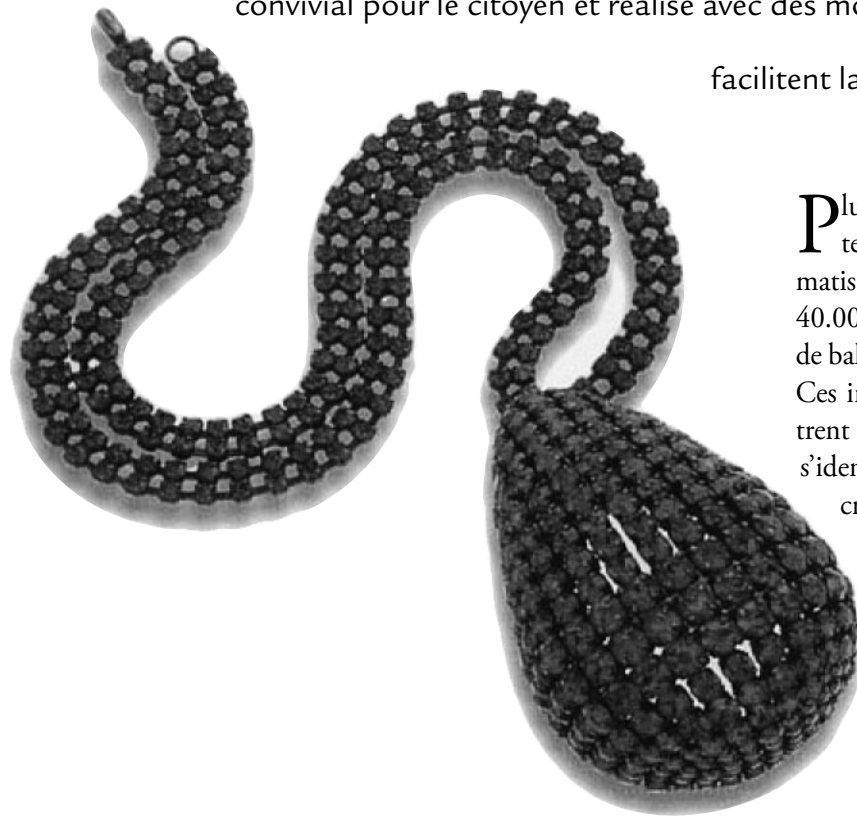
### Klanten

Onze klanten, onze grootste motivator om steeds beter te gaan werken. En we willen nog veel meer en nog meer tevreden reizigers. ●



# *La bibliothèque d'Avelgem* grand vainqueur des e-gov Awards 2006

Le jury des e-gov Awards a couronné la bibliothèque self-service de la commune d'Avelgem. Une réalisation qui fait appel aux technologies d'identification par ondes radio (RFID). Le jury a voulu récompenser un système de pointe, convivial pour le citoyen et réalisé avec des moyens locaux. Pour Agoria, c'est en multipliant les réalisations qui facilitent la vie de tous les jours que l'e-gov s'imposera dans le grand public.



Plus besoin de passer chez le bibliothécaire pour emprunter ou rapporter un livre à la bibliothèque d'Avelgem. Désormais, tout est automatisé grâce à la technologie RFID, l'identification par onde radio. Les 40.000 livres, publications, CD, DVD... de la bibliothèque sont équipés de balises radio. Elles renferment le nom de l'ouvrage, l'auteur, son code... Ces informations sont détectées par des balises self-services qui enregistrent automatiquement l'emprunt ou le retour des ouvrages. Le public s'identifie lui-même via la carte d'identité électronique ou la carte d'inscription à la bibliothèque.

### **Convivialité à l'honneur**

En récompensant la bibliothèque d'Avelgem, le jury des e-gov Awards a voulu mettre en avant une réalisation orientée résolument vers le grand public et convivial. C'est une réussite technologique, réalisée avec des moyens limités (quand on les compare, par exemple, à ce qu'un service public fédéral peut débloquer).

...

## Les laureates – De winnaars

### Met je chip naar de bib in Avelgem! Gemeentelijke Openbare Bibliotheek Avelgem

Op 16 mei 2006 nam het gemeentebestuur van Avelgem de vernieuwde Gemeentelijke Openbare Bibliotheek van Avelgem officieel in gebruik.

Dankzij moderne technologieën werd de bibliotheek een volwaardige self-service bib, klaar voor de toekomst.

In oktober 2005 nam de gemeente Avelgem het initiatief om dit ambitieuze project op te starten. In samenwerking met de Provincie West-Vlaanderen (Provinciaal Bibliotheekstelsel) en de intercommunale Leidal (project LoG-IN, Interreg IIIB North Sea Region) werden verschillende vernieuwingen tegelijk doorgevoerd, zodat de bib van Avelgem vandaag meer dan ooit klaar is om de uitdaging met de toekomst aan te gaan. Het uitleenverkeer werd geautomatiseerd door middel van het Radio Frequentie Identificatiesysteem (RFID).

Op de meer dan 40.000 boeken, tijdschriften, CD's en DVD's van de bibliotheekcollectie werd een chip aangebracht, die alle gegevens bevat om het materiaal te identificeren: auteur, titel, enz. Deze "chips" communiceren via radiogolven met zelfbedieningsbalies, zodat bezoekers het materiaal zonder tussenkomst van het bibliotheekpersoneel kunnen ontlend en binnenbrengen. Avelgem is de eerste gemeente in West-Vlaanderen die deze techniek toepast.

### Elektrocheque Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening

De dienstencheques werden door de federale overheid ingevoerd om 25.000 nieuwe arbeidsplaatsen te creëren tegen 2007, om zwartwerk te bestrijden en een betere combinatie werk en privé-leven mogelijk te maken.

Met de dienstencheques kunnen particulieren huishoudelijk werk thuis of buitenshuis tegen een voordelig tarief laten uitvoeren.

Dankzij het project Elektrocheque kan een erkende onderneming ervoor kiezen de betaling te laten gebeuren door middel van elektronische dienstencheques.

De gebruiker kan sedert 01.09.2006 de elektronische dienstencheques bij de uitgiftetemaatschappij Accor Services bestellen en deze komen binnen de 48 uren na ontvangst van de betaling in zijn elektronische portefeuille ter beschikking.

Via de ontwikkelde extranet-toepassing, of, indien de gebruiker over geen PC beschikt, via een intervocale toepassing over de telefoon, kan de gebruiker zijn elektronische portefeuille beheren en opvolgen.

De erkende onderneming kan op zijn beurt via de extranet-toepassing de door zijn werknemer gepresteerde werkuren beheren, de betaling ervan opvolgen en de dienstencheques voor terugbetaling aanbieden bij de uitgiftetemaatschappij.

Indien de erkende onderneming en de gebruiker dit wensen kunnen zij dus beroep doen op een volledig geautomatiseerde procedure waarin controlemechanismen het risico op vergissingen beperken en waarbij de behandelingstermijnen ten aanzien van de "papieren" procedure aanzienlijk worden ingekort.

### Météoroutes Ministère wallon de l'Équipement et des Transports

Météoroutes est une application Web de type Intranet reposant sur une base de données alimentée toutes les 6 minutes par les relevés effectués au niveau de 51 stations météorologiques réparties sur l'ensemble du territoire wallon.

A ces données viennent s'ajouter les résultats fournis par un logiciel de prévisions capable d'établir un pronostic de la température et de l'état du revêtement routier jusqu'à 24 heures à l'avance.

Une prévision spécifique établie par des prévisionnistes spécialisés pour les 16 stations principales est également disponible.



**Global 360**  
Optimizing Business Processes



**Are you ready to take the lead?**

**Global 360's Business Process Management Suite  
can take you there.**

Global 360's Business Process Management Suite empowers you to take your business further and gain competitive advantage. Global 360 customers in financial services, insurance, government, healthcare and telecommunications have implemented some of the largest, most flexible BPM solutions worldwide. With over 2,000 customers in 134 countries Global 360 can take you where you need to go.

For more information please visit [www.global360.com](http://www.global360.com)

Par ailleurs, une fonction cartographique basée sur des empreintes thermiques, établit la relation entre températures de surface mesurées aux stations et à tout endroit du réseau.

