

# 4 INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 65 - Januari 2007  
Mensuel n° 65 - Janvier 2007

**Outsourcing**

**4<sup>de</sup> Overheidscongres  
4<sup>ème</sup> Congrès du secteur public**

*Innovation & Performance  
in Public Sector*

19 & 20 maart - mars 2007  
Concert Noble

*Luxembourg and Greater Region,  
European Capital of Culture 2007*

*ParadePlasticiens volants*

Link (●)

4 INSTANCE<sup>®</sup>

GRATIS  
ABONNEMENT  
GRATUIT





*Arbres d'Acier - de Fluiter*

## INHOUD - SOMMAIRE

4 INSTANCE N° 65 - Janvier - Januari 2007

- 4 **KUNST - ART**  
Luxembourg and Greater Region, European Capital of Culture 2007
- 6 **OUTSOURCING**  
Outsourcing dans le secteur public tessinois
- 9 **KLANTGERICHTHEID**  
Wat mag U van uw overheid verwachten?
- 11 **DOSSIER SÉCURITÉ INTERNET 2007**  
Dernières tendances liées aux menaces sur Internet
- 16 **ECONOMIE**  
Toegenomen samenhang van wereldeconomie door globalisering wordt goede zaak geacht
- 18 **ORGANISATIE**  
Vlaamse ambtenaren gaan 'Anders Werken' in nieuw Ellipsgebouw
- 20 **MODERNISATION**  
La modernisation de la fonction publique en France
- 22 **STUDIE**  
De territoriale overheden staan in voor het beheer en de ontwikkeling van de Europese regio's en versterken hun financieel evenwicht

**Guide** des  
CABINETS

KABINETTEN  
**Gids**



*ParadePlasticiens volants*

4INSTANCE N° 65  
Januari - Janvier 2007

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  
Luxembourg European Capital of Culture 2007

LAYOUT - PREPRESS  
Daniel Collette Production sprl  
<http://www.dcprou.be>

REGIE  
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION  
Etoby

### Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

**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 (🔗)



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: [tvda@4Instance.be](mailto:tvda@4Instance.be)  
Toute information pour la rédaction est la bien venue à: [tvda@4Instance.be](mailto:tvda@4Instance.be)

Since its creation in 2003, the Luxembourg and Greater Region, European Capital of Culture 2007 Association works alongside its partners of the Greater Region (Lorraine, The Saarland, Rhineland-Palatinate, and the French and German-speaking Communities of Belgium) to make 2007 an absolutely exceptional cultural year and bring together 5 regions from four different countries for a common cultural project.

## Luxembourg and Greater Region *European Capital of Culture 2007*

*Danz Festival Lëtzebuerg - Raphaël Saada*

...

*Danz Festival Lëtzebuerg - Raphaël Saada*

**In the context of globalisation and the process of European integration, cross-border cooperation between regions is increasingly important. By encouraging creativity and long-lasting cooperation, "Luxembourg and Greater Region, European Capital of Culture 2007" will help bring together the region's 11 million inhabitants and strengthen their sense of belonging. They will have many occasions to meet, exchange ideas, get to know each other better, and share in the wealth and diversity of our cross-border region.**

**Jean-Claude Juncker**  
*Prime Minister,  
 Grand-Duchy of Luxembourg*

In May 2000, at the Greater Region Summit, Prime Minister Jean-Claude Juncker proposed to his partners to share the title European Capital of Culture, and this was unanimously accepted. Six years later, this bet on the future has become a reality through a programme and many transnational networks set up to carry it out:

"We believe strongly in the resolutely innovative spirit of this Community decision: the Greater Region, together with the Grand Duchy of Luxembourg, constitutes an important if not to say central part of this Europe that continues to grow and which is now extending a hand of welcome to its neighbours to the east. Together, we wish to create a fairer, more humane Europe that can revel in its cultural diversity. Would it really be so presumptuous to claim that our five regions, with such close ties against a background of plurality, constitute a test bed for the building of Europe? We are striving, on each side of our respective borders, to demonstrate that such a claim is justified, fully aware as we are of the historic mission that our heritage confers upon us." Octavie Modert, Secretary of State for Culture, Higher Education and Research, Luxembourg

"Yet our neighbours, against whom we sometimes fought, with whom we made up, with whom we have lived part of our common history – since centuries – we were about to lose these neighbours. We had "obliterated" them and it took an

initiative like European Capital of Culture open to Greater Region for us to realise that it was high time to tame them again. Tame in the sense of "creating links" as the fox explains to the Little Prince" Guy Dockendorf, Chairman of "Luxembourg and Greater Region, European Capital of Culture, 2007"

Beyond the objectives of Greater Region, the European Capital of Culture 2007 is a significant issue for the City of Luxembourg which was already European City of Culture in 1995 and is still enjoying the long terms effects of such an event:

"...Unlike in 1995, when we strived to present high-quality cultural programming in a small but expanding infrastructural network, our current goal is twofold: to attract a more diverse public and to arouse new interest. I feel particularly strongly about two target groups: our many non-Luxembourg fellow citizens, who represent over 60 per cent of the city's total population, and the 120,000 men and women who come in from neighbouring regions every day of the week to work in the city and its environs. Beyond the simple economic reality, these people expect more from their place of work and/or residence..."

**Paul Helminger**  
*Mayor of the City of Luxembourg*

[www.luxembourg2007.org](http://www.luxembourg2007.org)

# Outsourcing dans le secteur public tessinois\*

Le travail de mémoire effectué dans le cadre d'EMAP, *Outsourcing dans le secteur public tessinois*, s'organise en deux parties: la première est essentiellement théorique et introductive, tandis que la deuxième se concentre autour d'expériences et cas concrets issus du secteur public tessinois.

Bien que le phénomène de l'outsourcing concerne principalement le secteur des entreprises privées, où il est né et il s'est développé, on a observé qu'il s'est progressivement diffusé même au sein des administrations publiques, où les réformes administratives entamées par les pays de l'OCDE dans les années 70' l'ont employé comme pilier de leurs stratégies de renouvellement et modernisation.

L'outsourcing, ainsi appliqué au secteur public, signe le passage du *government* à la *governance*; nouveau contexte d'action dans lequel l'administration publique est plutôt orientée à gérer un système de producteurs au lieu d'exercer le traditionnel modèle de service étatique lié à la production directe des biens et des services.

L'outsourcing a été défini, dans le cadre de cette recherche, comme le transfert qui se produit dans la majorité des cas sur la base des contrats de la production de services et d'activités accessoires des administrations pu-

bliques à des entreprises privées, tout en continuant les mêmes administrations publiques à financer l'activité, respectivement à s'assumer la responsabilité de la satisfaction du besoin public.

L'outsourcing, ainsi conçu dans le cadre théorique cerné dans cette première partie du travail, devrait connaître des traits hautement stratégiques qui s'expriment par une utilisation systématique et diffusée de ses pratiques. Pratiques visant à réaliser des modes de gestion – inspirées au paradigme du New Public Management ou de la Public Governance – lesquelles se refont directement à des modèles de conduction basés sur l'efficacité, sur la décentralisation administrative ou encore sur le développement de la qualité.

Cependant, selon de nombreuses études internationales jusqu'à à maintenant effectuées, l'externalisation stratégique ne semble pas beaucoup pratiquée dans le contexte des collectivités publiques; le phénomène

semble plutôt dominer par des impulsions traditionnelles lesquelles n'exploitent que partiellement ses énormes potentialités.

