

Motivation. Intégration. Innovation

Manuel de rédaction de rapports GRI G4 par les services publics



Motivation. Intégration. Innovation

Manuel de rédaction de rapports GRI G4 par les services publics

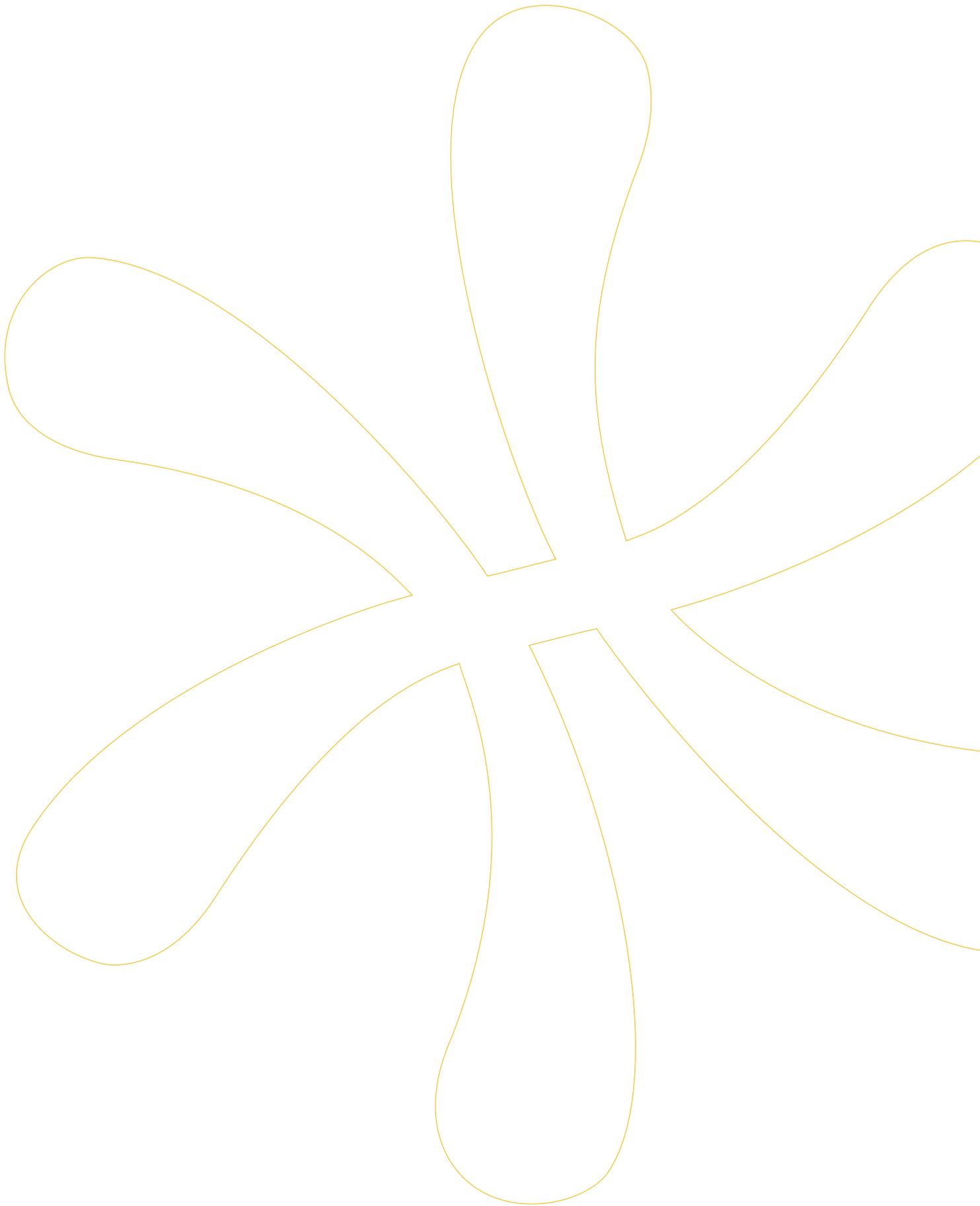


TABLE DES MATIÈRES <

Introduction	6
Chapitre 1 – Le reporting sociétal en théorie : notions de base	8
1. Le reporting GRI G4, c'est quoi ?	10
1.1. Principes	10
1.1.1. Principes de contenu	10
1.1.2. Principes de qualité	10
1.2. Les éléments d'informations	11
1.2.1. Éléments généraux d'information	11
1.2.2. Éléments spécifiques d'information	11
1.3. Critères essentiels et critères exhaustifs	12
Chapitre 2 – Le reporting en pratique : La recette pour préparer (facilement) un (bon) rapport GRI G4	14
1. Mettre en place le processus de reporting	16
1.1. Définir le cadre du rapport	16
1.2. Choisir l'option de conformité (critères essentiels ou exhaustifs) ?	16
1.3. Établir un calendrier	17
1.4. Constituer une équipe	17
1.5. Obtenir le soutien de la hiérarchie	17
2. Collecter les informations générales descriptives	18
2.1. Le profil de l'organisation	19
2.2. Mission et vision	21
2.3. La gouvernance	21
2.4. Éthique et intégrité	22
3. Collecter les informations générales procédurales	23
3.1. Aspects et périmètres pertinents identifiés	23
3.2. Implication des parties prenantes	23
3.3. Marche à suivre pour collecter les informations générales « procédurales »	23
3.3.1. Schématiser le fonctionnement de l'organisation et les impacts de ses activités	24
3.3.2. Identifier les parties prenantes de l'organisation	24
3.3.3. Attribuer un poids à la voix des parties prenantes	25
3.3.4. Dresser une première liste de « points d'attention »	27
3.3.5. Inviter les parties prenantes à donner leur avis sur la liste de points d'attention	30
3.3.6. Choisir les sujets qui seront abordés dans le rapport : la matrice de matérialité	31
4. Collecter les informations spécifiques	33
4.1. Rédiger les DMA	33
4.1.1. Importance du sujet pour l'organisation	33
4.1.2. Actions prises par l'organisation pour gérer l'enjeu	34
4.1.3. Analyser les résultats du système de gestion de l'enjeu	34
4.2. Calculer les KPI	35
4.3. Centraliser les informations	37
5. Mettre en page le rapport	38
5.1. Organiser l'information pour la rendre accessible aux lecteurs	38
5.2. Harmoniser le style des différents rédacteurs	42
5.3. Soigner l'apparence graphique	42
Annexes	45
1. Questions centrales et domaines d'action de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000	46
2. Exemple de fiche rédactionnelle du SPF Justice	47

INTRODUCTION <

Ce manuel a été conçu spécifiquement pour les services publics. Il leur permet de rédiger un rapport de développement durable selon les lignes directrices GRI G4.