Outre ces fonctions de diagnostic et d'aide à la décision, l'application comporte un volet de gestion des interventions utile aux districts ainsi qu'au centre PEREX (centre de trafic de la Région wallonne) où est logée la Direction de la Coordination et de l'Information routière (D115, une des directions de la D.G.A.R.), responsable du développement et de la mise en œuvre du projet Météoroutes.

Entre autres fonctionnalités disponibles dans ce volet, on peut citer la gestion des permanences, la gestion des inspections, l'historique des interventions, l'envoi de SMS d'alertes aux personnels de garde, la carte des conditions de circulation, etc....

En pratique, les responsables de terrain en charge de l'organisation des opérations de traitement hivernal des routes, accède via le site Internet des routes (<http://routes.wallonie.be>) à un espace réservé sur base d'un identifiant et d'un mot de passe.

Dès ce moment ils peuvent consulter les données relatives aux stations météo situées dans leur zone d'activité, visualiser une situation instantanée sur une carte de la Région, afficher divers tableaux de valeurs ainsi que différents graphiques liées à des paramètres prédéfinis, l'ensemble de ces informations permettant de dresser un diagnostic de l'état du réseau et d'organiser de manière optimale les conditions de son traitement.

A souligner enfin que depuis juin 2006, le système de base a été complété par une application pouvant être installée sur GSM autorisant la consultation d'une série de données identiques à celles délivrées par l'application Web sur PC : valeurs instantanées des 51 stations météo, valeurs prévisionnelles, certains graphiques, dernière image radar, dernière image satellite.

...

## Nestor-online Stad Vilvoorde

Een totaaloplossing voor de autonome afhandeling van stedenbouwkundige vergunningen binnen de Stad Vilvoorde, gecombineerd met een continue opvraagbaarheid door de burger.

De Stad Vilvoorde voldeed als eerste bestuur aan de voorwaarden voor de autonome afhandeling van stedenbouwkundige vergunningen.

Naar aanleiding van deze “ontvoogding” kreeg Vilvoorde de volledige verantwoordelijkheid om volgens artikel 113 van het decreet op de ruimtelijke ordening de betreffende aanvragen binnen een termijn van 75 dagen af te handelen.

Door het volgen van een eenduidige en strakke procedure en met de steun van het procesondersteunend backoffice pakket “Nestor- on line” realiseert Vilvoorde ondertussen een afhandelingstermijn van ongeveer 45 dagen, dus ruim onder de limiet van 75 dagen.

Deze realisatie is reeds een eerste en zeer belangrijke verbetering van de dienstverlening aan de burger.

De stad Vilvoorde gaat nog een stap verder door de burger de kans te bieden het volledige afhandelingsproces via het e-loket van de website op te volgen.

Door aan te loggen met de eID-kaart heeft de burger meteen toegang tot de operationele informatie over de acties die bezig zijn en over de gerealiseerde mijlpalen .

Deze optie is ook beschikbaar voor de architecten; binnen de backoffice -toepassing wordt namelijk aan het bouwdoossier naast de aanvrager ook de architect gekoppeld.

Architecten kunnen na authenticatie met hun eID-kaart de status opvolgen van alle dossiers waarmee zij te maken hebben.

De authenticatie met de eID-kaart garandeert de vertrouwelijke behandeling van de inhoud van de inhoud van de dossiers.

Aangezien de eID-kaart nog slechts beperkt beschikbaar is, wordt deze e-loket -functie ook beschikbaar gesteld via de Fedict-token.

## “PME ? Faites le test!”

### Région wallonne - Commissariat EASI-WAL

“PME ? Faites le test!” est une application Web qui permet à toute entreprise de savoir si elle est considérée ou non comme une PME, selon la définition européenne (recommandation du 6 mai 2003 entrée en vigueur le 1er janvier 2005).

L’application fournit une sorte de diagnostic du “statut” de l’entreprise (PME ou non, entreprise liée, partenaire ou autonome).

Cette application sera accessible directement via un site spécifique mais surtout à chaque endroit où il est fait référence au statut de la PME.

Dans la description du public-cible d’un formulaire, par exemple, chaque fois qu’on mentionnera les PME, une inscription (“PME? Faites le test!”) sera proposée et permettra, d’un simple clic, d’accéder à l’application.

Le diagnostic issu de l’application précise si l’entreprise est une micro, petite ou moyenne entreprise et la définit comme étant autonome ou ayant des entreprises partenaires ou liées.

A ce stade, le diagnostic est donné à titre informatif à l’entreprise – l’application n’a pas pour vocation de certifier un statut - mais l’application pourra être utilisée par les fonctionnaires pour les aider à déterminer si l’entreprise demanderesse d’une prime par exemple est bien une PME (selon la définition européenne).

L’objectif est également de mettre cet outil à disposition des administrations concernées par la problématique, c’est-à-dire celles qui doivent connaître le statut d’une PME afin de leur accorder une aide.

L’objectif à terme est que, dans le cas d’un diagnostic positif (l’entreprise est une PME), le site produise automatiquement, sur la base des données introduites par l’entreprise, une déclaration, conforme au modèle européen, que l’entreprise pourrait joindre à toute demande de subvention ou de prime accordée aux PME.

Si techniquement cela ne pose aucun problème, le problème est davantage organisationnel:

- nécessité que plusieurs services s’accordent sur le mode de calcul du statut de PME et “fasse confiance” à une application Web
- caractère temporaire de l’attestation produite

# Creating a world of enhanced proximity

**VISION** | Creating and developing services to shape the future of our customers



For businesses and public authorities, the IT infrastructure, or information system, has become a tool for optimizing performance and gaining market share. It is an essential resource to help them anticipate the changes they need to make, in order to develop and thrive in a fast-changing environment.

Steria supports its customers by creating and implementing new services to sharpen their competitive edge and strengthen their leadership status. Steria's commitment comes in the form of long-term partnerships based on measurable value creation, building on best practices and cost-effective high quality of service.

With its Europe-oriented international presence, its multi-business offer, strong vertical expertise and a tried-and-tested industry approach, Steria operates across the entire lifecycle of the information system, creating a technological environment in which its customers' future strategic, economic and corporate changes can successfully take place.



[www.steria.be](http://www.steria.be)  
Steria Benelux SA/NV  
Boulevard du Souverain 36  
Vorstlaan  
1170 Brussels  
Tel : +32 2 566 66 66

## **Création d'un système intégré de gestion des dossiers et de communication au Service d'Accueil des Etrangers de la Ville de Liège**

Ville de Liège

L'Administration communale assure la majorité des contacts entre les personnes candidates au séjour en Belgique et l'Office des Etrangers. Elle doit, dans ce cadre, récolter les informations adéquates et en organiser la maintenance et la mise à jour, assurer leur transmission de façon sûre et précise à l'Office des Etrangers, veiller à ce qu'une réponse adéquate soit donnée par celui-ci dans des délais raisonnables, offrir une information claire et exacte aux citoyens, fournir à ces derniers les documents exigés par la Loi.

Il a été décidé de passer, pour l'ensemble des dossiers actifs du Service d'Accueil des Etrangers à la numérisation complète.

L'étude du projet a été menée en collaboration entre la Ville de Liège et la firme BULL. Elle a abouti à la création d'un système intégré de consultation et de gestion du suivi de ces dossiers, ainsi que de transmission sécurisée des documents numérisés à l'Office des Etrangers.

L'ancienne base de données signalétiques a été intégrée à cet ensemble grâce à une interface web qui a permis d'améliorer son apparence et de faciliter son maniement par l'utilisateur.

Un équipement de scannage performant a été installé, permettant l'absorption des importants volumes de documents papier.

Le système actuel autorise l'accès simultané de plusieurs agents des services de Population ou d'Etat civil de Liège à la consultation des dossiers numérisés.

Une gestion des autorisations d'accès selon les types de documents est possible.

Il est prévu que des développements supplémentaires prendront le relais à l'Office des étrangers pour aller vers davantage d'automatisation du suivi des documents entrants.

## **New-HYP**

### **Fonds du Logement des familles nombreuses de Wallonie**

Une des missions du FLW consiste à accorder des prêts hypothécaires à des familles nombreuses à bas revenus en vue de leur permettre d'acquérir un logement et/ou d'y réaliser des travaux (les deux autres étant l'aide locative d'une part, le conseil, la coordination et le financement des organismes de logement à finalité sociale d'autre part).

Unanimentement reconnu, le bien fondé de cette mission se trouvait handicapé par des lourdeurs procédurales et une difficulté à boucler les dossiers dans des délais raisonnables.