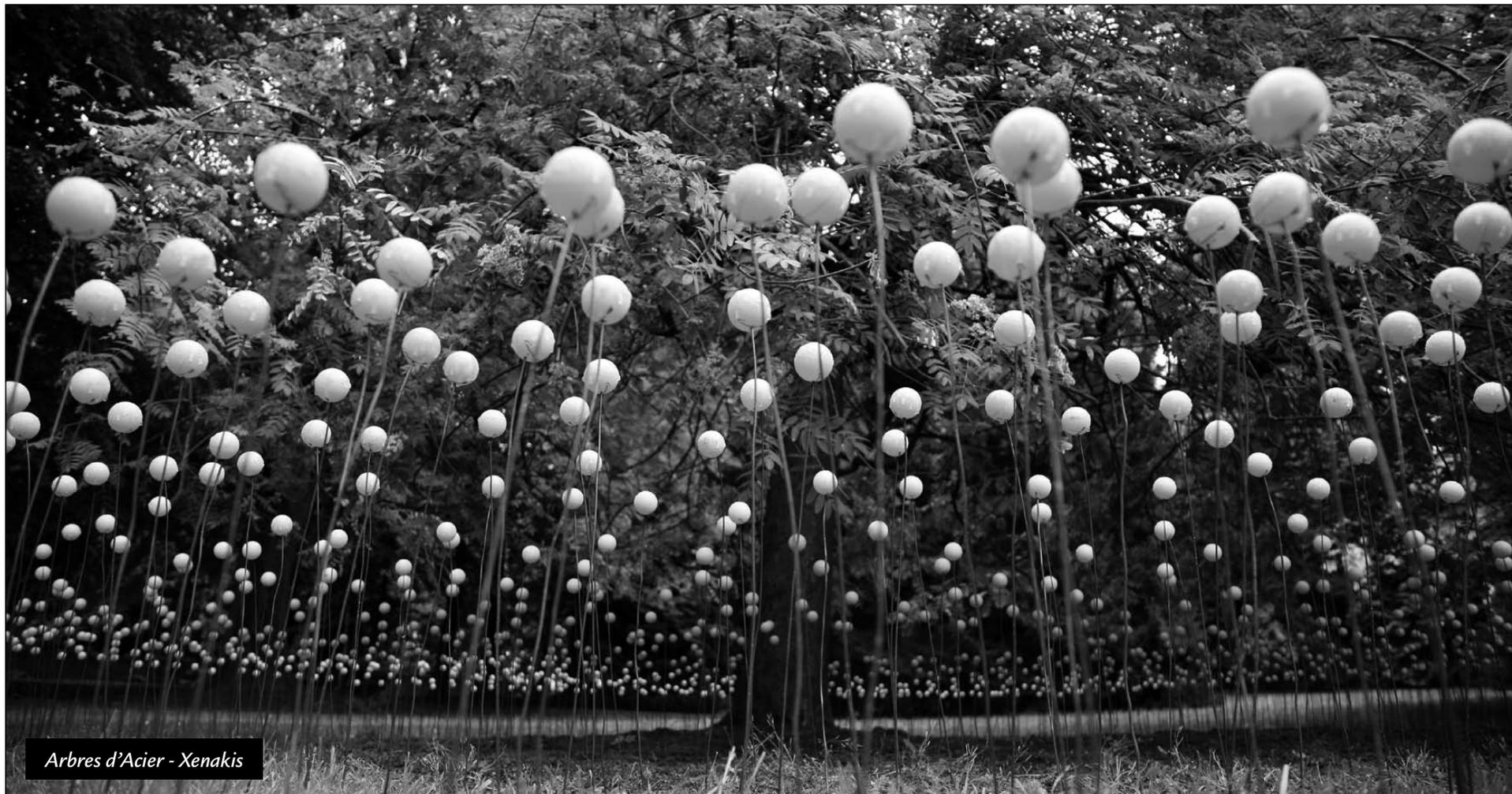
En ce qui concerne des aspects plutôt opérationnels, la programmation et la gestion optimale d'un processus d'outsourcing s'effectuent par un cycle comprenant: la détermination des activités et des services qu'on pourrait externaliser; l'évaluation des conditions de l'externalisation, la définition des critères fonctionnels et économiques du choix des fournisseurs, la gestion du contrat conjointement à son monitoring et à son évaluation, la gestion du changement et enfin l'évaluation de l'expérience acquise liée à une nouvelle programmation des activités .

On a observé que les principaux facteurs de succès dans les processus d'outsourcing concernent: la rédaction optimale du contrat et la définition fonctionnelle des éléments les plus importants, ainsi d'autres variables ...

---

\* Pour une question étroitement liée au respect de la *privacy* et à la protection des données, l'acteur considéré dans le cadre de ces analyses a demandé de l'anonymiser, en conséquence au lieu de l'indiquer avec l'appellation propre on a dû le substituer par le pseudonyme *Entreprise publique tessinoise*.

---



*Arbres d'Acier - Xenakis*

connexes à la gestion optimale de son cycle de vie et à la création de dispositifs aptes à diffuser les meilleures expériences (best practice, benchmarking). Comme n'importe quel instrument de management, l'outsourcing présente évidemment des avantages et des

désavantages. Les avantages peuvent être reconduits à des éléments de matrice économique et financière, à des facteurs de nature stratégique et organisationnelle et enfin à des motivations essentiellement opérationnelles. Par contre, les principaux désavantages doivent

être reliés aux difficultés internes aux mêmes administrations publiques, mais aussi à des facteurs ayant un caractère fondamentalement exogène. Grâce à l'examen de la documentation à disposition dans les sources bibliographiques, on a remarqué un ...

considérable nombre d'études relatives aux pratiques d'outsourcing dans les pays anglo-saxons; en ce qui concerne par contre le secteur public en Suisse, les études et les recherches liées à l'argument traité sont relativement peu nombreuses.

Pour l'examen des applications d'outsourcing dans le contexte publique tessinois on a considéré des Communes politiques, l'Administration cantonale et deux organismes pseudo publics (Entreprise publique tessinoise\*, Université de la Suisse italienne).

Les analyses étendues à ces sujets ont concerné l'examen d'aspects généraux finalisés à déterminer la présence d'une utilisation stratégique de l'externalisation et de l'autre côté à réfléchir sur ce qu'on peut finalement conférer en outsourcing. En deuxième lieu, on a ciblé le focus sur la compréhension des mécanismes et des processus de sept cas spécifiques d'outsourcing.

Dans les Communes considérées et dans l'Entreprise publique tessinoise on a bien vu que les externalisations sont utilisées de manière sporadique, par contre dans le cas de l'Université de la Suisse italienne de manière plutôt stratégique. Dans le contexte organisationnel de l'Administration cantonale tessinoise nous avons rencontré de manifestes difficultés quand il fallait déterminer si les pratiques de outsourcing pourraient être définies comme stratégiques; nous avons pourtant expliqué que l'approche globale qu'on voudrait implémenter exprime une vision hautement stratégique.

Au cours de la présente recherche on a souligné à différentes reprises qu'il n'est pas faisable déterminer à priori qu'on peut externaliser et ce qu'on ne peut pas externa-

liser. Cependant, nous avons individué des critères de portée générale avec lesquels évaluer et interpréter des situations administratives.

Les cas d'outsourcing examinés de manière détaillée consistent en différentes réalisations portant sur la comptabilité, sur l'examen des autorisations de construction, sur l'informatique, sur le déneigement et enfin sur le catering au sein des institutions scolaires.

Dans les analyses détaillées de ces sept cas on a considéré un set d'indicateurs qui nous a permis de comprendre le type outsourcing pratiqué, les raisons qui conduisent aux externalisations, s'il existe une stratégie globale dans l'attribution des mandats, les modalités avec lesquelles les tâches sont attribuées aux acteurs externes, les avantages et les désavantages des pratiques, l'existence de calculs analytiques capables de mettre en évidence les avantages économiques réalisables par les externalisations, la qualité produite par les outsourcer et enfin des variables essentiellement contractuelles et juridiques.

On a observé que les éléments présentés dans la partie théorique et descriptive trouvent seulement une application partielle dans les analyses des sept cas; en effet sont très fréquentes les situations où on n'utilise pas de ventes aux enchères publiques pour l'assignement de mandats d'outsourcing et où on dénote un manque chronique des systèmes de contrôle de gestion – instruments essentiels selon la théorie pour réaliser avec succès des expériences d'outsourcing – qu'ils permettraient de déterminer l'opportunité économique des externalisations.

La compréhension de l'outsourcing pratiqué dans le secteur public tessinois a été également enrichie, en guise de conclusion, par un chapitre juridique qui a mis en évidence des aspects qui méritaient d'être abordés.