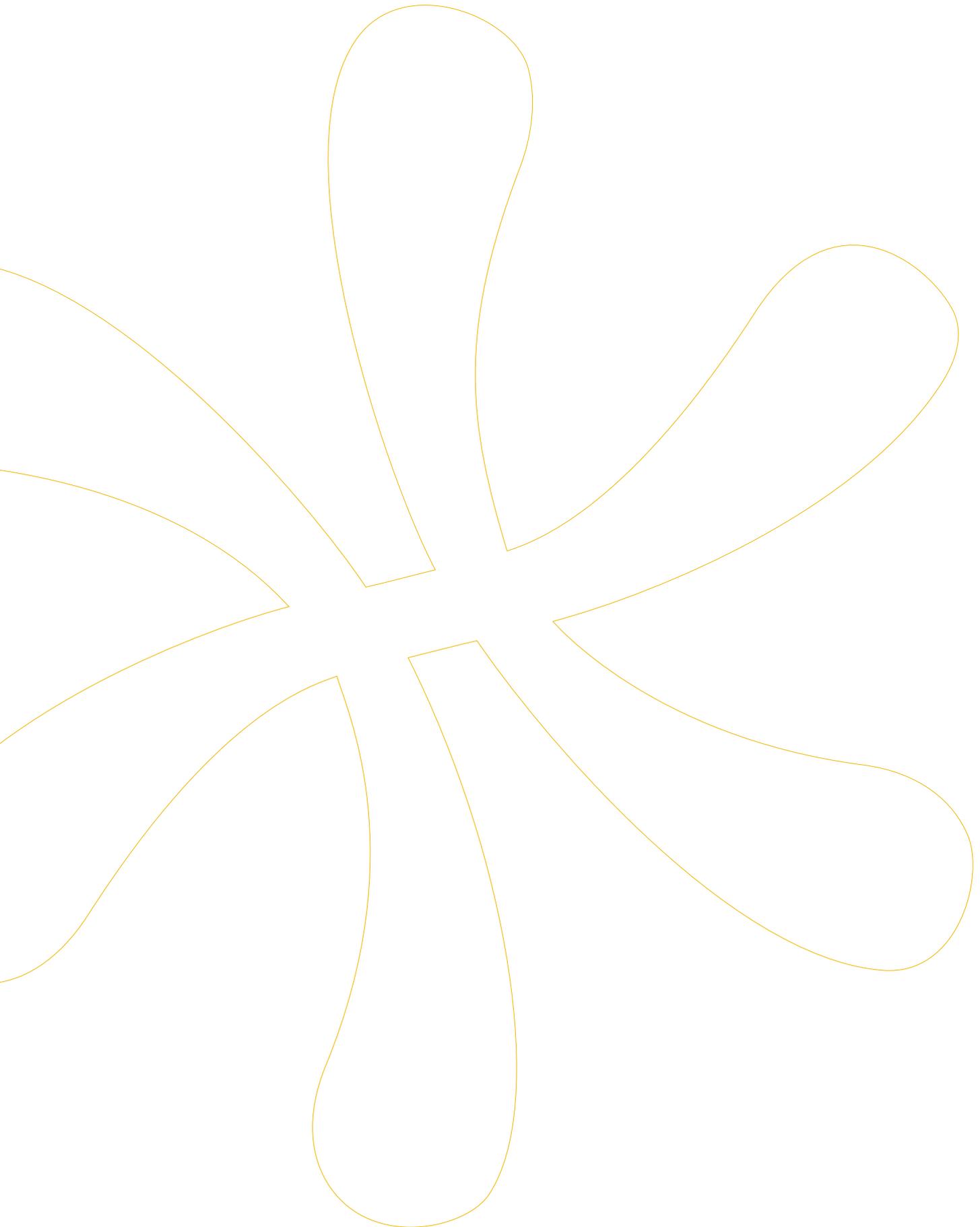
Ce manuel est volontairement synthétique et pragmatique. Il est basé sur un retour d'expérience de 6 Services Publics Fédéraux belges¹ ainsi que sur l'expérience de CAP conseil et de slidingdoors, les cabinets conseils qui les ont accompagnés tout au long de l'année 2014 dans l'élaboration de leur rapport.