Il importe de préciser que le processus d'octroi des prêts ne bénéficiait que d'un faible support informatique, les entités provinciales travaillant sans le moindre accès à la base de données, avec pour conséquence le développement de méthodes de travail différentes.

Dès 1997, une réflexion sur ce processus et sur la gestion de la masse de données fut entamée et déboucha sur un diagnostic organisationnel mettant en avant la nécessité d'uniformiser les procédures et de développer une utilisation nettement plus poussée des technologies de l'information, avec comme point d'orgue la mise en place d'une base de données commune couvrant l'ensemble du processus d'octroi et de suivi des prêts, intégrant les aspects réglementaires propres au FLW mais aussi les volets financiers et techniques.

En 2001, après un audit réalisé l'année précédente, et sans que le FLW n'interrompe l'exercice de sa mission, ce chantier de réforme était lancé et associa pendant 3 ans l'ensemble du personnel via la participation à des groupes de travail.

A l'analyse fonctionnelle et organisationnelle débouchant sur la mise à plat et la remise en question de l'ensemble des procédures dans un souci de simplification administrative, succéda en 2002 le vaste travail de développement informatique entrecoupé de nombreux tests.

Lorsque l'instabilité liée au support fut résolue, le basculement des données de Hyp vers NHYP put être envisagé en avril 2004.

Notre pratique a permis de mettre en avant une sérieuse professionnalisation des processus intégrant la gestion des informations dès les premiers contacts avec les demandeurs jusqu'à la clôture du prêt et se traduisant notamment par une réduction substantielle des délais de constitution, de l'ordre de 40%.

En outre, d'autres perspectives de développements s'offrent aujourd'hui.

...

**CESAME/SALADIN****Ministère de l'Équipement et des Transports**

L'application CESAME concerne le Ministère wallon de l'Équipement et des Transports (MET), plus particulièrement la Direction Générale des Services Techniques (DGST) et ses Directions territoriales.



Le projet CESAME est un système informatique de type back-office ayant pour objet la gestion et le suivi des dossiers de marchés et des budgets.

La solution permet à plus de 200 agents, dans le cadre d'un processus collaboratif, d'assurer le suivi électronique de l'ensemble des dossiers de marchés et de budgets gérés par la DGST, depuis leur introduction jusqu'à l'engagement en passant par leur approbation.

Elle facilite dès lors grandement la circulation des dossiers, leur consultation, en augmentant simultanément le délai de leur traitement. CESAME recourt à la signature électronique basée sur l'utilisation de la carte d'identité électronique (eID) pour l'apposition des visas et des approbations nécessaires tout au long du cycle de vie des dossiers.

SALADIN est une plateforme d'échange de documents confidentiels entre un émetteur donné et un ou plusieurs destinataires déterminés, développée dans la périphérie de CESAME dans le but de pouvoir faire transiter en toute sécurité et en garantissant la confidentialité, certains dossiers et documents gérés par CESAME.

Les destinataires sont avertis de la présence d'un document confidentiel les concernant dans SALADIN par le biais d'un message électronique.

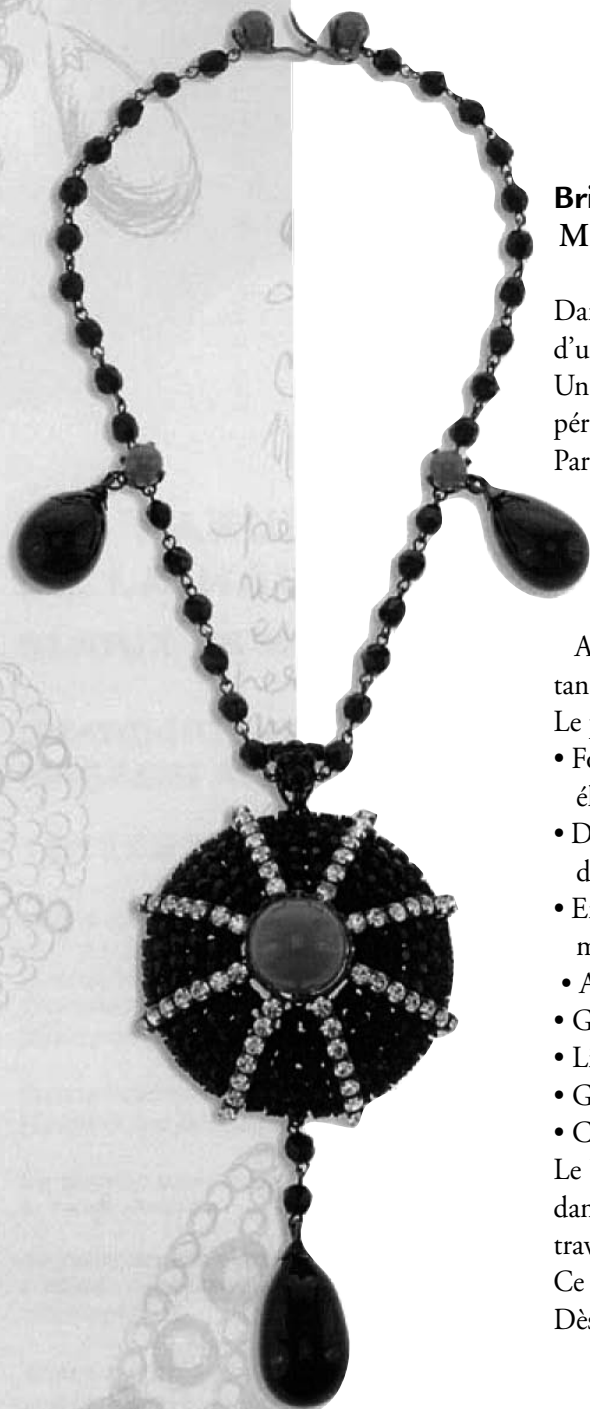
Ce message ne contient en aucun cas le document confidentiel mais un Url d'accès à une « enveloppe » sur la plateforme SALADIN.

Pour consulter ce document, le destinataire s'authentifie avec sa carte d'identité électronique. La confidentialité est donc assurée en agissant sur le niveau de sécurité d'accès à la plateforme et ce en recourant à plusieurs moyens:

- Un mécanisme d'authentification forte basée sur l'utilisation de la carte d'identité électronique (eID).
- Le chiffrement des documents durant leur stockage sur le serveur.
- L'utilisation du protocole sécurisé 'https' avec acheminement des documents cryptés du poste de travail jusqu'au serveur et du serveur jusqu'au poste de travail.

En résumé, SALADIN peut donc garantir que la confidentialité est effective à tout moment, aussi bien lors du transport que durant le stockage.

Personne, hormis l'émetteur et les destinataires, ne peut prendre connaissance du contenu d'une enveloppe.



### **Bridge-boy** Ministère de l'Équipement et des Transports

Dans le cadre d'une saine politique de gestion d'un parc d'ouvrages d'art, il est essentiel de disposer d'une procédure d'inspection.

Un grand nombre de pays de par le monde base celle-ci sur quatre types d'inspections de portée et de périodicité différentes.

Parmi celles-ci, l'inspection approfondie se distingue par son caractère systématique.

Réalisée suivant une périodicité pluriannuelle, elle examine tous les éléments d'un ouvrage d'art.

Elle permet donc d'obtenir une image précise de l'état de l'ensemble des ponts.

Actuellement en région wallonne, cette inspection est réalisée à l'aide d'un formulaire identique pour tous les types d'ouvrages.

Afin d'améliorer la qualité et la reproductibilité de ce type d'inspection, un outil informatisé d'assistance a été développé au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports de la Région wallonne.

Le principe de cet outil, baptisé «Bridge-Boy», repose sur plusieurs concepts originaux:

- Formulaire spécifique pour chaque pont, rédigé lors d'une visite préalable sur site. Il reprend tous les éléments de l'ouvrage et leur matériau constitutif.
- Développement d'une base de données définissant pour chaque couple élément/matériau les types de défauts susceptibles d'être rencontrés.
- Encodage de l'inspection sur site à l'aide d'un ordinateur de poche. L'utilisateur peut réaliser son examen presque exclusivement en cochant une réponse parmi des listes.
- Aide disponible sur chaque élément et défaut.
- Génération automatisée des documents d'inspection.
- Lien direct avec la banque de données des ouvrages d'art préexistante.
- Génération semi-automatique d'un métré de réparation
- Calcul d'un indice de santé

Le Bridge-Boy permet ainsi d'assurer une meilleure standardisation des observations visuelles menées dans le cadre des inspections généralisées, de fournir une assistance sur site et d'éliminer les fastidieux travaux d'encodage au bureau.