Pour conclure, en ce qui concerne la diffusion du phénomène de outsourcing dans le contexte institutionnel tessinois, il serait par exemple concevable de faire recours à des moyens et à des dispositifs aptes à agir en tel sens. La diffusion de celles considérables comme de bonnes pratiques peut être facilitée par la création d'une spécifique connaissance sur l'argument. La technique du benchmarking, à titre d'exemple, c'est un valide système de comparaison, d'amélioration et de transfert des expériences. Ce qu'on pourrait mettre en pied, c'est un site web où insérer et documenter des cas d'outsourcing méritant de l'attention et susceptibles d'être répliqués dans plusieurs contextes de gestion. Une telle réalisation ne devrait pas se limiter au spécifique contexte tessinois, mais considérer l'entier panorama des organismes publics en Suisse, essentiellement pour obtenir la juste masse critique.

**Massimo Caimi**

EMAP Tessin

(Executive Master Public Administration)

[massimo.caimi@ti.ch](mailto:massimo.caimi@ti.ch)

*Source:*

*Société Suisse des Sciences Administratives SSSA*

# Wat mag U van uw overheid verwachten?

## Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme stelt dienstverleningscharter op

*Hoe kunnen de verschillende diensten van de Vlaamse overheid mij helpen? Op welke dienstverlening heb ik recht? Binnen welke termijn moet dit gebeuren?* Om burgers en ondernemingen zekerheid te geven over wat ze precies kunnen verwachten van de Vlaamse overheid, introduceert Vlaams minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois een algemeen dienstverleningscharter.

De twaalf standaardnormen erin worden nu vertaald naar concrete handvesten voor de verschillende dienstverleningspakketten die worden aangeboden of per doelgroep van de Vlaamse overheid. In het algemene dienstverleningscharter legde minister Bourgeois vast wat iedereen in zijn of haar contact met de Vlaamse overheid minimaal mag verwachten. “We maken met andere woorden duidelijk: Hier kan u van op aan,” aldus Bourgeois. “En meteen is het voor alle overheidsdiensten duidelijk wat er algemeen van hen wordt verwacht. Maar de normen zijn bewust geformuleerd vanuit het standpunt van de burger, de ondernemer, van u. Want het charter is bedoeld als een houvast voor iedereen in contact met de Vlaamse overheid.” Zo hebt u recht op correcte en duidelijke informatie en moet iedereen, met of zonder handicap, de dien-

sten vlot kunnen bereiken. U staat als klant centraal. Maar ook van u wordt wat verwacht, namelijk openheid, vlotte medewerking en een correcte naleving van de afspraken. U mag rekenen op een redelijke afhandelingstermijn van alle vragen, met zo weinig mogelijk administratieve lasten. Het antwoord op uw vraag wordt helder en correct gemotiveerd. De Vlaamse overheid biedt u haar diensten zoveel mogelijk elektronisch aan. Maar u kunt ook onverminderd van de ‘klassieke’ manieren van contact gebruik blijven maken, zoals briefwisseling, telefoon en persoonlijk contact aanlokken. Als u niet tevreden bent over de dienstverlening, hebt u het recht om een klacht in te dienen, die consequent wordt behandeld. De overheid zelf bewaakt te allen tijde de kwaliteit van haar dienstverlening en volgt de tevredenheid van de klanten systematisch op.

Dat is in een notendop de inhoud van het dienstverleningscharter (het volledig charter vindt u als bijlage). De algemene dienstverleningsnormen kwamen er na een uitgebreide voorbereiding. Een internationaal vergelijkend onderzoek van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV), praktijktoetsen in Nederland, testen bij focusgroepen uit de Vlaamse bevolking en adviezen van ondermeer de Vlaamse Ombudsman hielpen de minister op weg om het algemene charter op te stellen. “Door onze grondige voorbereiding is het dienstverleningscharter binnen de Vlaamse overheid erg breed gedragen en biedt het een stabiele basis voor de meer specifieke, operationele charters,” zegt Bourgeois.

Vanuit dit algemene dienstverleningscharter worden nu operationele handvesten, zeg maar toegepaste normen, opgesteld per doelgroep of per dienstverleningspakket. Pilootprojecten bij ondermeer de dienst Studietoelagen, Jobpunt Vlaanderen, het Agentschap Ruimtelijke Ordening, het Agentschap Kunsten en Erfgoed en de VDAB, moeten leren hoe deze doelgroepgerichte charters best worden uitgewerkt en aangeboden. Er komt ook een eenvoudige handleiding en begeleiding op maat voor het opstellen van deze charters. ...

## Het algemene dienstverleningscharter van de Vlaamse overheid

De Vlaamse overheid wil communiceren over de kwaliteitsverbetering die ze voor haar klanten nastreeft. Met dit algemene dienstverleningscharter kan de Vlaamse overheid de klanten duidelijk maken waar zij als gebruiker van overheidsdiensten recht op hebben.

### Vóór de dienstverlening

Een moderne overheid is georganiseerd vanuit het klantenperspectief.

1. De klanten krijgen correcte en duidelijke informatie over haar diensten. Zij kunnen de informatie over de diensten van de Vlaamse overheid gemakkelijk vinden.
2. De Vlaamse overheid garandeert een vlotte bereikbaarheid en toegankelijkheid, op de dienst zelf, telefonisch, schriftelijk en via het internet. De uren waarop de diensten bereikbaar zijn, zijn voldoende ruim en flexibel.
3. Vragen, suggesties of klachten die niet juist geadresseerd zijn, worden binnen een redelijke termijn doorgestuurd naar de juiste dienst. De klant wordt van die doorzending op de hoogte gebracht.
4. De overheidsdiensten stellen de behoeften van de klanten centraal in de organisatie van de dienstverlening. Van de klanten wordt daarbij openheid, vlotte medewerking en een correcte naleving van de afspraken verwacht.

### Tijdens de dienstverlening

Een moderne overheid biedt een klantgerichte en correcte dienstverlening aan.

5. In hun contacten met de klant stellen de ambtenaren zich klant- en oplossingsgericht op.
6. Vragen van klanten worden steeds correct en binnen een redelijke termijn beantwoord. Wanneer een vraag niet meteen kan worden beantwoord, krijgt de klant een ontvangstmelding.

7. Administratieve lasten worden zoveel mogelijk beperkt door een correcte overdracht van gegevens tussen verschillende diensten.
8. Dossiers worden steeds correct en binnen een redelijke termijn afgehandeld. Beslissingen worden helder en correct gemotiveerd.
9. In schriftelijke en elektronische correspondentie en bij telefoongesprekken wordt steeds de naam en functie van de ambtenaar vermeld met contactgegevens en indien mogelijk een rechtstreeks telefoonnummer en e-mailadres.
10. Zoveel mogelijk diensten worden elektronisch aangeboden. Tegelijkertijd moeten klanten over de mogelijkheid beschikken om op niet-elektronische wijze van de diensten gebruik te maken, tenzij dat door de aard van de dienstverlening onnodig of onwenselijk is.

### Na de dienstverlening

Een moderne overheid houdt met klachtenmanagement en kwaliteitsbewaking de vinger aan de pols.

11. Klanten hebben het recht om een klacht in te dienen wanneer ze niet tevreden zijn over de dienstverlening. Bij de beslissingen en de correspondentie waar dat toepasselijk is, wordt duidelijk de mogelijkheid tot het indienen van een klacht vermeld. Die klachten worden behandeld volgens vastgelegde regels. Als de klanten niet tevreden zijn over de afhandeling van de klacht, kunnen zij zich wenden tot de Vlaamse Ombudsdienst.
12. De Vlaamse overheid bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening en volgt de klantentevredenheid systematisch op. Op basis van gegevens over de verwachtingen en de tevredenheid van gebruikers, stellen de verschillende overheidsdiensten zelf operationele dienstverleningscharters op.

# Dernières tendances liées aux menaces sur Internet

Voici venue la période des bilans pour 2006  
et des prévisions pour 2007.

La sécurité est une des préoccupations  
majeures des DSI comme des particuliers

**P**eu de virus, mais du vol de données personnelles sur les réseaux sociaux, davantage d'attaques "zero day", et bien sûr, toujours plus de spam.