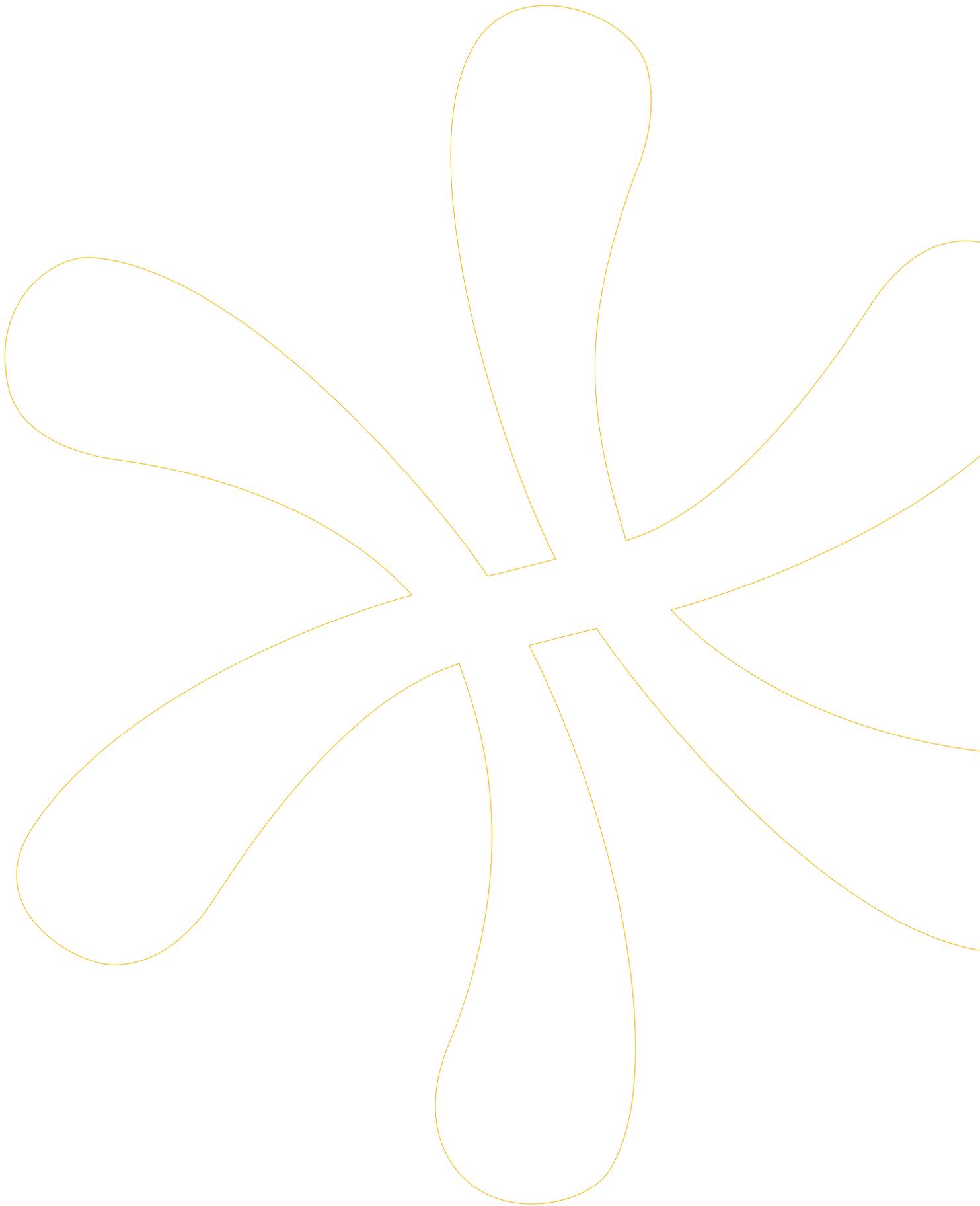


Service public fédéral
Justice



Institut fédéral pour le
**Développement
Durable** 

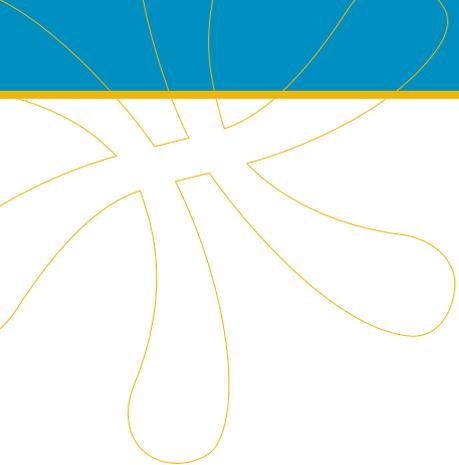






Chapitre 1 <

Le reporting sociétal en théorie :
notions de base



1. LE REPORTING GRI G4, C'EST QUOI ? <

Le reporting sociétal ou « de développement durable » – réalisé en partie à l'aide d'un rapport – est la principale méthode de communication des performances économiques, environnementales, sociales et de gouvernance d'une organisation, et reflète les impacts positifs et négatifs de ses activités et services. Les aspects que l'organisation juge pertinents, conformément aux attentes et intérêts de ses parties prenantes, sont les éléments moteurs du reporting développement durable.

Par le biais de son rapport, l'organisation montre de façon concise comment sa stratégie, sa gouvernance, ses performances et perspectives engendrent une création de valeur sociétale au fil du temps. Ce rapport interagit avec d'autres rapports et communications en faisant référence à d'autres informations détaillées, proposées séparément.

Ce type de reporting tient compte de la pertinence du développement durable pour l'organisation, et des priorités et thèmes clés en la matière.

Un standard volontaire s'est imposé en 10 ans : les lignes directrices du GRI – Global Reporting Initiative. En 2013, la version « G4 » a été publiée. C'est ce standard, traduit en méthode pas à pas, qui fait l'objet du présent guide. Les lignes directrices GRI G4 sont disponibles gratuitement sur internet².

1.1 Principes

Le GRI G4 dicte une série de principes qui garantissent un bon rapport.

1.1.1 Principes de contenu

Les quatre principes de contenu guident l'organisation dans le choix des sujets qui seront traités dans son rapport.

- **Implication des parties prenantes** : l'organisation doit identifier ses parties prenantes et expliquer comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes.
- **Contexte du développement durable** : le rapport doit présenter la performance de l'organisation dans le contexte plus large du développement durable.
- **Pertinence** : le rapport doit porter sur les aspects qui :
 - soit reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux substantiels de l'organisation ;
 - soit influent de manière significative sur les évaluations et décisions des parties prenantes.
- **Exhaustivité** : le rapport doit suffisamment aborder les aspects pertinents et leur périmètre afin de refléter les impacts économiques, environnementaux et sociaux substantiels et permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance et la valeur sociétale de l'organisation sur la période de reporting.

1.1.2 Principes de qualité

Les principes de qualité guident l'organisation dans l'ampleur des données et le niveau de détail des informations à inclure dans le rapport pour chaque sujet retenu.

2 Le GRI G4 est composé de deux volumes :

1. Principes de reporting et éléments d'information : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>; et

2. Guide de mise en œuvre : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>.

- **Équilibre** : le rapport doit refléter les aspects positifs et négatifs de l'organisation afin de permettre une appréciation juste de sa performance globale.
- **Comparabilité** : l'organisation doit choisir, compiler et rapporter les informations de façon cohérente. La présentation des informations communiquées doit permettre aux parties prenantes d'analyser les changements survenus dans la performance de l'organisation au fil du temps et de la comparer avec celle d'autres organisations.
- **Précision** : les informations communiquées doivent être suffisamment précises et détaillées pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation.
- **Ponctualité** : l'organisation doit publier son rapport à intervalles réguliers. Ainsi, les informations sont disponibles à temps pour que les parties prenantes puissent prendre des décisions éclairées.
- **Clarté** : les informations transmises par l'organisation doivent être compréhensibles et accessibles aux parties prenantes qui utilisent le rapport.
- **Fiabilité** : l'organisation doit rassembler, enregistrer, compiler, analyser et communiquer les informations et processus utilisés lors de la préparation du rapport de manière à permettre une vérification et à démontrer la qualité et la pertinence des informations.

1.2 Les éléments d'informations

Il existe deux types d'éléments d'information à inclure dans un rapport GRI G4.

1.2.1 Éléments généraux d'information

Ce sont les informations propres à l'organisation qui doivent être publiées pour la présenter de façon complète et expliquer comment elle a procédé pour intégrer le développement durable dans son fonctionnement et son rapport.

1. Stratégie et analyse
2. Profil de l'organisation
3. Aspects et périmètres pertinents identifiés
4. Implication des parties prenantes
5. Profil du rapport
6. Gouvernance
7. Éthique et intégrité

Ces sept catégories d'information couvrent jusqu'à 58 indicateurs, selon que l'organisation choisit de rapporter de façon plus ou moins complète (voir chapitre 1.3).

1.2.2 Éléments spécifiques d'information

Les éléments spécifiques d'information sont les sujets abordés qui répondent le mieux à la question « de quoi l'organisation doit-elle absolument parler pour couvrir les impacts qui lui sont propres ? » Ils varient d'une organisation à une autre et le GRI G4 ne les prescrit pas à l'avance. Il donne une liste d'éléments potentiellement pertinents dans une perspective de développement durable, et l'organisation peut y puiser ceux qui lui correspondent, et/ou en ajouter d'autres. Ce choix relève du processus de préparation du rapport qui est expliqué dans les chapitres suivants de ce guide.

Les lignes directrices GRI classent les éléments spécifiques d'information en trois catégories : Économie, Environnement et Social.



Description de l'Approche Managériale : chaque aspect pertinent doit être traité de façon rigoureuse

La Description de l'Approche Managériale (DMA, Disclosures on Management Approach) a pour objectif de guider l'organisation pour expliquer comment sont gérés les impacts économiques, environnementaux et sociaux liés à ses aspects pertinents. Ce sont des informations descriptives sur le mode d'identification, d'analyse et de réponse de l'organisation quant à ses impacts réels et potentiels.

Indicateurs

Les indicateurs donnent des informations quantitatives ou qualitatives sur les performances ou impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation liés à ses aspects pertinents. Les indicateurs du G4 sont détaillés individuellement dans le manuel d'implémentation.

1.3 Critères essentiels et critères exhaustifs

Les lignes directrices proposent aux organisations deux options pour la préparation de leur rapport développement durable : soit elles publient les critères 'Essentiels' (Core), soit elles ajoutent à ceux-ci les critères 'Exhaustifs' (Comprehensive). Ces options désignent le contenu qui doit être inclus dans le rapport afin qu'il soit établi « en conformité » avec les lignes directrices du GRI G4. La première option, plus brève, comporte les éléments fondamentaux d'un rapport de développement durable. La deuxième option, plus approfondie, nécessite des informations complémentaires sur la stratégie, la gouvernance ainsi que l'éthique et l'intégrité de l'organisation. Elle requiert en outre de traiter chaque sujet spécifique dans un plus grand niveau de détail, le cas échéant.