Ce projet est testé actuellement sur environ 350 ponts routiers et autoroutiers dans la région de Verviers. Dès 2007, il sera progressivement activé dans l'ensemble de la Région wallonne. . . .



## Medattest

### Rijksinstituut voor Ziekte en Invaliditeits Verzekering

Sinds jaar en dag bestelden de Belgische zorgverleners (zo'n 150.000 artsen, verpleegsters, ziekenhuizen, ...) hun getuigschriften voor verstrekte hulp bij FOD Financiën.

Vorig jaar legde de overheid deze verantwoordelijkheid bij het RIZIV, die in maart 2006 besloot om deze opdracht uit te besteden na het uitschrijven van een lastenboek aan Speos (dochter van De Post).

Via een concessie is Speos belast met het drukken, het beheer van de bestellingen en het verdelen van de getuigschriften voor verstrekte hulp aan de zorgverleners, evenals met de invordering van de hieraan verbonden betalingen.

Gezien het belang van dit project voor de dagelijkse werking van de gezondheidszorg in ons land, is daarenboven veel aandacht besteed aan een tijdige implementatie (tegen 01/07/06) en aan een betrouwbare opvolging tijdens de operationele fase van de concessie.

Om dit te realiseren heeft Speos een dienstenplatform ontwikkeld met verschillende modules: het beheer van de bestellingen, de invordering van de betalingen, het drukken en het leveren van de getuigschriften en het rapporteren aan het RIZIV & FOD Financiën.

Het voorgestelde dienstenplatform is volledig gebaseerd op oplossingen binnen de groep van De Post.

De getuigschriften kunnen besteld worden via post, fax of via een website.

Bestellingen via post of fax worden geplaatst via een gepersonaliseerde bestelbon die via een scanningscentrum (eXbo) gedigitaliseerd en gecontroleerd worden.

Voor het aanloggen in de online applicatie kan de zorgverlener gebruik maken van een loginnaam met paswoord of via zijn elektronische identiteitskaart.

Teneinde de veiligheid, confidentialiteit en authenticiteit te waarborgen voor een online bestelling, is een beveiligingsmodule noodzakelijk.

Deze module is gebaseerd op de technologie van Certipost, die een aanzienlijke ex-



pertise rond identity management uitgebouwd hebben met referenties in eGoV (eID) en Healthcare.

De applicatie voorziet tevens in een veilige implementatie van een systeem van mandatering.

Op termijn is een integratie met Be-Health voorzien.

De zorgverlener heeft de mogelijkheid om te betalen via kredietkaart, online bankieren of overschrijvingsformulier. Voor de levering van de documenten naar de zorgverlener staat Taxipost in. Hiervoor is een link voorzien tussen de bestelmodule en het software platform van Taxipost.

Het geheel van bovenstaande modules is permanent gelinkt met een centrale beheersmodule. Hierdoor kan de helpdesk de status van de bestelling consulteren.

...

## Création d'un Réseau coordonné d'Espaces Publics Numériques (EPN) en Région wallonne

### Direction générale des Pouvoirs locaux

Ce programme vise à mailler les communes wallonnes d'«espaces publics numériques» (EPN)<sup>\*\*\*</sup>, lieux d'accès et formation aux TIC. Le projet a été conçu en 4 phases:

- la réalisation d'une étude préliminaire destinée à évaluer l'opportunité et la faisabilité de l'avant-projet pour accompagner la mise en place des EPN au niveau local;
- le lancement d'un appel à projets aux communes wallonnes (2.000.000,00 EUR);
- la création d'un centre de ressources pour soutenir et encadrer ces communes;
- l'élargissement de l'action du centre de ressources à toutes les communes wallonnes.

Ce lieu doit :

- être ouvert au public
- être à vocation non lucrative
- disposer d'un projet d'accompagnement individuel et collectif
- favoriser l'accès, l'initiation et l'appropriation à l'Internet, au multimédia, et à la bureautique.

Cette action s'inscrit dans une politique à long terme visant à réduire la fracture numérique au niveau local en développant, sur le territoire wallon, des endroits où l'accessibilité aux outils de la société de l'information est garantie pour tous.

Ces EPN permettront notamment de bénéficier des services offerts sur le Net par les pouvoirs locaux et la Région wallonne.

---

<sup>\*\*\*</sup> On entend par EPN un lieu qui propose à ses usagers des activités variées et encadrées, par le biais d'ateliers collectifs (d'initiation, de formation ou autour d'un projet) et dans le cadre de médiations individuelles et de plages réservées à la libre utilisation du matériel (dit "accès libre")

Au travers de ces EPN, le citoyen pourra être sensibilisé à l'utilisation des TIC d'une part; et suivre des formations à ces mêmes outils, d'autre part, avec une attention toute particulière pour les publics dits «fragilisés» : femmes seules, chômeurs, inactifs, personnes sans diplôme, retraités, SDF..

Ce projet d'accès collectifs est complémentaire des plans d'équipement informatique individuel.

## Digid@k

### Gemeentebestuur Houthalen-Helchteren

Een digidak is een laagdrempelige leeromgeving, een "publieke computerinfrastructuur" ten behoeve van burgers die (nog) geen toegang hebben tot digitale communicatie.

In een gemeente worden op één of meerdere locaties enkele (5) pc's met een printer en een scanner ter beschikking gesteld.

Ze worden ingebed in organisaties of gebouwen met een laagdrempelige functie t.a.v. kansengroepen en/of buurten.

Hier worden sensibiliserende initiaties rond e-government en e-participatie georganiseerd:

- gratis pc-initiatiecursussen aangeboden;
- begeide "vrije inloopmomenten" gehouden: geïnteresseerden kunnen vrij gebruik maken van de infrastructuur, en op eigen tempo oefenen. Een begeleider is aanwezig en biedt waar nodig ondersteuning.

Er bestaan reeds 8 Digid@ks in Turnhout, 1 in Beerse (Antwerpen), 2 in Houthalen Helchteren (Limburg), 1 in Tienen (Vlaams-Brabant) en 1 in Zonhoven (Limburg). We willen in een pilootproject dit concept uitbreiden naar verschillende regio's in Vlaanderen en de overdraagbaarheid in verschillende contexten en situaties uittesten.

# Werken voor de overheid is werken binnen een complexe structuur

## Uit de speaking note van de “Vlaamse overheidsmanager van het jaar”

BBB (Beter Bestuurlijk Beleid) is het veranderingstraject om de werking van het Vlaamse overheidsapparaat te optimaliseren, transparanter en slagvaardiger te maken. Het wil een Vlaams overheidsbeleid bewerkstelligen dat een maximale en kwaliteitsvolle toegevoegde waarde (effectiviteit) creëert aan minimale kosten (efficiëntie). Sleutelementen zijn transparantie, responsabilisering gekoppeld aan verantwoording, een duidelijke taakverdeling en verantwoordelijkheidsafbakening tussen Minister, departement en verzelfstandigd agentschap.

**B**BB is geen eindpunt, noch een statisch model. De Vlaamse overheid is net als iedere organisatie permanent in beweging en in ontwikkeling. Verdere professionalisering wordt vandaag vertaald in streven naar: “Deugdelijk bestuur of corporate governance”. Ook de Vlaamse overheid moet hier werk van maken.

### Wat zijn de 9 corporate governance principles ?

**Principe 1:** De vennootschap past een duidelijke governance structuur toe.

**Principe 2:** De vennootschap heeft een doelstreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang.

**Principe 3:** Alle bestuurders dienen blijk te geven van integriteit en toewijding.

**Principe 4:** De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en beoordeling van haar en zijn leden.

**Principe 5:** De raad van bestuur richt gepersonaliseerde comités op.

**Principe 6:** De vennootschap legt een duidelijke structuur vast voor het uitvoerend mandaat.

**Principe 7:** De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze

**Principe 8:** De vennootschap respecteert de rechten van alle aandeelhouders en moedigt hun betrokkenheid aan.

**Principe 9:** De vennootschap waarborgt een passende openbaarmaking van haar corporate governance.

...