## Les dix menaces en 2007 selon McAfee

Windows Vista, qui a ponctué la fin de l'année côté entreprise, et qui sera disponible au grand public, est censé apporter une amélioration significative dans ce domaine. Le nouveau système d'exploitation tiendra-t-il les promesses de son éditeur ? A voir. En attendant, l'éditeur McAfee prévoit que les menaces seront de plus en plus grandes en 2007. Le McAfee Avert Labs publie une liste des dix menaces les plus sérieuses qui marqueront la prochaine année. L'éditeur spécialisé dans les logiciels de sécurité a annoncé la 200 000<sup>ème</sup> protection dans sa base de données en juillet, et fait état de 50 000 nouvelles protections sur la seule année 2006.

## Croissance des vols des mots de passe

Le nombre des mots de passe utilisés sur les sites Web va s'accroître par le biais de fausses pages d'inscription pour les principaux sites de services tels qu'eBay.

De plus en plus d'attaques destinées à capter les identités et les mots de passe via des faux mots de passe d'enregistrement interviendront en 2007. L'ouragan Katrina, et le détournement d'aides aux victimes constitue un triste exemple et a marqué le début de ce type de phénomènes. Le laboratoire McAfee Avert Labs prévoit un accroissement de tentatives pour profiter de la générosité des internautes. A l'inverse, le nombre des attaques envers les fournisseurs d'accès devraient diminuer tandis que celles visant le secteur financier devraient rester stables.

## Croissance des spams

Le nombre des spams, tout particulièrement les spams image, va continuer à augmenter. En novembre 2006, les spams image représentaient 40 % de l'ensemble des spams contre moins de 10 % l'année dernière. Les spams ont particulièrement augmenté ces derniers mois et de nombreuses variétés telles que pump-and-dump stock, pharmaceutiques et diplômes sont envoyés désormais sous forme d'image plutôt que de textes. Et ils occupent environ trois fois plus de bande passante.

## La vidéo, une nouvelle cible pour les cyberterroristes

L'utilisation croissante des contenus vidéo dans le cadre des réseaux sociaux tels que MySpace, YouTube et VideoCodeZone va attirer les développeurs de malwares cherchant sans cesse à infiltrer des larges réseaux. Contrairement à ce qui se passe dans le cas des pièces jointes de mails, la plupart des utilisateurs ouvrent les fichiers vidéos sans hésitations. De plus, les fichiers vidéo constituent un format facilement exploitable pour insérer des fonctionnalités telles que des redirections de type "padding", pop-ups et url et sont ainsi de parfaits outils de destruction pour les développeurs de malwares.

Le ver W32/Realor, capable d'activer des sites malveillants et découvert en novembre 2006 par le laboratoire de McAfee est un exemple récent représentatif.

## Les attaques contre les mobiles vont augmenter

Les menaces pesant sur les mobiles vont augmenter conjointement à la convergence des plates-formes. L'utilisation des smartphones a joué un rôle essentiel dans la transition des menaces, depuis les PC multifonctions semi-mobiles vers les terminaux de la taille d'un Palm.

L'accroissement de la connectivité grâce à Bluetooth, SMS, instant messaging, mail, Wi-Fi, USB, audio, vidéo et Web facilite la contamination entre les différents matériels.

En 2006, les auteurs de malwares ont réussi à trouver les vecteurs de contamination de PC vers les mobiles et vice-versa. Le vecteur PC vers mobiles a été atteint grâce à la création de MSIL/Xrove.A, un logiciel malveillant .Net qui peut infecter un SmartPhone via ActiveSync. Le vecteur mobile vers PC est encore assez primitif et est activé via des cartes mémoires extractibles. Mais McAfee prévoit des « progrès » pour 2007. SmiShing, qui met en œuvre des techniques de phishing via le mail, puis via le SMS (d'où l'appellation SMiShing), devrait devenir beaucoup plus fréquent. En août 2006, McAfee Avert Labs a reçu la première attaque de SmiShing via VBS/Eliles, un ver de messageries de masse qui envoie aussi des messages SMS directement aux mobiles. A la fin septembre, quatre variantes de ce ver ont été découvertes.

### Les adwares vont devenir très courants

En 2006, les McAfee Avert Labs ont observé une augmentation significative des PUP (Potentially Unwanted Programs) et encore plus importante de chevaux de Troie, particulièrement les keyloggers, les voleurs de mots de passe, les bots et les portes dérobées. En outre, la mauvaise utilisation des logiciels commerciaux par des malwares incluant des déploiements à distance de malwares, les keyloggers et les logiciels de contrôle à distance sont en augmentation. Toutefois, en dépit des

défis sociaux, commerciaux et légaux, il y a un intérêt grandissant pour le business model de la publicité, de telle sorte que McAfee s'attend à voir de plus en plus d'entreprises utiliser ou tentées d'utiliser des logiciels publicitaires moins problématiques vers les particuliers que les adwares actuels.

### Le vol de données personnelles devient un réel problème

Selon la FTC (Federal Trade Commission), environ 10 millions d'Américains sont victimes chaque année de ce type de vol. L'origine de ces crimes est le plus souvent le vol d'un ordinateur, la perte de sauvegardes... Alors que McAfee s'attend à ce que le nombre de victimes reste stable, la publication de ces pertes de données ou incidents de nature comparables va faire que ce problème restera une préoccupation majeure.

### Augmentation des bots

Les bots, programmes informatiques qui assurent des tâches automatisées, vont s'éloigner des mécanismes de communications de types IRC (Internet Relay Chat) pour évoluer vers des moyens plus voyants. Ces dernières années, il y avait un intérêt croissant dans la communauté des programmeurs de virus pour le protocole IRC, une tendance liée aux capacités des langages de script IRC et à la facilité de coordonner des machines infectées depuis une structure de chat. « Mules » vont aussi continuer à être un élément important des techniques pour faire de l'argent via les mécanismes de bots. Des offres d'emploi à la maison sont proposées via des

sites professionnels, des annonces classées et la messagerie instantanée. Ce sont quelques uns des éléments expliquant pourquoi autant de bots sont capables de fonctionner à l'échelle du monde. Afin d'acquérir des produits (souvent proposés à la revente) ou d'obtenir de l'argent à partir de données volées de cartes de crédit, les voleurs doivent prendre en compte des réglementations plus strictes si les produits vont dans un autre pays. Pour contourner toutes ces réglementations, ils utilisent des relais dans ces différents pays.

### Les malwares parasites reviennent en force

Bien qu'ils comptent seulement pour 10 % de l'ensemble des logiciels malveillants, les malwares parasites font leur retour. Les agents infectieux sont des virus qui modifient les fichiers existants sur les disques durs, et y disséminent du code. Lorsque l'utilisateur lance des fichiers infectés, le virus se met en œuvre aussi. W32/Bacalid, W32/Polip et W32/Detnat sont trois agents infectieux polymorphes identifiés en 2006 qui ont des capacités de se dissimuler et de faire entrer des chevaux de Troie à partir de sites spécialisés. Il faut également noter que 80 % des malwares sont empaquetés, cryptés ou rendus incompréhensibles afin de masquer leurs véritables objets.

### Les rootkits vont se répandre sur les plates-formes 32 bits.

Mais les protections vont également se renforcer. Sur les plates-formes 64 bits, en particulier Vista, les évolutions sont assez difficiles à percevoir. Toutefois, le labo-

ratoire de McAfee prévoit une réduction dans les rootkits en mode noyau, au moins à court terme, alors que les programmeurs de malwares ne vont pas manquer d'inventer de nouvelles techniques pour surmonter le module PatchGuard de Vista.

Une augmentation des rootkits en mode utilisateur, et des malwares en général, ou tout au moins un impact plus important des malwares 64 bits, alors que des techniques heuristiques et comportementales plus nombreuses fournies par la plupart des logiciels de sécurité se trouvent gênées par PatchGuard. Cette situation persistera jusqu'à l'arrivée du SP1 de Vista, lorsque que de nouvelles API seront fournies par Microsoft.

### **Les failles logicielles resteront un sujet de préoccupation**

Le nombre de failles devraient augmenter en 2007. Jusqu'ici, Microsoft a annoncé 140 failles via son programme d'annonces mensuelles. En 2006, Microsoft a aussi proposé plus de patches pour des failles critiques que pour les années 2004 et 2005 réunies.