Une organisation, que ses rédacteurs soient novices ou expérimentés, doit choisir l'option qui répondra le mieux à ses besoins en matière de reporting et aux attentes de ses lecteurs/parties prenantes.

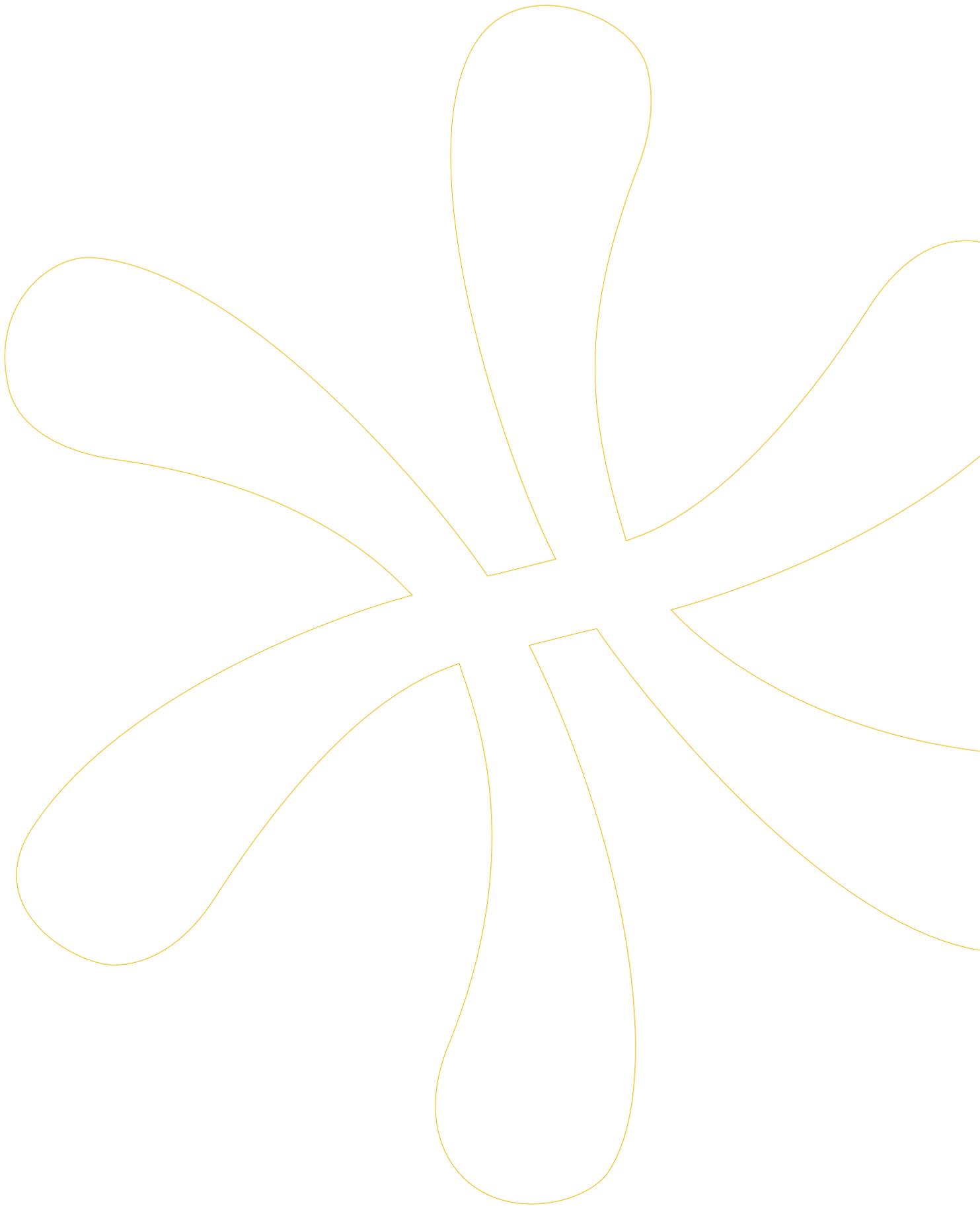
Les éléments d'information pour chaque option sont présentés dans les tableaux ci-dessous (les éléments d'information liés spécifiquement aux critères exhaustifs sont encadrés en jaune) :

Tableau 1 <
éléments généraux d'information

TABLEAU 3 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION		
Éléments généraux d'information	« Conformité » – Critères Essentiels (Ces informations doivent être systématiquement publiées.)	« Conformité » – Critères Exhaustifs (Ces informations doivent être systématiquement publiées.)
Stratégie et analyse	G4-1	G4-1 G4-2
Profil de l'organisation	G4-3 à G4-16	G4-3 à G4-16
Aspects et périmètres pertinents identifiés	G4-17 à G4-23	G4-17 à G4-23
Implication des parties prenantes	G4-24 à G4-27	G4-24 à G4-27
Profil du rapport	G4-28 à G4-33	G4-28 à G4-33
Gouvernance	G4-34	G4-34 G4-35 à G4-55(*)
Éthique et intégrité	G4-56	G4-56 G4-57 à G4-58(*)
Éléments généraux d'information par secteur	Nécessaires, si disponibles pour le secteur d'activité de l'organisation (*)	Nécessaires, si disponibles pour le secteur d'activité de l'organisation (*)

Tableau 2 <
éléments spécifiques d'information (DMA et indicateurs)

TABLEAU 4 : ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION (DMA ET INDICATEURS)		
Éléments spécifiques d'information	« Conformité » – Critères Essentiels	« Conformité » – Critères Exhaustifs
Éléments d'information d'ordre général sur l'approche managériale	Uniquement pour les Aspects pertinents (*)	Uniquement pour les Aspects pertinents (*)
Indicateurs	Au moins un indicateur lié à chaque Aspect pertinent identifié (*)	Tous les indicateurs liés à chaque Aspect pertinent identifié (*)
Éléments spécifiques d'information par secteur	Nécessaires, si disponibles pour le secteur d'activité de l'organisation et si pertinents (*)	Nécessaires, si disponibles pour le secteur d'activité de l'organisation et si pertinents (*)





Chapitre 2 <

Le reporting en pratique : La recette pour préparer (facilement) un (bon) rapport GRI G4

Ce chapitre présente la méthode de travail suivie par les SPF ayant participé au projet pilote « GRI@SPF ». Cette méthode simple et pratique permet à une organisation qui désire publier un rapport GRI pour la première fois de structurer sa démarche. Le schéma ci-dessous montre les grandes étapes du processus.



1. METTRE EN PLACE LE PROCESSUS DE REPORTING <

Pour démarrer un processus de reporting sociétal, un certain nombre de choses doivent être décidées et mises en place, afin de commencer sereinement ce projet.

1.1 Définir le cadre du rapport

Pour débiter le processus de reporting, il est important de définir le cadre du futur rapport. Plusieurs éléments détermineront son contenu :

- La période couverte : Un an ? Deux ans ? L'année calendrier 2014 ? L'année comptable juillet 2013 – juin 2014 ?
- La zone géographique : Le rapport concernera-t-il uniquement le siège social du service public situé à Bruxelles ? Ou bien également les différentes implantations situées en Province ?
- S'agira-t-il d'un rapport uniquement focalisé sur les enjeux de l'organisation en termes de développement durable ? Intégrera-t-il des données financières en un seul rapport d'activité annuel ?