Er is al veel gezegd en geschreven over corporate governance. In België heeft de discussie vooral geleid tot twee codes, de code Lippens voor de beursgenoteerde bedrijven en de code Buysse voor de familiebedrijven.

Voor overheidsbedrijven verwijs ik naar “Developing the correct Corporate Governance Tripod” (Montgomery & Kaufman 2003). De tripod bestaat uit :

- De aandeelhouders
- De raad van bestuur
- Het mangement

Een delicaat evenwicht, elk van de drie organen heeft belangrijke verantwoordelijkheden die op zich zelf staan, maar de interacties leiden tot deugdelijk bestuur, zijnde de juiste dingen doen en de dingen juist doen.

Dit evenwicht is niet één en uniek, het zal afhankelijk zijn van de bedrijvigheid, de context, de feitelijkheden en leiden tot verschillende modellen. Ook tot een model waarin de eigenheden van overheidsbedrijven ruimte krijgen.

Het is geen noodzaak om een van de twee codes over te nemen. Laten we het denkproces naar de geest doen en zien waar we uitkomen.

Als men bepaalde activiteiten onderbrengt in een overheidsbedrijf ipv een administratie, doet men dit omdat men denkt dat het kiezen voor een bedrijfsmatige structuur en organisatievorm een meerwaarde zal bieden in het realiseren van de doelstellingen.

Al de regels en wetgevingen die dan gelden voor privaatrechterlijke vennootschappen , zijn behoudens uitdrukkelijke afwijking ook van toepassing op publiekrechtelijke vennootschappen.

In vergelijking met een administratieve structuur komen er ook twee organen bij, naast de minister en de topambtenaar creëert men een algemene vergadering en een raad van bestuur.

De Raad van bestuur heeft een belangrijke rol ten opzichte van de aandeelhouder. In casu de Vlaamse Gemeenschap vertegenwoordigd door de betrokken minister en bewaakt de Shareholder value en shareholder intrest. Afhankelijk van de politieke inzichten kan dit bv. de financiële waarde van het bedrijf zijn, of de mate waarin het bedrijf als instrument van de overheid het beleid van de overheid zal uitvoeren,...

Maar volgens het Belgisch recht is de raad van bestuur bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezelijking van het doel van de vennootschap. De raad van bestuur moet dus handelen in functie van het belang van de onderneming en dat is niet altijd hetzelfde als het belang van de aandeelhouder, of hij nu privaat of publiek is. Gelukkig zou dit in de realtie tussen overheidsbedrijven en hun publieke aandeelhouders minder conflicten moeten opleveren, aangezien zij beide het “algemeen belang “ moeten dienen.

De raad van bestuur heeft ook een rol ten opzichte van het management, ze is supporter, adviseur, moet een draagvlak geven voor moeilijke beslissingen, controle en monitoring, ook het voortouw nemen als change agent. Daarnaast heeft de raad van bestuur een rol op vlak van de reputatie van het bedrijf, de netwerking en lobbying, het management steunen en beschermen en de representatie van het bedrijf.

Ten opzichte van de stakeholders moet de raad van bestuur de dialoog organiseren. Men moet ervoor zorgen dat de verschillende behoeften van de maatschappij een stem krijgen in de raad van bestuur en een maatschappelijk draagvlak creëren voor beslissingen. Deze rol is toch wel specifiek voor raden van bestuur van overheidsbedrijven. Vanuit deze optiek valt dan ook te verdedigen dat de vakorganisaties, op één of andere manier deel uit maken van de raad van bestuur. Daarnaast zal de rol (zowel in privaatrechterlijk als publiekrechtelijk bedrijven) toenemen in het streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### **De overheidsbedrijven hebben nood aan corporate governance**

“De rol van de raden van bestuur heeft in BBB niet voldoende aandacht gekregen , als we de principes van corporate governance in de Vlaamse overheid willen waarmaken moeten wij hier verder aan werken”. De rol van de raad van bestuur in corporate governance termen wordt omschreven als “how you direct and control the firm”.

...

De vraag die zich stelt is of raden van bestuur van overheidsbedrijven deze rollen goed vervullen. Uiteraard zijn er grote verschillen in samenstelling en functionering van verschillende overheidsbedrijven.

Federale overheidsbedrijven als De Post of NMBS zijn moeilijk vergelijkbaar met bv. Het Vlaams Overheidsbedrijf van De Scheepvaart. Verschillen zijn er, zowel inzake schaalgrootte, complexiteit van de opdracht of

Niettemin ben ik overtuigd dat raden van bestuur van overheidsbedrijven het moeilijker hebben om hun rol te spelen.

**De raden van bestuur van overheidsbedrijven hebben overduidelijk minder ruimte om hun wettelijk voorziene rol op te nemen**

Laten we eens kijken naar de verschillende taken die een goed functionerende raad van bestuur op zich moet nemen en kijken of dit voor een overheidsbedrijf in praktijk ook zo gebeurt.

De belangrijkste taken van een raad van bestuur zijn :

**A. Monitoring delegatiebevoegdheid**

- 1 delegaties
- 2 procedures
- 3 checks & balances
- 4 verantwoording afleggen
- 5 interne controle in de verschillende onderdelen organisatie

Deze taken kunnen mijns inziens perfect opgenomen worden.

**B. Monitoring management**

1. *Toon aan de top, reputatiemanagement (taak benoemingscomite)*
  - corporate philosophy
  - compliance met missie, doelstellingen
  - attitude, gedragingen, integriteitscheck

Hier zitten we met een groot probleem. De meeste raden van bestuur kunnen hun overheidsmanagers niet zelf aanstellen. Ze worden in de huidige procedure op Vlaams niveau zelfs niet betrokken bij de selectie, hun mening wordt niet gevraagd. Hier zou men toch een weg moeten vinden om de raden van bestuur een rol te kunnen laten spelen.

De bezoldiging wordt eveneens beslist door de regering. Terwijl hier vroeger nog een duidelijk statuut transparantie en interne rechtvaardigheid bood, is dit de laatste jaren vervangen door een ad hoc bezoldigingsbeleid.

**2. *Opvolging resultaten, performantie (taak remuneratiecomite)***

Ook de jaarlijkse evaluatie gebeurt door de betrokken minister. Die evalueert de leidinggevende op basis van doelstellingen waarvan niet duidelijk is door wie ze zijn goedgekeurd. Door de minister, door de raad van bestuur? In de huidige procedure is niet voorzien dat de raad van bestuur hier enige rol in speelt.

Ook de beslissing tot ontslag van de overheidsmanager wordt door de regering genomen.

De vraag is dan ook welke instrumenten de raad van bestuur in handen heeft om de selectie, het gedrag en de acties van de overheidsmanager te sturen?

**C. Monitoring middelen en allocaties**

1. *De financiële middelen (taak van het auditcomite)* (waarderingen, schulden, off balances, engagementen in contracten, investeringen, liquiditeitsbeheer)

---

**DIRECT = PERFORMANCE**

De raad van bestuur moet zich zeker bezighouden met:

- beslissingen die niet meer terug te draaien zijn, strategische en gevoelige beslissen
- het kader scheppen voor het management

**CONTROL = CONFORMANCE**

Being in control of, beheersen, maitriser en niet control over, dominance over, heersen, diriger.

---

omgeving, de soorten stakeholders, de rol van de vakbonden, de afstand tussen het overheidsbedrijf en het publiek, de afstand tussen het overheidsbedrijf en de politiek, maar ook in de samenstelling van de raden van bestuur, de profielen, de manier waarop de raad van bestuur zijn rol speelt.

Ik denk trouwens dat dit voor privé-bedrijven net zo is, ook niet alle beursgenoteerde bedrijven zijn op een zelfde manier georganiseerd, net zomin als alle familiale bedrijven een kopie zijn van elkaar.



Ook hier zitten we met een specifieke situatie. Ten opzichte van een meerjarenbedrijfsplanning staat de annualiteit van de begroting. Het jaarlijks vastleggen van de inkomsten en bestedingen in de vorm van de goedkeuring van de begroting is een hoeksteen van onze democratie. Niettemin creëert dit ieder jaar onzekerheden, aanpassingen aan de bedrijfsmatige begroting. Deze vlaamse regering zet een stap vooruit door in ieder geval op politiek vlak afspraken te maken ivm een meerjarenbegroting, waarvan de toets ieder jaar bij de begrotingsonderhandelingen gebeurt.