### **Les principales menaces en 2007 selon Panda Software**

PandaLabs, le laboratoire antivirus de Panda Software, a établi un pronostic des principales menaces informatiques à venir pour l'année 2007. Selon ces estimations, les soucis majeurs des utilisateurs et des éditeurs de solutions de sécurité seront les mêmes qu'en 2006. Cette année encore, les menaces les plus importantes seront les attaques ciblées, conçues pour attein-

dre des objectifs spécifiques, les vulnérabilités des systèmes et logiciels ainsi que la fraude en ligne, notamment l'utilisation du spam à des fins criminelles telle que le phishing. Sans conteste, le dénominateur commun de ces attaques est une fois de plus les retombées financières escomptées par les pirates.

PandaLabs prévoit une intensification de l'ingénierie sociale, particulièrement via le spam. Au cours des derniers mois de l'année 2006, le spam a été largement utilisé pour remonter le cours de certaines actions en bourse ou pour influencer les résultats d'élections.

L'exploitation des vulnérabilités est une autre menace à surveiller avec attention en 2007. Les cyber-criminels vont chercher à profiter du délai entre la découverte d'une vulnérabilité et la publication du correctif correspondant par les développeurs. Ils essaieront donc d'identifier des failles de sécurité inconnues dans toutes sortes de logiciels couramment utilisés.

### **Les principales menaces en 2007 selon IronPort**

L'étude réalisée par IronPort passe en revue les tendances et les techniques observées en 2006 et établit des prévisions pour 2007. Elle met en lumière le fait indéniable que l'année 2006 a été celle du retour en force du spam. Le volume de spam a explosé en 2006, notamment en raison de la prolifération du spam image, dix fois plus volumineux que les messages indésirables sous forme de texte.

En conséquence, le volume de courriel a plus que triplé

en 2006. IronPort s'attend à une nouvelle recrudescence du spam en 2007, mettant à rude épreuve les infrastructures mondiales de messagerie et perturbant l'acheminement des e-mails légitimes.

Le rapport d'IronPort étudie en détail l'évolution de la tactique des auteurs de virus qui, après les envois en masse de ces dernières années, ont aujourd'hui recours à des attaques plus subtiles, au moyen de codes extrêmement polymorphes, incorporés à des documents bureautiques. Ils ont inventé de nouveaux stratagèmes pour propager un arsenal sans cesse croissant de codes malveillants, destinés notamment à espionner les frappes clavier et le reste du système. Par ailleurs, les vulnérabilités d'Internet Explorer ont permis à ces codes malveillants de s'infiltrer à l'insu de l'utilisateur final. Enfin, les pirates ont élaboré des techniques efficaces de spam et de phishing pour diriger le trafic vers des sites infectés, aboutissant à des taux de contamination supérieurs à 50% dans les entreprises du monde entier.

L'innovation technologique de la cybercriminalité, au service du profit et de la pagaille "Les tendances convergent toutes autour du même thème. Le spam, les virus, le phishing et autres codes malveillants sont des outils employés par des organisations criminelles internationales", commente Sébastien Commérot, Responsable Marketing IronPort pour l'Europe du Sud. "Pour combattre ces menaces complexes, les responsables de la sécurité au sein des entreprises se doivent d'évaluer les solutions présentant de fortes capacités dans le domaine de l'e-mail et du Web. Une appliance e-mail et une passerelle de sécurité Web opérant de concert et partageant



à développer de nouvelles “souches” (variantes) de spam. Ils envoient alors une quantité très limitée de spam, à titre d’essai, afin de tester l’efficacité d’une nouvelle souche face aux filtres anti-spam. Une fois que les spammeurs ont acquis la conviction que leur création passe au travers des mailles du filet, ils lancent une attaque à très grande échelle.

- Caractéristiques d’une attaque de spam typique :
  - Plusieurs milliards de messages sont émis au moyen de techniques aléatoires très élaborées.
  - La plupart des attaques sont probablement le fait de groupes entretenant des liens avec le crime organisé.
  - Plus de 80% du spam est envoyé à partir de zombies.
  - La durée de vie moyenne d’un zombie en 2006 était inférieure à 30 jours.

Le rapport est consultable dans son intégralité (en anglais) sur

<http://www.ironport.com/securitytrends>

### Les principales menaces en 2007 selon Symantec

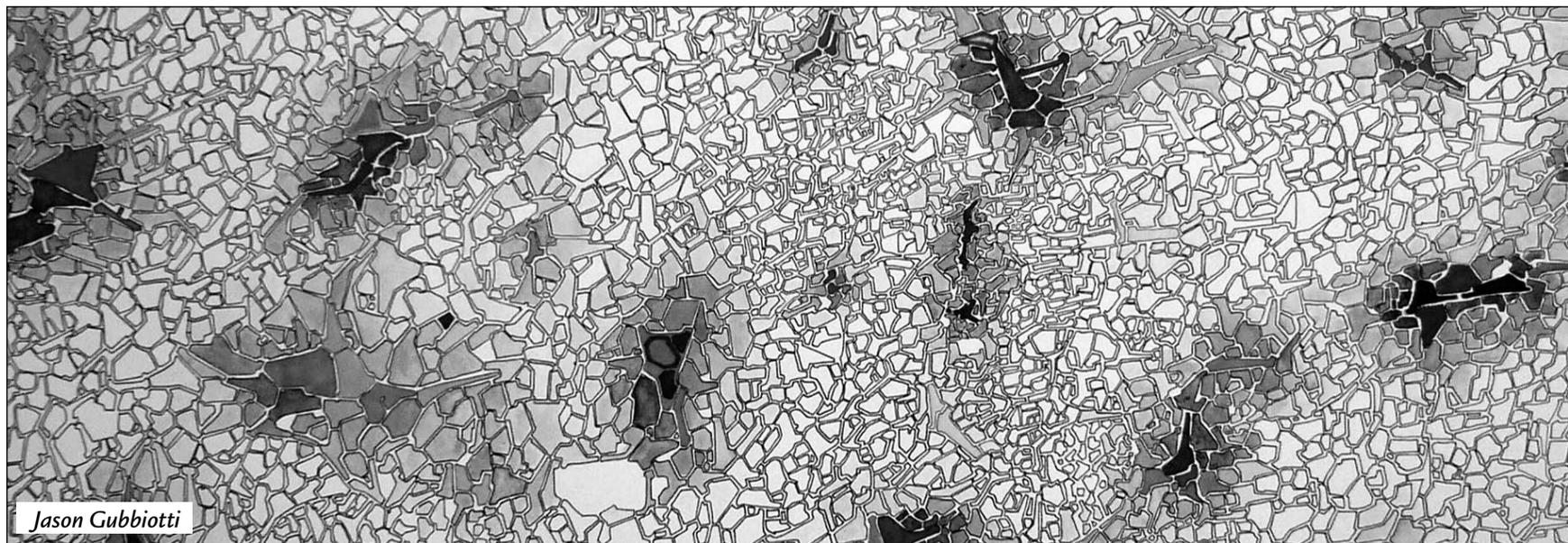
Pour l’an prochain, Symantec prévoit une augmentation des menaces dans le cadre de Microsoft Vista, suite au développement de la technologie Web 2.0 et au sein des technologies visant les jeunes.

Symantec juge encourageant de voir Microsoft prendre ses responsabilités en améliorant la sécurité du nouveau système d’exploitation Windows Vista. Cependant, Sy- ...

une base de données commune relative aux menaces constituent la meilleure défense contre la nouvelle génération de cyber-menaces.”

### Autres observations et statistiques

- Les « commandos d’élite » du spam ont mis en place une infrastructure élaborée qui recouvre toute la planète, parvenant dans de nombreux cas à diffuser des milliards de messages à partir de 100 000 serveurs différents dans au moins 120 pays.
- Les catégories de spam continuent d’évoluer pour tromper les destinataires. - Les spams à caractère pharmaceutique ou boursier sont aujourd’hui les plus répandus. Les tentatives d’escroquerie concernant la vente d’actions sont ainsi passées d’une proportion inférieure à 10% du spam en 2005 à plus de 30% en 2006.
- Les attaques de spam sont de plus en plus rapides. - Les spammeurs adoptent des techniques utilisées depuis des années par les auteurs de virus, consistant



mantec estime que le client bénéficiera d'une meilleure sécurité s'il est libre de choisir et peut utiliser les fonctions de protection de Symantec ou d'autres fournisseurs indépendants, superposées à la plate-forme Windows. Symantec croit que les nouvelles fonctionnalités et les changements au code source de Windows Vista, associés à une plus grande vigilance des chercheurs en sécurité informatique, vont révéler des attaques non encore signalées.