Les réponses à ces questions auront un impact sur le temps et l'équipe nécessaires pour mettre au point le rapport. Il sera important de faire valider ces choix par la direction afin d'éviter de « mauvaises surprises » en cours de route. La tendance aujourd'hui est aux rapports uniques, intégrant les volets financiers et extra-financiers (développement durable, environnemental, social) en un seul document ou site web.

1.2 Choisir l'option de conformité (critères essentiels ou exhaustifs) ?

Comme expliqué précédemment, les lignes directrices du GRI G4 proposent deux « options » de reporting : le reporting selon les critères essentiels ou selon les critères exhaustifs.

Au début de son processus de reporting, une organisation doit donc choisir une de ces deux options.

Dans de nombreux cas, l'option de reporting selon les critères essentiels est à privilégier. En effet, le niveau d'exigence requis pour produire un rapport selon l'option « critères exhaustifs » est très élevé, voire carrément

impossible à satisfaire pour certaines organisations ou tout simplement peu pertinent pour sa réalité quotidienne. C'est le cas par exemple des services publics. Cette option exhaustive est à réserver aux entités d'une certaine taille déjà bien rôdées aux mécanismes de reporting extra-financier, et aux lignes directrices du GRI en particulier.

Dans cette logique, ce manuel présentera la marche à suivre pour publier un rapport GRI G4 selon l'option de conformité « critères essentiels ». Une organisation souhaitant publier un rapport selon l'option de conformité « critères exhaustifs » est invitée à se servir des documents officiels du GRI (disponibles sur le site web suivant : <https://g4.globalreporting.org>) pour compléter les explications présentées dans ce manuel.

1.3 Établir un calendrier

La durée du processus de reporting varie notamment en fonction de la taille de l'organisation concernée, de l'information disponible et des attentes des parties prenantes quant au rapport final. Généralement, une organisation n'ayant jamais utilisé les lignes directrices du GRI doit compter au minimum de 3 à 6 mois de travail pour rédiger son premier rapport.

En établissant le calendrier du projet, il est important de se demander à quelle date le rapport doit être publié. La réponse à cette question définira le temps qui sera consacré à :

- Réfléchir sur les performances et les impacts
- Consulter les parties prenantes
- Sélectionner l'information à intégrer
- Définir le(s) mode(s) de diffusion du rapport

Les premiers mois du calendrier sont aussi importants que les mois passés à vérifier, à écrire et à assembler le produit final car la plupart des décisions éditoriales importantes sont prises pendant la période initiale.

1.4 Constituer une équipe

La constitution d'un petit groupe de travail en interne facilite la réalisation du rapport car elle permet de réunir diverses compétences et connaissances internes et d'assurer la continuité nécessaire jusqu'à la rédaction du rapport.

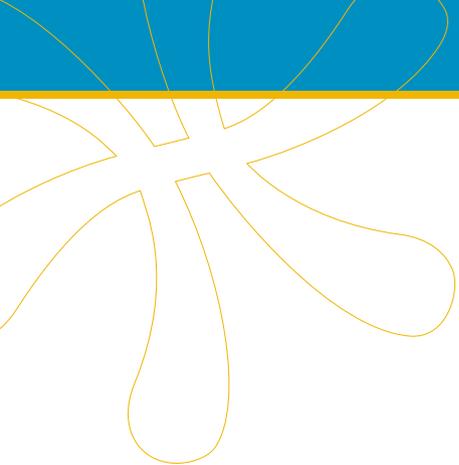
Pratiquement, une équipe de 3 personnes minimum est un scénario idéal :

- Le/la responsable de la cellule développement durable
- Un/une responsable de la communication
- Une personne 'stratégique' : ayant un certain pouvoir de décision et l'autorité de demander la collaboration du personnel.

D'autres collègues (responsable des ressources humaines ou de la logistique par exemple) peuvent utilement se joindre à l'équipe de façon continue ou ponctuelle. Impliquer d'autres collaborateurs permet d'éveiller les consciences et entraîne un sentiment d'appartenance au processus de reporting.

1.5 Obtenir le soutien de la hiérarchie

Plus qu'un simple exercice de communication extérieure, le reporting selon les lignes directrices du GRI est devenu un véritable outil de management. Il re-questionne la plus-value réelle de l'organisation pour la Société dans l'année écoulée, la pousse à identifier ses enjeux en termes de développement durable et à y apporter une réponse concrète, efficace et mesurable.



Pour mener à bien le processus de reporting, il est donc essentiel d'avoir le soutien des cadres supérieurs de l'organisation. Il est important qu'ils reconnaissent la valeur d'une telle démarche, et qu'ils demandent à tous les contributeurs d'information d'y accorder l'importance qu'elle mérite. Sans cela, le risque est grand de voir différents freins (censure, obstacles à la mise en place de processus de monitoring, retards, ...) apparaître au cours du processus qui peuvent lui être fatal.



2. COLLECTER LES INFORMATIONS GÉNÉRALES DESCRIPTIVES <

Comme expliqué au point 1.2, pour faire un bon rapport GRI, une organisation devra divulguer deux types d'informations :

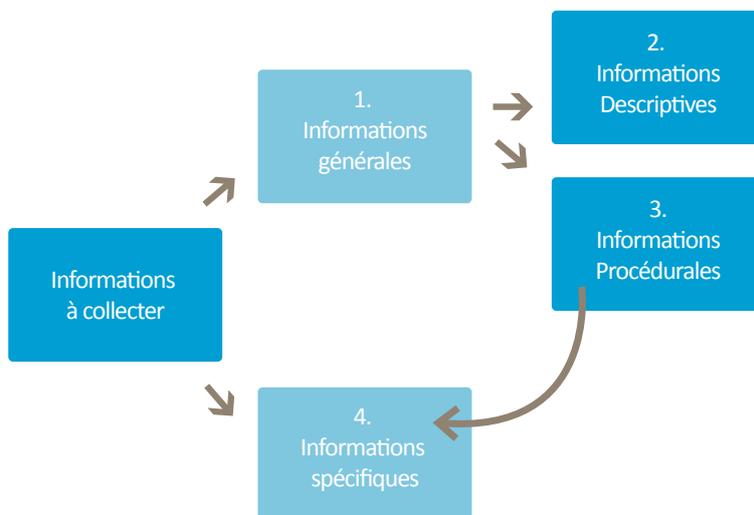
- des informations générales et
- des informations spécifiques.

Les informations générales peuvent se décomposer en deux catégories : les informations descriptives (nom de l'organisation, forme juridique, valeurs, missions), et les informations procédurales. Ces dernières illustrent le processus de choix du contenu du rapport. Elles permettent de faire la transition avec les informations spécifiques, qui décrivent les sujets jugés pertinents pour une organisation.

Le schéma ci-dessous illustre ces différents types d'informations et les liens qui les unissent.

Figure 1 <

Schéma des informations nécessaires pour rédiger un rapport GRI G4.



Toutes les organisations qui publient un rapport selon les lignes directrices du GRI doivent fournir un certain nombre d'informations générales descriptives. Ces informations sont les mêmes pour toutes les organisations (nom de l'entreprise, taille, produits et services, forme juridique, ...). Une bonne partie de ces informations est d'ailleurs réutilisable d'une année à l'autre (nom de l'entreprise, forme juridique, ...).