Een keer werden de financiële gevolgen van de af te sluiten beheersovereenkomst verankerd in een dekreet voor de duur van de beheersovereenkomst. Dat was bij de vorige beheersovereenkomst van de VRT.

Al de andere raden van bestuur worden geacht een beheersovereenkomst te ondertekenen, waarvan ze niet weten of de andere partner zijn financiële engagementen gaat nakomen. En ook in de huidige visie op beheersovereenkomsten is geen decretale verankering van de financiering voorzien.

Daarnaast is er de laatste jaren een complexiteit bijgekomen in de vorm van de ESR rapportering in het kader van de naleving door de Europese lidstaten van de zogenaamde Maastrichtnorm. Met als doel te komen tot een systematische en uitvoerige beschrijving van de totale economie van een EU-lidstaat in het kader van een Internationaal vergelijkbaar boekhoudkundig raamwerk.

...

Dit biedt het referentiekader om de omvang te bepalen van

- Het vorderingensaldo: drukt het jaarlijkse begrotingsoverschot/tekort uit en een percentage van het BBP (tekort max. 3% BBP)
- Schuldgraad: drukt de totale overheidsschuld uit in een percentage van het BBP (max. 60% BBP of voldoende snel dalen)

Deze normering heeft voor de politieke wereld zo aan belang ingewonnen dat het referentiekader bij uitstek is voor de begrotingsopmaak. De bedrijfseconomische boekhouding heeft in dit afwegingskader geen relevantie meer.

Dit leidt ertoe dat de politieke manier van denken en de bedrijfsmatige manier verder uit elkaar groeien. Dit speelt vooral een belangrijke rol bij overheidsbedrijven die veel investeringen doen. Ook hier moet de raad van bestuur volgen en met veel creativiteit de brug proberen te maken tussen beide benaderingen.

## 2. HRM

Het is duidelijk dat de raad van bestuur weinig impact heeft op HRM. Trouwens het management heeft dit ook maar in beperkte mate, aangezien de meeste overheidsbedrijven onder de toepassing van het raamstatuut vallen. De regels voor de selectie, aanwerving, remuneratie, loopbaanontwikkeling, evaluatie en ontslag liggen allemaal vast in deze eenheidsworst. Onnodig te zeggen dat dit niet kan tegemoetkomen aan de specifieke noodwendigheden van ieder bedrijf. De link met

de missie, strategische en operationele plannen is nihil. Jammer genoeg heeft BBB hier geen bijkomende flexibiliteit gerealiseerd, integendeel er komen steeds meer bindende afspraken en algemene regels en procedures bij.

## 3. relatie stakeholders

### 4. reputatie

Ook met deze twee taken moet de RVB behoedzaam omgaan. Immers ze liggen heel dichtbij, de publieke opinie, de pers en dus bij het werkveld van de politieke wereld

## D. Monitoring systemen (welke, werken ze, effectief)

De doelstellingen van deze systemen zijn:

- beschermen tegen onverwachte aansprakelijkheden risico's,
- assets beschermen
- fraude vermijden
- fouten en onregelmatigheden snel opsporen

We onderscheiden vier taken:

- 1 interne controlesysteem (taak auditcomite)
- 2 riskmanagement, crisismanagement
- 3 legal due diligence
- 4 omgaan met conflicterende belangen

Hier kan de raad van bestuur redelijk zijn rol spelen. Er zijn echter een aantal aandachtspunten.

Op de eerste plaats de controlecascade : bij de overheidsbedrijven werken de bestaande vennootschapsrechterlijke controleorganen, zoals auditcomité binnen de raad van bestuur, bedrijfsrevisoren maar werken ook de publiekrechtelijke controleorganen zoals regeringscommissaris, inspectie van Financiën, Rekenhof, en het laatst nog ingestelde auditcomité van de Vlaamse regering. Het is niet altijd duidelijk wie wat controleert ten behoeve van welke risico's en aan wie gerapporteerd wordt. Er is toch een fundamenteel verschil tussen controle die gebeurt ten behoeve van het management, de raad van bestuur, de minister of het parlement. Uiteraard kan men zeggen dat er nooit genoeg kan gecontroleerd worden, maar uiteindelijk kosten al deze controles ook veel belastingsgeld en kan men ook hier de efficiëntie en effectiviteitsvraag stellen. Helemaal absurd wordt het wanneer men de raad van bestuur verbiedt bepaalde controles te doen, omdat de bevoegdheid zou toebehoren aan een publiekrechtelijk controleorgaan, zoals bijvoorbeeld de fraudeaudits.

Gelukkig heeft de eerste voorzitter van het Rekenhof recentelijk het initiatief genomen om samen met de verschillende controleinstanties en een delegatie van de overheidsbedrijven te pogen hier terug te komen tot een logisch en transparant geheel.

Ook het taakonderdeel " omgaan met conflicterende belangen" is een permanente evenwichtsoefening voor de raad van bestuur. Zoals bijvoorbeeld het afsluiten van CAO's en conflicterende belangen tussen raad van bestuur, Vakbonden en Minister.

...



### E. Monitoring resultaten

- 1 financiële resultaten :bv. cash flow en netto winst
- 2 uitvoering strategische doelstellingen

Over welke strategische doelstellingen hebben we het hier, die van de minister en de regering vertaald in de regeringsverklaring en de beleidsnota's of die van de raad van bestuur ?

### F. Monitoring raad van bestuur

Hier is nog een hele weg af te leggen.

De evaluatie van de samenstelling en de werking van de raad van bestuur is nog niet echt een doorleefd proces, noch in de raad van bestuur zelf noch bij haar aandeelhouder de regering.

Nochtans illustreert deze eerste toetsing van de realiteit met in het kader van deugdelijk bestuur gewenst situatie, hoe moeilijk de job van de raad van bestuur in een overheidsbedrijf is.

De raad van bestuur heeft nood aan een samenstelling in functie van de reële complexiteit van de opdracht, de soort aandeelhouder, de complexiteit van de omgeving, de noodzakelijke kennis van specifieke wetgeving. De raad van bestuur moet Entrepreneurschap verzoeken met controle en contiuniteit, evenwicht brengen tussen dynamiek en veiligheid.

De rol van de voorzitter is uiterst belangrijk. Hij zal vooral het evenwicht moeten bewaken met de aandeelhouder en tussen de politieke context en de bedrijfsmatige context .

Gezien de omvang van de te beheren budgetten, het personeelsbestand, de impact op de maatschappij en de

risico's die voortvloeien uit de complexe context is het ver van de realiteit om nog te denken dat een zitje in de raad van bestuur van een overheidsbedrijf een leuke snabbel is.

Trouwens ook in de remuneratie hiervan zijn we de laatste jaren terecht gekomen in een ad hoc beleid. De officiële regeling van de vlaamse overheid voorziet in een zitpenning van 70 euro per zitting ! Er circuleren nu voorstellen om dit op te trekken tot 250 euro per zitting.

Wie zei ook al weer : "If you pay peanuts, you get monkeys"

Trouwens na al deze hervormingen van verschillende delen van de overheid is de interne billijkheid van de remuneratie volledig zoek en begint op sommige plaatsen een bedreiging te vormen voor het goed functioneren van bepaalde delen van de overheid.

In een rechtstaat gebaseerd op de scheiding der machten, wordt gewicht en dus het evenwicht van die machten voor een groot stuk ingevuld door de profielen die er actief zijn.

Een overkoepelende visie op de remuneratie van de organen van de drie machten is geen overbodige luxe, alle publieke clichés hierover ten spijt.

Bij deze een pleidooi om meer aandacht te geven aan de raden van bestuur van overheidsbedrijven.

Ook de relatie tussen de overheidsmanager en de aandeelhouder heeft haar eigenaardigheden in een publieke context.