D'après les tendances intéressantes concernant les technologies Web 2.0, les agresseurs vont se montrer intéressés et motivés en 2007.

Les contenus créés par l'utilisateur peuvent contenir des browser exploits, des annonces non-solicitées (splogs) ou des liens vers des sites malveillants. Ils sont également susceptibles de diffuser malware et spyware.

A mesure que l'utilisation des services web et des modèles de contenu syndiqué se répand, Symantec voit aussi apparaître de nouveaux problèmes de sécurité. Perl.Santy était sans doute le premier virus à faire concrètement usage d'un service web (Google Search) pour trouver des hôtes vulnérables, qui ont ensuite été infectés.

Les applications AJAX (un nouveau mode de développement des applications internet) procurent à l'utilisateur une meilleure expérience, plus riche en contenu. La quantité de données qu'une application AJAX peut stocker dans le navigateur exerce cependant une forte influence sur la confidentialité. De plus, les agresseurs potentiels peuvent mieux étudier le code des applications AJAX et trouver les failles qu'ils exploiteront ensuite dans différents types d'attaque.

Les jeux en ligne à plusieurs sont de plus en plus confrontés à des menaces qui tentent spécifiquement de dérober les game assets (texte, musique, graphismes, etc) au sein de la communauté des gamers. Numéro quatre dans la liste des nouvelles familles nocives les plus représentées au premier semestre 2006, la famille Detnat, qui télécharge un cheval de Troie conçu pour subtiliser les game assets de Lineage, le célèbre jeu coréen.

Les technologies que les jeunes d'aujourd'hui adoptent – messagerie instantanée, messages textuels... – formeront probablement le nouveau champ d'action des menaces en ligne. Les jeunes possèdent plus de compétences technologiques que d'expérience de la vie. Ils sont réceptifs à la fraude en ligne et doivent être sensibilisés aux risques spécifiques. ●

# Toegenomen samenhang van wereldeconomie door globalisering wordt goede zaak geacht

Een grote meerderheid van de bedrijfsleiders in Europa staat positief tegenover de toegenomen samenhang van de economische markten via globalisering.

81% van de bedrijfsleiders in Europa meent dat de toenemende verbondenheid van de economie van hun land met die van andere landen in de wereld, dankzij de globalisering, vooral goed is voor hun land. Slechts 12% vindt het een hoofdzakelijk slechte zaak en 5% vindt het even goed als slecht. Als het aantal negatieve antwoorden van de positieve wordt afgetrokken, wordt duidelijk dat een nettoverschil van +69% denkt dat de toegenomen samenhang van de economie van hun land met die van andere landen vooral een goede zaak is.

Bedrijfsleiders in Nederland staan het meest positief tegenover de wereldeconomie, want slechts 3% vindt het een slechte zaak voor hun land. Dit betekent dat +82%

(nettoresultaat) van de ondervraagden positief staat tegenover dit aspect van globalisering, wat beter is dan het Verenigd Koninkrijk (+78%), Spanje (+76%) en Duitsland (+74%). Het zijn vooral de ondervraagden in Frankrijk die hierop de meest negatieve kijk hebben, met 19% die het als vooral slecht beschouwen voor hun land en maar 69% die het als positief zien. Het nettoresultaat is het laagste van alle ondervraagde landen: amper de helft van de bedrijfsleiders in Frankrijk denkt positief over het economisch aspect van globalisering. De managers in België zijn iets optimistischer dan hun zuidelijke collega's: een met Frankrijk vergelijkbaar aantal (17%) vindt de wereldeconomie

*“Meer dan 4/5 van de bedrijfsleiders in Europa staan positief tegenover de grotere verbondenheid van de economische markten via globalisering”*

vooral een slechte zaak, terwijl in België 10% meer ondervraagden dan in Frankrijk (respectievelijk 79% en 69%) er positief tegenover staat, wat voor de respondenten in België resulteert in een nettoresultaat van 62%. Meer dan de helft (58%) van de bedrijfsleiders in Europa en maar liefst drie kwart (75%) van de bedrijfslei-

ders in België denkt dat Afrika tijdens de komende 15 jaar geen speler van belang zal worden in de wereldeconomie, om niet te zeggen nooit.

Amper 4% van de bedrijfsleiders in Europa gelooft dat Afrika momenteel deelneemt aan de wereldeconomie en 10% denkt dat dit nooit zal gebeuren. Voor de ondervraagden die voor Afrika een toekomst zien in de wereldhandel, blijft dit eerder een lange termijnperspectief: slechts 13% denkt dat Afrika in de komende 10 jaar een rol zal spelen in de wereldeconomie en 20% meent dat dit nog zeker 10 tot 15 jaar zal duren. Bijna de helft van de bedrijfsleiders in Europa (48%) gelooft dat Afrika ooit wel eens een speler zal zijn in de wereld-

economie, maar zeker nog niet in de komende 15 jaar. Managers in Duitsland zijn het meest optimistisch over de vooruitzichten voor Afrika: 31% meent dat Afrika de volgende 10 jaar geïntegreerd zal zijn in de wereldeconomie of dat dit reeds het geval is. Nog eens 22% gelooft dat dit binnen 10 à 15 jaar zal gebeuren, waar-

*“Volgens bedrijfsleiders in België zal de integratie van Afrika in de wereldeconomie nog lang uitblijven of er misschien zelfs nooit komen”*



Michel Majerus - Halbzeit

---

1. De zestiende editie van de UPS Europe Business Monitor onderzocht de meningen van 1.450 topmanagers in Europa. De interviews vonden plaats tussen 14 september en 3 november 2006. Deze enquête wordt jaarlijks uitgevoerd.

2. Deelnemende landen waren: België - 100 interviews, Duitsland - 250, Frankrijk - 250, Italië - 250, Nederland - 100, Spanje - 250 en het Verenigd Koninkrijk - 250. De geïnterviewden zijn allen directieleden. Het gemiddelde zakencijfer van de deelnemende bedrijven bedraagt 1,2 miljard euro; het gemiddelde aantal werknemers bedraagt meer dan 3.000. De interviews werden telefonisch afgenomen in de moedertaal van de bedrijfsleiders door onderzoekers van het onafhankelijk onderzoeksbureau TNS (Taylor Nelson & Sofres International) in Londen, Verenigd Koninkrijk

---

door dus in totaal meer dan de helft (53%) verwacht dat de intrede van Afrika in de wereldeconomie een feit zal zijn tegen 2021. De bedrijfsleiders hier in België zijn daarentegen het meest pessimistisch over de integratie van Afrika in de wereldeconomie: niet één van hen gelooft dat Afrika nu al deelneemt aan de wereldeconomie of dat de komende vijf jaar zal doen. Minder dan een kwart (23%) denkt dat dit binnen de 15 jaar zal gebeuren en twee derden (65%) gelooft dat het zelfs nog langer zal duren of dat het nooit zal gebeuren.

# Vlaamse ambtenaren gaan ‘Anders Werken’ in nieuw Ellipsgebouw

De Vlaamse overheid voert de grootste verhuisoperatie in haar geschiedenis

door: 1500 Vlaamse ambtenaren nemen hun intrek in het hypermoderne

Ellipsgebouw in de Brusselse Noordwijk. Daar gaan ze allemaal ‘Anders Werken’:

een combinatie van tele- en thuiswerk met een innovatieve werkomgeving.

ment, waarbij ze beschikken over een mobiele bureaukast (‘trolley’), een laptop en een draadloos telefoon-toestel. Werken en vergaderen doen ze in ‘lounges’ en ‘cockpits’, snel de agenda raadplegen kan op ‘touch down’ werkplekken.