Les différentes étapes de mise en place du reporting expliquées précédemment apportent déjà des réponses à une série d'indicateurs demandés par le GRI.

Tableau 3

Indicateurs GRI G4 relatifs à la mise en place du processus de reporting

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple pour le SPF Économie
G4-28	Période de reporting	2012-2013-2014 (du 1 ^{er} janvier au 31 décembre)
G4-29	Date du dernier rapport publié	Premier rapport GRI.
G4-30	Cycle de reporting	Tous les deux ans
G4-31w	Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Contactez-nous pour tous vos questions ou suggestions sur ce rapport de durabilité au: XXX
G4-32	Indiquer l'option de conformité choisie. Indiquer l'index du contenu GRI.	Option « critères essentiels ». L'index du contenu GRI se trouve à la page XX du rapport GRI 2014 du SPF Économie.
G4-33	Indiquer la politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport.	Vérification externe par les pairs du processus de matérialité (FIDO, SPF Justice, SPF Finances, SPF P&O, SPF Chancellerie) lors d'une session de travail avant la parution du rapport.

2.1 Le profil de l'organisation

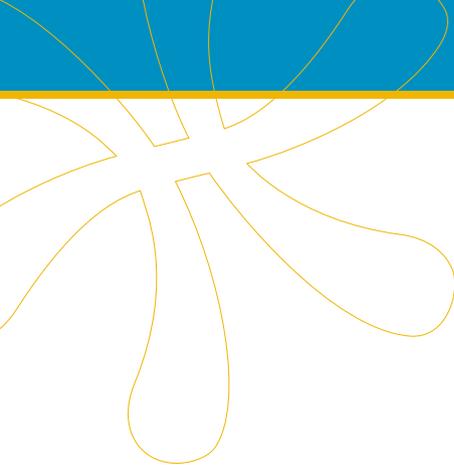
14 éléments d'information sont demandés par le GRI G4 pour donner un aperçu fidèle des activités de l'organisation et de ses réalités socio-économiques à un lecteur « non-averti ». Cela lui permet de juger personnellement de la pertinence des sujets abordés dans le rapport et des réponses proposées par l'organisation par rapport aux enjeux qu'elle a identifiés comme importants.

Le tableau ci-dessous liste les éléments d'information demandés par le GRI.

Tableau 4

Indicateurs GRI G4 relatifs au profil de l'organisation

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple pour le SPF P&O
G4-3	Nom de l'organisation	Service Public Fédéral Personnel & Organisation (SPF P&O)
G4-4	Marques, produits et services	Le SPF P&O soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de leur politique RH de manière à ce qu'ils soient des employeurs attrayants et de bons prestataires de services.
G4-5	Siège de l'organisation	Rue de la Loi 51 à 1040 Bruxelles
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée	1 (Belgique)
G4-7	Forme juridique	Le SPF P&O est un département ministériel qui fait partie de l'Administration générale de l'État fédéral
G4-8	Marchés desservis	Au service de 77.600 fonctionnaires fédéraux en Belgique.



G4-9	Taille de l'organisation (nombre de salariés, nombre de sites, chiffre d'affaires net ou recettes nettes, capital total, quantité de produits ou de services fournis)	<p>Le SPF P&O comprend les services du département proprement dit, qui est établi rue de la Loi 51 à 1040 Bruxelles, et deux agences: l'IFA et SELOR</p> <p>Budget total: 56.170.00 € (IFA et Cabinet compris)</p> <p>Frais de fonctionnement: 1.430.000 € Investissements: 340.000*€ Nombre de fournisseurs : 618</p>
G4-10	Nombre total de travailleurs (par genre, âge, type de contrat, ...)	<p>202 salariés</p> <p>Statutaires: 177, Contractuels: 25 Hommes: 93, Femmes: 109 Néerlandophones: 99, Francophones: 103</p> <p>470 collaborateurs au total du SPF (IFA et Selor inclus)</p>
G4-11	Pourcentage des employés couverts par des conventions collectives	100 p.c. (accord sectoriel)
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation	<p>Gestion des données du personnel fédéral / reporting</p> <p>Marchés publics</p> <p>Application et contrôle de la politique et des réglementations RH</p> <p>Communication interne fédérale</p> <p>Dialogue social</p> <p>Coordination (organisation et favorisation des échanges entre les organisations)</p> <p>Conseil et soutien aux organisations (developement de l'organisation et du personnel)</p> <p>Gestion interne / support</p>
G4-13	Changements significatifs survenus durant la période de reporting relatifs par exemple à la taille de l'organisation, sa structure, sa chaîne d'approvisionnement, ...	Pas de changement significatif durant la période de reporting relatif à la taille de l'organisation, sa structure ou sa chaîne d'approvisionnement
G4-14	Principe de précaution : est-il pris en compte par l'organisation ? Si oui, de quelle manière ?	Le principe de précaution est pris en compte dans le cadre de la maîtrise des risques, pour laquelle le SPF P&O a mis en place un dispositif qui s'étend à toute la profondeur de l'organisation, aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel.
G4-15	Liste des chartes ou principes (économiques, environnementaux ou sociaux) auxquels adhère l'organisation	<p>Statut des agents de l'État</p> <p>Plan Fédéral Développement Durable</p> <p>EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)</p> <p>CAF (Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques)</p> <p>CARS (Cadre d'Autoévaluation de la Responsabilité Sociétale (ISO 26000) : soutenu chez les clients</p> <p>Cadre déontologique (SPF Budget et Contrôle de la Gestion)</p> <p>Gestion des plaintes</p>
G4-16	Liste des organisations ou associations au sein desquelles l'organisation est active.	<p>Membre de :</p> <p>OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economique)</p> <p>EUPAN (European Public Administration Network)</p> <p>EIPA (European Institute of Public Administration)</p> <p>HR Public</p>

2.2 Mission et vision

L'intérêt de cette partie du rapport est de démontrer la plus-value qu'apporte l'organisation à la Société qui l'entoure. Dans le même temps, l'organisation explique les grandes lignes stratégiques pour remplir ces missions et les enjeux en termes de développement durable qui y sont liés. Pour un service public, il est parfois étonnant, voire tautologique, de devoir réexpliquer la plus-value sociétale de ses activités. Néanmoins, c'est fondamental pour (re)créer le lien de confiance entre le citoyen et les administrations/services publics à qui il confie la gestion des derniers publics.

Tableau 5 <

Indicateurs GRI G4 relatifs à la mission et la vision de l'organisation

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple
G4-1	Fournir une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	Mot du président

2.3 La gouvernance

La gouvernance d'une organisation se caractérise par les structures décisionnelles mises en place par l'organisation pour lui permettre de remplir sa mission envers la Société, tout en y intégrant des considérations de développement durable. Pour un service public, le volet gouvernance est capital pour attester la transparence et la saine gestion des missions qu'il doit accomplir.