### **De overheidsmanager moet geen politieker willen zijn, en de politieker moet geen overheidsmanager willen zijn”**

De relatie tussen overheidsmanager en het politieke spelersveld is één van de specifieke en misschien ook de moeilijkste onderdelen van de job. De grens tussen de twee is permanent in beweging – de overheidsmanager heeft een groot engagement nodig, moet kunnen meedenken met de politiek, maar moet het uitstippelen van het beleid overlaten aan de “verkozenen des volks”. De politieker moet de besteding van de middelen permanent in vraag stellen, en hierover de grote lijnen uitzetten. De politicus mag niet in de plaats van de overheidsmanager operationele beslissingen nemen. Beide moeten elkaar waarderen en zich als een loyale partner ten opzicht van elkaar opstellen. Dat laatste is niet gemakkelijk omdat ze in verschillende werelden met andere wetmatigheden werken : bedrijfsmatige cultuur ten opzichte van politieke cultuur ; korte termijn ten opzichte van iets langere termijn ; beleidslijnen uitzetten ten opzichte van beleidslijnen doen uitvoeren, de annualiteit van de begroting ten opzichte van meerjaren investeringsprogramma's, de gevoeligheden van wetstraat ten opzichte van de gevoeligheden van de stakeholders van het overheidsbedrijf.

Daarbij komt dat ook de publieke opinie en de opinionmakers de minister vaak vereenzelvigen met de resultaten van het overheidsbedrijf waarvoor hij politiek verantwoordelijk is, of die goede of slechte resultaten nu het gevolg zijn van een politieke aktie van de minister of een operationele aktie van het bedrijf zelf.

Aangezien de mening van het publiek een belangrijke driver is voor de politicus, valt het niet te verwonderen dat deze steeds in de verleiding komt om zelf manager te spelen.

Ik denk wel dat de invoering van BBB een grote invloed gaat hebben op de manier waarop de overheidsmanager in de toekomst gaat gerecruiteerd, geëvalueerd en ontslaan gaat worden. De regering heeft veel meer ruimte om de juiste kandidaat te zoeken, niet alleen binnen maar ook buiten de organisatie, de keuze is vrijer en ruimer. De overheidsmanager wordt jaarlijks geëvalueerd door zijn minister op basis van de doelstellingen die hij moet bereiken. Daarnaast leggen allerlei functionele ministers ook nog bijkomende doelstellingen op, o.a. inzake personeelsbeleid, beheer financiële middelen, ICT, wetsmatiging, huisvesting,... waarover ook moet gerapporteerd en geëvalueerd worden. De overheidsmanager zal er heel wat tijd en energie moeten instoppen om al de ministers tevreden te houden.

Hij zal veel vlugger bedankt worden om verschillende redenen : hij wordt zichtbaarder dus kwetsbaarder, hij is afhankelijker van de appreciatie van zijn minister, de mediatisering maakt dat de goede en slechte resultaten van de minister en de overheidsmanager sneller worden opgevolgd en wie rekent ze toe aan wie ?

De overheidsmanager zal steeds meer resultaatsverbanden opgelegd krijgen, maar kan hij beschikken over voldoende middelen om die resultaten te behalen en in er een evenwicht in de tripod om de randvoorwaarden te creëren om deze resultaten te behalen ?

Dit alles gecombineerd met het mandaatsysteem zal er toe leiden dat overheidsmanagers sneller dan vroeger bedankt zullen worden .

Dit opent nog een ander debat. BBB installeert een op zich logische meerjarencyclus. De nieuwe verkozen regering legt de uitgangspunten van haar beleid vast in een regeerverklaring. Die wordt op haar beurt vertaald in de beleidsbrieven van de verschillende ministers. Die onderhandelen dan een beheersovereenkomst met het overheidsbedrijf, waarvan de duur gelijkloopt met de ambtstermijn. De beheersovereenkomst uitvoeren is de voornaamste opdracht voor de overheidsmanager die hierover jaarlijks zal geëvalueerd worden door de minister.

Gaan we hier in praktijk niet heel dicht bij het “spoild system” terecht komen ?

Willen we dat ? Gaat dit de continuïteit van de werking van de overheidsbedrijven ten goede komen ? Ik denk het niet.

Waarom bestaat een overheid ? Een overheid bestaat om de kwaliteit van het leven te verbeteren. Ze moet dat doen voor iedereen, want ze doet dat ook met centen van iedereen. Daar moeten wij ons steeds van bewust zijn. Het verplicht de overheid in het algemeen en ons als overheidsbedrijven in het bijzonder om te streven naar de beste mensen, binnen de sterkte structuren en vanuit een permanent streven naar kwaliteit. Minder kan niet, minder mag niet, met minder hoeft de Vlaming geen genoeg te nemen.

# *Télévision mobiles, télévision interactive*

## Les nouveaux outils de l'e-gouvernement

L'Administration et la Démocratie en ligne ne concernent aujourd'hui qu'un milliard d'internautes à travers le monde, soit un sixième de la population. Lutter contre la fracture numérique, c'est aussi prendre en compte les autres supports numériques que sont les téléphones mobiles et les téléviseurs, plus largement présents dans les foyers.

le entre tous les appareils nous entourant, nous facilitant ainsi leur utilisation et nous permettant de nous focaliser sur leur apport bénéfique dans notre vie quotidienne plutôt que sur des préoccupations techniques de compatibilité.

### **Windows mobile**

Microsoft investit plusieurs milliards de dollars chaque année pour l'innovation, la recherche et le développement (autour de la personne). Il apporte une infrastructure ouverte basée sur les standards intégraux : écosystème de partenaires et de développeurs. Cela vient du monde de l'utilisateur devant son PC, mais l'ensemble des citoyens dans certains pays n'est pas familiarisé à cet environnement.

Le PC est une expérience riche, interactive, contrairement aux mobiles qui ont une interaction plus courte. Microsoft TV développe une intelligence sur la partie réseau et back end.

Microsoft est un fournisseur de services multiples, dont les principaux sont le service d'information, le service de communication, ou encore le service de proximité. Plusieurs exemples de ce que Microsoft a apporté dans certains pays. En Espagne, la poste a équipé 25 000 fac-

Le Capital le plus important du Service Public, de l'Administration, ce sont les gens (personnes à l'initiative des nouveaux citoyens), et non pas les machines (PC, immobiliers...).

La personne a un rôle central, développé selon 4 idées. La première d'entre elle est de Découvrir c'est à dire développer, créer des relations clients. Il faut ensuite Décider, améliorer les opérations, ce qui se traduit par des processus métier, une bonne gestion et compréhension. Travailler en équipe, promouvoir l'innovation, ce qui revient à accélérer les solutions. Et finalement, Agir, créer des connexions, autrement dit donner aux professionnels l'accès aux informations. Cela nous amène à une conformité et une gouvernance d'entreprises, et on assiste aussi à une force de travail mobile répartie.

Ce schéma traduit 3 infrastructures : Infrastructure de commission et de collaboration, Infrastructure annuelle et de sécurité, Infrastructure applicative.

### **Exemples de "m-Gouvernement", c'est-à-dire l'utilisation du téléphone mobile pour délivrer des services administratifs**

Il semble que la voie tracée par la plupart des producteurs, mais aussi ce que demande le public soit une convergence des technologies et des concepts vers un seul appareil multimédia. Ainsi, les téléphones mobiles se sont vu ajouter, ces dernières années, des fonctions agenda, lecteur multimédia, appareil photo numérique et autres chronomètre ou dictaphone... À l'avenir sans doute connaissons-nous aussi une compatibilité tota-

teurs de terminaux Windows mobile, ce qui permet le suivi de courrier et la signature électronique. Aux USA, pour le programme de recensement, 500 000 agents on été équipés pour avoir accès aux informations et interagir avec les personnes. En France, pour le Grand Versailles numérique (Marie Antoinette), les visiteurs étaient équipés de Windows mobile pour leur permettre d'écouter de la musique ou encore d'avoir des informations sur Marie-Antoinette. En Californie, les universités, les professeurs, ont une interaction avec les élèves (mini sondage...) grâce à Windows mobile. En Espagne, Portugal, Angleterre, il existe un portail citoyen à travers le web, les sms, la TV (pour les Mairies). On peut aller de plus en plus loin en utilisant la technologie avec les personnes...

### Podcasting

Le but est de développer un programme créé par les étudiants créateurs de films. Depuis Octobre 2005, les lecteurs i-tunes, autrement dit les i-pod, sont dotés de vidéo. Le fait de télécharger des fichiers par WIFI sur i-pod, est appelé le Podcasting.

SFS est un programme interne unique dans lequel les étudiants collaborent avec les mentors pour être la force créatrice des performances. Chaque étudiants a la possibilité d'écrire, diriger, et encore plus pour acquérir une expérience critique du futur. Beaucoup de gens considèrent et assument le fait d'aller en école audiovisuelle, avoir ses examens, et travailler dans un film. Ce n'est pas le cas ici.