Doordat men niet langer in een afgesloten kantoortje maar in een open ruimte en in groepsverband werkt, verbeteren de contacten met collega’s. Studies wijzen uit dat de prettigere werksfeer en de betere interne communicatie ook zorgen voor een hogere productiviteit.

## Meer telewerk

Vandaag telt het ministerie van de Vlaamse overheid slechts 550 medewerkers die op structurele basis telewerken, ofwel 4%. In heel Vlaanderen ligt dat percentage op 10%, op Europees niveau is dat zelfs 13%. Minister Bourgeois nam al verschillende initiatieven, zoals een omzendbrief structureel telewerk met uniforme regels en voorwaarden. Hiermee wil hij telewerk formeel verankeren binnen de Vlaamse overheid en de leidinggevenden een kader aanreiken om met telewerk om te gaan. Om de bijkomende kosten voor internetaansluitingen en –abonnementen voor de betrokken diensten te helpen dragen, heeft Bourgeois een impulsfonds ter

“De Vlaamse overheid is vandaag heel ver verwijderd van het beeld van ‘De Collega’s, dat veel mensen nog hebben van de ambtenarij,” aldus Vlaams minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois. “Met ‘Anders Werken’ willen wij een voorloper zijn op het vlak van een gezinsvriendelijk personeelsbeleid dat daarbovenop ook nog eens leidt tot minder woon-werkverkeer, minder kantoorruimte en meer productiviteit. Iedereen zou dus moeten winnen”.

‘Anders Werken’ is een overkoepelende term voor de combinatie van twee, elkaar aanvullende, vernieuwingen. Enerzijds telewerken en anderzijds innovatieve flexibele kantoren met minder werkplekken dan werknemers.

## Flexibele kantoren

Door het stimuleren van telewerk vermindert de ruimtebehoefte in de Brusselse vestigingen. Sowieso blijven in de Vlaamse overheidsgebouwen met een klassieke kantoorinrichting heel wat bureaus onbezet. Slechts 72% van de werkplekken wordt dagelijks bezet, ondermeer omwille van vergaderingen, zendingen, vakantie-dagen, ziekte... Om de dure kantoorruimte zo efficiënt mogelijk te benutten, besloot de Vlaamse overheid om voor alle nieuwe vestigingen voor een flexibele kantoorinrichting te kiezen.

In de flexibele kantoren heeft per definitie niemand een individueel toegewezen bureau. De medewerkers kiezen hun werkplek naargelang de taken van het mo-



*ParadePlasticiens volants*

beschikking. In 2007 bevat het fonds 420.000 euro, waarmee de kosten van 500 telewerkers gedragen kunnen worden.

Omdat thuiswerk niet voor alle ambtenaren en diensten een goede oplossing is, opende de minister in het najaar van 2006 vijf satellietkantoren (Hasselt, Gent, Antwerpen, Brugge en Mechelen). Daar kunnen de Vlaamse ambtenaren occasioneel telewerken, zonder internet- en computerkosten voor de betrokken dienst.

De combinatie van flexibele kantoren en telewerken heeft zowel maatschappelijke voordelen (minder woonwerk-verkeer, dus ook minder files en minder milieu-

vervuiling) als organisatorische (betere werksfeer, minder benodigde kantooroppervlakte en productiviteits-toename) en individuele voordelen (combinatie gezinwerk door thuiswerk en minder tijdverlies door woonwerk-verkeer). Dit blijkt ook uit diverse tevredenheids-onderzoeken die werden uitgevoerd in bedrijven waar Anders Werken werd ingevoerd.

Verschillende diensten van de Vlaamse overheid doen vandaag al aan 'Anders Werken'. Maar Ellips is het eerste gebouw van de Vlaamse overheid dat volledig op 'Anders Werken' is afgestemd. De Vlaamse overheid huurt er 17 verdiepingen. De beleidsdomeinen Econo-

mie, Wetenschap en Innovatie (EWI), Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG), Landbouw en Visserij (L&V) en Werkgelegenheid en Sociale Economie (WSE) nemen er hun intrek. In totaal gaat het om 1500 ambtenaren.

*Vlaamse Overheid  
Agentschap voor Overheidspersoneel  
Kenniscel Anders Werken*

Info [Link](#) 

# La modernisation de la fonction publique en France

**Paul Peny, Directeur général de l'administration et de la fonction publique**

Depuis 2005, le gouvernement est engagé dans une politique de modernisation de la fonction publique et de gestion des ressources humaines des administrations publiques. Objectif: améliorer l'efficacité de l'Etat. Pour y parvenir, plusieurs axes de travail ont été retenus, pilotés par la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique). Paul Peny, son directeur général, revient sur les grandes orientations du projet et les outils développés pour les mener à bien.

## Quelles sont les grandes orientations lancées par la DGAFP pour moderniser la fonction publique ?

Deux axes de travail sont actuellement menés qui participent à créer une dynamique nouvelle au sein de la fonction publique.

Le premier porte sur la volonté d'ouverture notamment au niveau du recrutement. Il s'agit désormais d'élargir les conditions permettant d'accéder à la fonction publique afin d'avoir une plus grande diversité de profils. Cette volonté s'appuie également sur la nécessité de faciliter le passage entre le privé et le public.

Si le concours reste la voie républicaine d'égalité des chances pour l'accès à la fonction publique, les modalités peuvent parfois constituer des freins au parcours d'agents venant du privé. C'est pourquoi, nous mettons en place la RAEP (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle) qui permet de se fonder non pas sur des épreuves de concours théoriques mais sur la prise en compte de ce qu'ils ont fait lorsqu'ils étaient dans le secteur privé.

L'autre grande orientation s'appuie sur la nécessité d'ouvrir davantage les passages entre les différents corps de la fonction publique et de développer les commu-

---

## 25%

La fonction publique de l'Etat compte plus de 900 corps. A la fin de l'année 2006, le Gouvernement aura réussi à fusionner près de 25% des corps existants. Ce chantier concerne 413.000 fonctionnaires qui pourront ainsi changer plus facilement d'affectation et évoluer dans leur métier.

## 2,3

2,3 millions d'agents travaillent dans la fonction publique d'Etat. Plus de la moitié des effectifs des ministères travaillent à l'Education nationale, 19% à la Défense, 8,4% à l'Economie et 6% à l'Intérieur.

---

nications transversales entre l'ensemble des secteurs de l'administration. A cet égard, un effort sans précédent est accompli pour réduire les inconvénients liés à la multiplicité excessive des corps dans la fonction publique, grâce à leur fusion ou leur regroupement, favorisant la mobilité et la reconnaissance de la transversalité des métiers. En un an, la réduction aura porté sur 25 % des corps, soit plus de 230.

...



Parade Plasticiens volants

### Quels sont les outils mis en œuvre aujourd'hui pour faciliter l'évolution de carrière des agents au sein de la fonction publique ?

Un agent doit être adapté au poste qu'il occupe à tout moment de sa carrière. Pour y parvenir cela passe obligatoirement par la formation. C'est en ce sens qu'a été signé le 21 novembre dernier, l'accord sur la formation professionnelle avec les syndicats dont l'un des axes centraux porte sur la redéfinition des objectifs et des outils de la formation professionnelle continue.

Il s'agit de trouver l'outil de formation permettant à un agent de passer d'une étape à une autre au cours de sa carrière.

Nous utilisons aussi pour l'administration le même outil que le secteur privé, à savoir le DIF, le Droit Individuel à la Formation. Parallèlement nous dévelop-

pons les outils à la formation personnalisée des agents notamment par la multiplication des bilans - carrière, compétence, entretien d'évaluation - à toutes les étapes clés de la vie du fonctionnaire.

### Comment la DGAFP travaille-t-elle aujourd'hui avec ses autres partenaires, ministères et syndicats, pour favoriser la modernisation de la fonction publique ?

L'élan que l'on a souhaité donner sur la modernisation de la gestion des ressources humaines doit s'appuyer sur une méthode.

Cette méthode repose sur le dialogue. Un dialogue à tous les étages. Concrètement cela se traduit par la multiplication de séminaires thématiques entre DRH et l'organisation de conférences annuelles de GRH (gestion des ressources humaines) réunissant le ministère de la Fonction publique et chaque ministère. Ces réunions permettent d'évoquer la stratégie de chacun et de partager les bonnes pratiques.