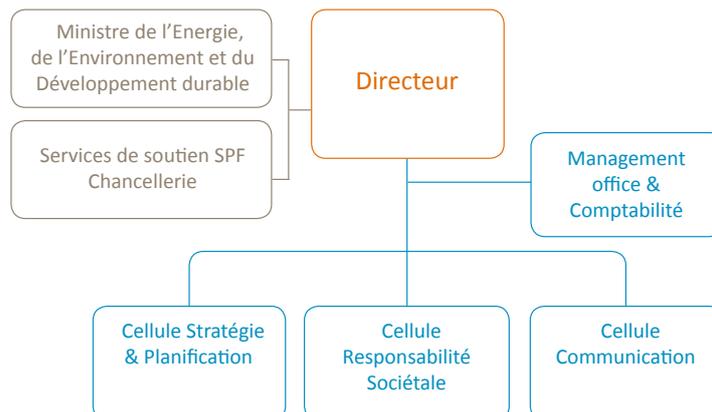
Tableau 6 <

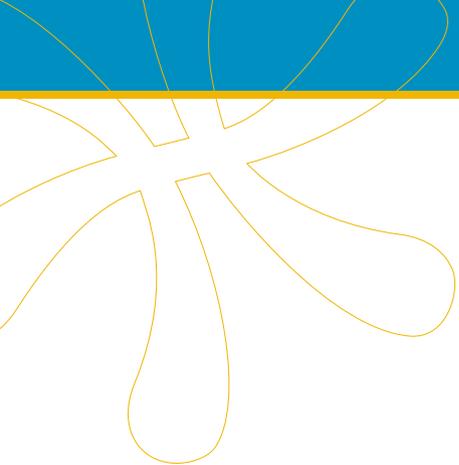
Indicateurs GRI G4 relatifs à la mission et la gouvernance de l'organisation

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple
G4-34	Indiquer la structure de la gouvernance de l'organisation. Identifier les comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux.	Voir schéma ci-dessous

Figure 2 <

Schéma de la structure de gouvernance de l'IFDD





2.4 Éthique et intégrité

Cette partie du rapport donne un aperçu des valeurs de l'organisation et des moyens utilisés pour faire respecter ces valeurs par l'ensemble de ses travailleurs et parties prenantes le cas échéant.

Tableau 7 <

Indicateurs GRI G4 relatifs aux valeurs d'éthique et d'intégrité de l'organisation

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple
G4-56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement.	Code de conduite, code éthique, valeurs

Figure 3 <

Missions, vision et valeurs du SPF P&O





3. COLLECTER LES INFORMATIONS GÉNÉRALES PROCÉDURALES <

Les informations générales procédurales concernent le processus de choix des sujets du rapport.

3.1 Aspects et périmètres pertinents identifiés

Il est crucial d'identifier correctement les sujets à aborder dans le rapport. Le GRI résume ce travail en une phrase : « report about what matters, where it matters ». On peut traduire cela comme suit : « Rapporter sur ce qui importe réellement, et seulement là où c'est important ». Par exemple, l'équité fiscale est pertinente à traiter uniquement pour le département fiscalité du SPF Finance. Les droits de l'Homme sont cruciaux surtout dans les prisons, donc pour la direction générale (DG) « établissements pénitentiaires » du SPF Justice, pas pour les autres DG.

Il faut oser parler de ce qui est réellement important en termes de développement durable, et pas uniquement de ce qui renverra une image positive de l'organisation. À l'inverse, il ne faut pas rechercher l'exhaustivité à tout prix. Si trop de sujets sont abordés, le rapport risque d'être interminable, et ne sera finalement lu par personne.

Le choix des sujets du rapport est donc une affaire de compromis. L'essentiel ici est d'expliquer clairement comment les sujets ont été sélectionnés afin d'éviter toute frustration au lecteur, en étant transparent sur ses choix. Cela ne veut pas dire qu'il sera d'office d'accord avec ce choix, mais sur cette base, on peut l'encourager à envoyer ses remarques et commentaires afin d'en tenir compte lors de la préparation des prochains rapports.

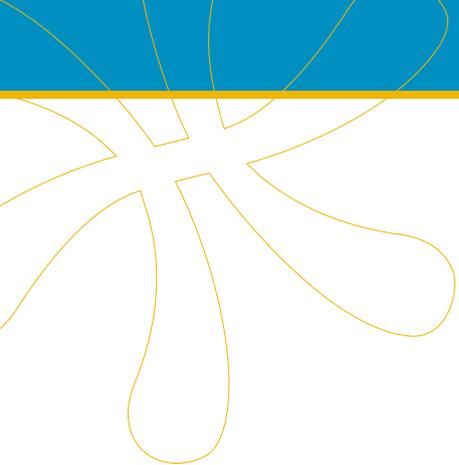
3.2 Implication des parties prenantes

Les parties prenantes désignent les entités ou les personnes sur lesquelles l'organisation peut avoir un impact significatif et dont les actions sont susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

L'implication des parties prenantes à l'étape du choix des sujets permet d'asseoir un peu plus la crédibilité du rapport. Elle est virtuellement incontournable pour produire un rapport conforme au GRI G4.

3.3 Marche à suivre pour collecter les informations générales « procédurales »





3.3.1 Schématiser le fonctionnement de l'organisation et les impacts de ses activités

La première chose à faire pour identifier sur quoi rapporter est de schématiser le fonctionnement de l'organisation. Comment est-elle organisée pour mener à bien ses ambitions ? Quelles sont ses activités principales ou ses différents départements ?

TIPS & TRICKS :

- Beaucoup d'organisations sont organisées en différents départements qui sont chargés d'activités distinctes. Cette classification en départements peut parfois servir utilement de base pour schématiser le fonctionnement d'une organisation.
- Listez les différents métiers de l'organisation de façon à couvrir 100% du personnel
- Prévoyez une colonne « sphère d'influence » pour les impacts ou aspects importants qui ont (aussi) lieu en-dehors de l'organisation.

Figure 4 <

Schématisation du fonctionnement du SPF Chancellerie

Les différentes activités du SPF sont les suivantes :

Organisation optimale de la prise de décision au sein du Gouvernement	Soutien de fond au Premier Ministre et de la coordination de la politique au sein du Gouvernement	Traduction des décisions prises par le gouvernement vers le monde extérieur	Coordination du suivi administratif et budgétaire des institutions culturelles fédérales	Appui administratif et logistique aux services créés auprès du SPF	Audit de l'administration fédérale
---	---	---	--	--	------------------------------------

3.3.2 Identifier les parties prenantes de l'organisation

Dans un premier temps, l'organisation peut dresser assez facilement une liste de ses principales parties prenantes (PP) : clients, fournisseurs, employés, monde politique, médias, ...

Pour valider cette liste, ou la compléter si nécessaire, l'organisation peut se poser une série de questions :

- Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales?
- Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation?
- Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation?
- Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables?
- Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques?
- Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités?
- Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue?
- Qui, dans la chaîne de valeur, est touché?

Il est important de dépasser la simple liste de catégories de parties prenantes « fourre-tout ». Vos parties prenantes doivent être identifiables, personnalisables. Les ONG ou fournisseurs des uns ne sont pas ceux des autres !