SFS TV permet une réelle expérience du monde, où les étudiants peuvent travailler avec leurs paires pour produire un programme qui n'est pas juste innovant en termes de contenu, mais aussi en termes de délivrance. Selon Mr Garcia, le futur du Podcasting est brillant:

“Je pense que le Podcasting est quelque chose que vous verrez, dans les années à venir, décoller. La technologie du Podcasting sera certainement reconnue, nous permettant compresser des données, ce qui rendra plus facile la distribution de fichiers. A la fin, je crois qu'une fois que ceci arrivera, le public le considérera comme une forme de vérité de distribution des médias et une réelle manière de divertissement quotidien, comme la SFS TV”.

### Exemples de «t-Gouvernement», c'est-à-dire l'utilisation de la télévision interactive pour délivrer des services administratifs

La TV interactive (iTV) n'est pas nouvelle. Elle a commencé dans les années 1950 aux USA, avec une émission pour enfants (Winky-Dink and you, CBS 1954) qui présentait un personnage de dessins animés à la chevelure en étoile. Les enfants devaient aider Winky-Dink à sortir de situations difficiles en dessinant directement à l'écran sur des transparents.

On entend par programme ou service interactif, tout service de communication électronique qui permet d'interagir sur un contenu télévisuel. La parabole, l'antenne, le câble,..., sont des diffuseurs alimentés par les éditeurs, qui fournissent les services de la TV interac-

tive. Il y a plus de 30 sociétés adhérentes représentant l'ensemble des chaînes de valeur de TF1, dont les opérateurs, les chaînes, les systèmes opératoires ou encore les développeurs...

La télévision interactive est une industrie dynamique et créative. Il y a environ 300 services de TV interactive créés, mais surtout plus de 90% des abonnés du câble et du satellite utilise au moins un des services interactifs. Une croissance s'opère avec l'arrivée de la TV sur IP et du mobile. Les services offerts sont variés, ça va de la météo jusqu'au vote interactive à la télévision en passant par le journal avec information sur les villes.

Au Royaume-Uni, il existe la TNT (édité par la NHS) qui procure aux citoyens des informations générales sur l'hygiène de vie, ainsi que des informations pratiques, comme les formulaires, les annuaires hôpitaux...

Les atouts de la TV interactive sont multiples. Tout d'abord, elle permet une simplicité d'utilisation.

Ensuite, la sécurité y est renforcée, grâce à Internet, et la CSA procure un encadrement légal. En 2012, il y aura un Switch off, c'est-à-dire l'arrêt complet des émissions analogiques, ce qui se traduira par 100% des foyers français équipés d'un décodeur numérique.

Les capacités de la TVI sont d'une part, informer, éduquer et distraire, ainsi que d'apporter de nouveaux contenus locaux aux citoyens. La TV locale est une réalité.

...



### Lommel TV (Alcatel)

Lommel est une innovation pour la communauté.

Il existe 3 catégories de médias. En premier lieu, les professionnels ou semi professionnels, ainsi que les amateurs expérimentés, qui s'opposent aux très professionnels ("see my video": partager ses photos et vidéo avec sa famille).

On assiste à une (r)évolution dans la consommation de la télévision. La première génération qui est représentée par la masse, est définie par le broadcaster, qui agit dans une communauté ouverte, et les acteurs sont à la fois passifs et massifs. A l'inverse, la 4ème génération est locale, personnelle et appropriée, dans une communauté fermée, et les acteurs sont des participants engagés.

Ma propre TV apporte les chaînes locales à la TV. Plusieurs chaînes peuvent être personnalisées, comme les chaînes familiales, les chaînes de clubs, les chaînes de commerce local ou encore les chaînes des gouvernements locaux.

Lommel TV est un projet pilote de TV locale, l'avant projet existe depuis novembre 2005, et le projet pilote en lui-même a été fondé en mai 2006. Il s'agit d'un projet avec 3 partenaires. Le premier est représenté par le Gouvernement Belge, avec l'agence ICT en relation avec la municipalité de Lommel.

Le second partenaire est Alcatel (HP, MSTVe, Devolo). Les résidents de la communauté de Lommel représente quant à eux le dernier partenaire (clubs de sport, clubs de jeunes, vidéo clubs...). Les buts de cette Lommel TV sont multiples. Il s'agit tout d'abord d'un feedback sur les usages de la TV communautaire. Il faut ensui-

te observer les cohésions sociales et la construction de cette communauté. Cette TV va évidemment avoir un effet sur le commerce local. Enfin, le dernier but est d'avoir une expérience dans les aspects non techniques, comme les copyrights ou encore la vie privée...

On est en présence d'une conception participative : des discussions sont engagées entre toutes les personnes qui prennent les décisions au niveau commercial. Ce n'est pas à propos de la technologie, mais à propos des gens eux-mêmes. Dans la presse, la question est de savoir comment rapprocher les gens ensemble. Les participants à cette communauté sont âgés de 8 à 88 ans. Au niveau de l'éducation, la communauté apporte un impact positif, comme le contrôle de la régulation du contenu, le modèle du copyright, les outils du marketing viral structurel, ou enfin le développement des structures et du support de la communauté. Il s'agit d'un projet très intéressant. Ce projet devrait s'étendre à d'autres villes très prochainement.

### Fondazione Ugo Bordoni [www.fub.it](http://www.fub.it)

Le plan de la présentation est le suivant: décrire les dispositifs d'interactivité des services t-gouvernement promus par FUB, définir les services du T-Gouvernement, ensuite la discussion

portera sur les essais en service réel faisant participer des utilisateurs. Les dispositifs d'interactivité des services t-gouvernement sont représentés en premier lieu par une interactivité extérieure (utilisation des chaînes de retour). On est en présence d'une importante performance des chaînes de retour (Broadband ou Wireless).

Ces dispositifs permettent aussi l'authentification des utilisateurs se servant de cartes intelligentes, ainsi que le paiement en ligne. Quelques exemples de services du T-Gouvernement. Le T-bolletino est le paiement des factures, paiement des amendes avec une carte de crédit. Au niveau de l'éducation, le T-gouvernement permet la consultation des dossiers. L'achat de livres et paiement par carte de crédit est appelé le Tcommerce.

Le T-Banking quant à lui, est représenté par des tests de validité des nombres identificateurs de chèques. On peut également obtenir les dernières nouvelles, nouvelles récupérées dans les données des banques, à propos de la recherche de propositions d'emploi. La localisation du T gouvernement est multiple en Italie. On le retrouve à Parme (questionnaire délivrés de la DTT), Bologne, Pisa Lucca Livorno, dans la région lombarde, à Verona et Livorno, ou même dans le pays entier, avec la poste italienne. Cette dernière procède à des questionnaires par téléphone, ainsi qu'à des analyses des demandes des utilisateurs au centre téléphonique. Autrement dit, ce service procure des directives pour évaluer l'utilité et la satisfaction des utilisateurs des services interactifs du T-Gouvernement (utilisation, aspect de facilité d'utilisation, utilité de service, ennui, formation et soutien, sécurité et vie privée, impact d'équipement...).

Les premiers résultats sont bons. Tous les projets ont complétés la réalisation des services "on air".

Tous les projets ont, avec succès, utilisé des cartes intelligentes. Certains de ces projets sont actuellement en train d'expérimenter un Broadband ou des chaînes de retour Wireless (ex : la chaîne DTT pour les emplois).

En conclusion, on assiste à quelques rétroactions positives venant des projets à propos de la rentabilité et du potentiel économique des services interactifs. Tous les T-gouvernement développés par projet ont été annoncés et réalisés.

### World e-Gov Forum

*Cette synthèse a été réalisée par les étudiants du Master Droit de l'Internet – Administration Entreprises à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, sous la direction de Monsieur Georges Chatillon, Directeur du Master et Rapporteur du Conseil Scientifique du Forum.*

#### *Intervenant(s):*

*Jan DHEEDENE (Alcatel), Juan GARCIA (SFS TV & The University of Texas), Mahasti MOTAZEDI (Directeur du Business Development Communication Sector, Microsoft France), Filomena PAPA (Fondazione Ugo Bordoni, Coordinateur du Projet DTT), Laurant WEILL (Président d'AFDESI).*