Nous mettons aussi l'accent sur le dialogue social. 2006 aura été l'année de deux accords, l'un sur les volets statutaires, le volet social, la formation, en janvier dernier, et le 21 novembre sur la formation et notamment la généralisation du Droit individuel à la formation. Sans dialogue social on n'avance pas.

*Direction générale de la modernisation de l'Etat  
(DGME)*

---

### Rôle et missions de la DGAFP

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique a pour mission de concevoir et de mettre en place une politique d'ensemble de la fonction publique.

Elle apporte au gouvernement et aux ministères une expertise en matière de règles statutaires, de rémunérations, de retraites, de temps de travail, d'action sociale ; elle exerce sa tutelle sur les écoles administratives interministérielles (Instituts régionaux d'administration, Ecole nationale d'administration, Centre d'études européennes de Strasbourg). Elle est responsable du suivi du dialogue social avec les organisations syndicales. De manière plus récente, elle anime la gestion des ressources humaines de l'État et évolue vers une fonction "d'état-major" chargé de la cohérence des politiques de ressources humaines

---

# De territoriale overheden staan in voor het beheer en de ontwikkeling van de Europese regio's en versterken hun financieel evenwicht

Als belangrijkste openbare investeerder met nagenoeg 170 miljard euro aan uitgaven in 2005, hebben de territoriale overheden van de 25 lidstaten hun bevoegdheden en economisch en sociaal gewicht in de afgelopen jaren dan ook zien toenemen onder impuls van het decentralisatie- en regionaliseringsproces. Het dynamisme en de evolutie hadden echter geen weerslag op de financiële gezondheid van de Europese lokale en regionale sector, waarvan het tekort en de schuldenlast laag blijven ten opzichte van de hele openbare sector.

De verschillende situaties zijn dan wel erg uiteenlopend, op Europees vlak kunnen we toch enkele algemene tendensen onderscheiden:

## 1. De toenemende decentralisatie, regionalisering en gemeentefusies...

Europa biedt een grote diversiteit in termen van territoriale en institutionele organisatie en verkeert met zijn 89 200 territoriale overheden in een voortdurende evolutie. We distilleren hieruit drie grote basistendenzen: een diepgaandere decentralisering, de versterking van het regionale niveau en de aanmoediging van de intergemeentelijke samenwerking en fusies tussen gemeentes.

## 2... wat de regelmatige stijging van de lokale en regionale uitgaven deels verklaart

De regionale overheidsuitgaven zijn in volume gestegen met gemiddeld + 3,6 % per jaar tussen 2000 en 2005 en met + 3% in 2005. De uitgaven bedragen 1 374 miljard euro of 12,7 % van het Europese BBP (tegen- ...

Aangezien ze een groot deel van diensten aan de bevolking en aan bedrijven leveren en ze instaan voor het merendeel van de openbare infrastructuur en voorzieningen, nemen de lokale en regionale besturen een vooraanstaande plaats in in het dagelijks leven van de burger.

De studies van Dexia en van de Council of European Municipalities and Regions (CEMR) werpen een licht op een al te vaak miskende sector. Twee nieuwe publicaties, bieden een overzicht van de institutionele en financiële toestand van de territoriale overheden van de lidstaten van de Europese Unie tussen 2000 en 2005 :

- De publicatie van de jaarlijkse conjunctuurnota «Lokale en regionale besturen in de Europese Unie»;

**Link** (●)

- Een reeks steekkaarten met gedetailleerde gegevens per land en de kerncijfers in verband met structuur- en cohesiefondsen en jumelages in Europa.

**Link** (●)

*“Territoriale overheden geven 1 374 miljard euro uit of 12,7 % van het Europese BBP!”*

### “170 miljard euro investeringen of 2/3 van de overheidsinvesteringen”

over 11,5 % in 2000) en 26,8 % van alle overheden (tegenover 25,4 % in 2000). Daarmee eisen de lokale en regionale overheden een steeds belangrijker aandeel op in de Europese economie.

Twee belangrijke fenomenen kunnen dit dynamisme verklaren :

- Meer bevoegdheden en dus ook meer lasten voor de territoriale overheden in het kader van het huidige decentralisatieproces in tal van Europese landen, in het bijzonder in de nieuwe lidstaten, maar ook in landen als Spanje of Italië;
- De werkingskosten en sociale uitgaven wegen zwaarder door in de lokale en regionale begroting door de groeiende behoefte van de bevolking aan overheidsdiensten (gezondheidszorg, onderwijs, sociale bijstand, etc.).

### 3. De territoriale overheden bevestigen hun rol als locomotief op het vlak van overheidsinvesteringen...

In 2005 bedroegen de investeringsuitgaven van de territoriale overheden nagenoeg 170 miljard euro of 1,6 % van het BBP, 12,3 % van de lokale en regionale begroting en vooral 63,9 % van het totaal aan overheidsinvesteringen. De territoriale overheden hebben in de loop der jaren hun rol van grootste openbare investeerder bevestigd. Hun investeringsuitgaven zijn immers in volume gestegen met gemiddeld + 3 % per jaar tussen 2000 en 2005, met name in de nieuwe lidstaten waar ze een

fikse duw in de rug kregen door de invoering van de communautaire programma's.

Ook de verkiezingen hebben een sterke invloed gehad op de investeringen: in bijna alle landen waar in 2006 verkiezingen gepland waren, stegen de investeringsuitgaven sterk in 2005 (België, Slowakije, Polen, Griekenland, Slovenië). In andere landen hadden de door de begrotingsregels opgelegde disciplinaire beperkingen van de uitgaven of de schuldenlast en het toenemende aandeel in de begroting van bepaalde werkingskosten, een negatieve weerslag op de investeringsregels (Italië, Oostenrijk, Portugal, Finland, enz.).

... en voeren vernieuwende financieringsvormen in zoals de publiek-private samenwerking (PPS)

Voor de verschillende formules van Publiek-Private Samenwerking (PPS), die al een brede verspreiding kent in de 15 EU-lidstaten, wordt de belangstelling steeds groter, vooral dan in de nieuwe lidstaten. Een aantal van die landen beschikt sinds kort zelfs over een specifieke wetgeving en PPS-competence centres.

### 4. De grotere lokale en regionale autonomie komt eveneens tot uiting in een grotere “fiscale decentralisatie”

De overheveling van bevoegdheden ging gepaard met transfers van de overheidsfiscaliteit en/of het creëren van nieuwe eigen lokale en regionale belastingen. De belastingontvangsten van de territoriale overheden lagen op die manier bijzonder hoog tussen 2000 en 2005: ge-

middeld + 4,5 % in volume per jaar. In 2005 lag hun groei iets lager (+ 3,1 %). De belastingen vertegenwoordigen nu 4,7 % van het Europese BBP en 37,8 % van de inkomsten van de lokale en regionale overheden.

### 5. Deze ontwikkelingen hebben de gezonde begroting van de lokale en regionale sector niet in het gedrang gebracht

Het dynamisme heeft het grote financiële evenwicht van de territoriale openbare sector niet in het gedrang gebracht :

- Het overheidstekort van de territoriale overheden, dat circa 25 miljard euro bedraagt, is in 2005 lichtjes toegenomen, maar blijft bescheiden met 0,23% van het Europese BBP in vergelijking met de 2,3 % voor de hele openbare sector;
- de lokale en regionale overheidsschuld is in 2005 gestegen (+ 4,9 % in volume) tot 633 miljard euro. Deze schuldenlast (5,8 % van het BBP in 2005), die uitsluitend wordt toegewezen aan de investeringsfinancieringen, blijft laag in verhouding tot de openbare sector in zijn geheel: 63,2 % van het BBP in 2005.

Deze indicatoren konden onder controle gehouden worden dankzij de prudentiële en begrotingsregels die betrekking hebben op het lokale beheer en sinds enkele jaren dankzij een grotere samenwerking tussen de lokale en regionale sector in het kader van het beheer en de governance van de overheidsfinanciën, bijvoorbeeld via de interne stabiliteitspacten.

Council of European Municipalities and Regions  
 & Dexia Groep

“25 miljard financieringsbehoeften of slechts 0,2 % van het BBP!”