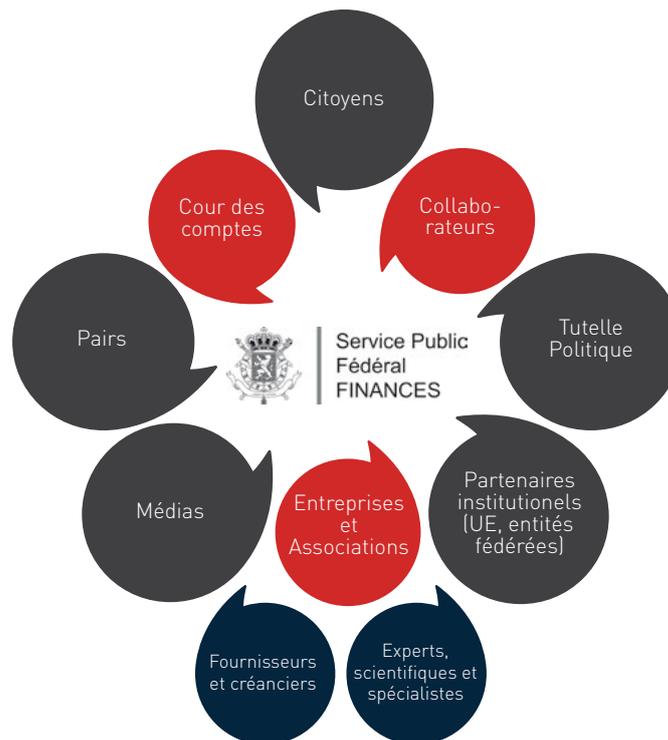
Tableau 8 <

Indicateurs GRI G4 relatifs aux parties prenantes de l'organisation

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple
G4-24	Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Voir schéma ci-dessous
G4-25	Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Voir exemple ci-dessous

Figure 5 <

Schéma des parties prenantes du SPF Finances

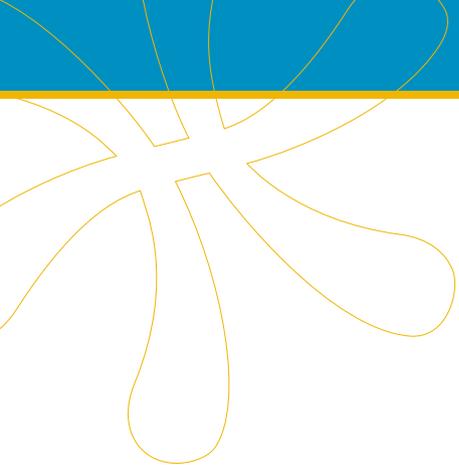


3.3.3 Attribuer un poids à la voix des parties prenantes

Bien que ce ne soit pas demandé spécifiquement par le GRI, beaucoup d'organisations souhaitent introduire une forme de hiérarchisation au sein de leurs parties prenantes. Certaines d'entre-elles connaissent mieux les enjeux de l'organisation, ont des liens plus forts ou une influence plus importante que d'autres. La voix de ces parties prenantes « VIP » aura un poids plus important lors du processus de choix des sujets du rapport.

Une hiérarchisation simple des parties prenantes peut se faire sur la base de deux questions :

- Quel est le niveau d'impact de mon organisation sur cette partie prenante (haut ou bas) ?
- Quel est le niveau d'impact de cette partie prenante sur mon organisation/mon métier (haut ou bas) ?



Les réponses à ces deux questions permettent d'introduire une hiérarchisation à trois niveaux :

- Les deux réponses sont « Haut » → Partie prenante « privilégiée » (Pondération = 3)
- Une des réponses est « Haut », l'autre est « Bas » → Partie prenante « classique » (Pondération = 2)
- Les deux réponses sont « Bas » → Partie prenante « éloignée » (Pondération = 1)

Le tableau suivant illustre cette démarche de pondération des parties prenantes.

Tableau 9 <

Priorisation des parties prenantes du SPF Chancellerie

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES					
Parties prenantes	Impact de l'organisation sur les PP		Impact des PP sur l'organisation		Pondération de l'opinion
	Haut	Bas	Haut	Bas	
0. Top management du SPF		x		x	1
I. Citoyens		x	x		2
II. Médias	x			x	2
III. Tutelle politique	x		x		3
IV. Pairs (Régions, UE, autres ministères)		x	x		2
V. RH interne (personnel)	x		x		3
VI. Partenaires institutionnels		x	x		2
VII. Partenaires privés		x		x	1
VIII. Fournisseurs	x			x	2
IX. Secrétariats et cellules stratégiques des membres du gouvernement	x			x	2

Il peut être utile également de lister, pour chaque groupe de parties prenantes :

- Les préoccupations et intérêts supposés : quels sont les sujets qu'un lecteur issu de cette catégorie de parties prenantes souhaiterait voir abordés dans le rapport GRI de l'organisation ?
- Le mode de dialogue : Comment mon organisation peut-elle entrer en réel dialogue avec ce groupe de parties prenantes afin de l'impliquer dans le choix des sujets du futur rapport de mon organisation (sondage, enquête, table ronde, portes ouvertes, ...) ? Ce dialogue doit dépasser la simple communication d'information à sens unique.

Tableau 10 <

Indicateurs GRI G4 relatifs au dialogue de l'organisation avec ses parties prenantes

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple
G4-26	Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport	Voir exemple ci-dessous
G4-27	Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevées chacun des thèmes et questions clés	Voir exemple ci-dessous

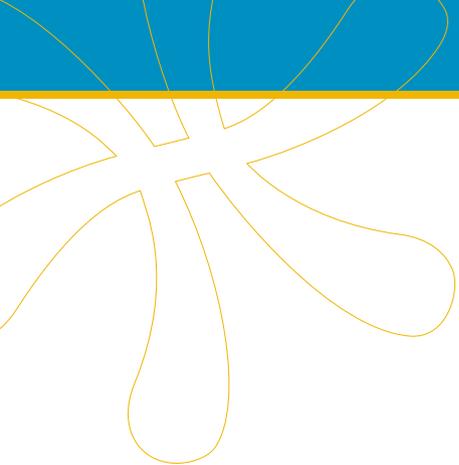
Figure 6 <

Exemple – Les préoccupations des parties prenantes du SPF P&O et le mode de dialogue

PARTIES PRENANTES	LEURS ATTENTES ET INTÉRÊTS	PROCESSUS DE DIALOGUE
Comité de direction	Pilote le SPF, sous la conduite du président, est en relation constante avec le Ministre. Inscire P&O dans le mainstream de la Responsabilité sociale, qui est soutenu par la politique fédérale	Réunit deux fois par mois les mandataires du SPF et le représentant du Ministre
Personnel	Ressources humaines qui contribuent aux politiques de Fonction publique; adopter une vision à long terme sur le Développement Durable et la Responsabilité sociale, intégrer dans le fonctionnement au quotidien du SPF	Enquêtes (notamment sur le bien-être), groupes de réflexion (teams), cellule Développement Durable, journal électronique tous les vendredis (news P&O), organisation d'événements, informations sur Fedweb
Syndicats	Composante essentielle de la gouvernance participative; défense des droits des fonctionnaires, bien-être, relations employeur-employés, statuts, négociations des accords (comité B), prise en compte de leurs propositions	Concertations et consultations prévues dans le statut syndical
Fonctionnaires fédéraux	Destinataires des politiques de Ressources humaines; attentes: vision pour la Fonction publique à long terme, aide pour améliorer la qualité des services à la population	Fedweb, Fedra (journal électronique), événements thématiques
Autres SPF, SPP, parastataux	Destinataires des politiques de Ressources humaines; attentes: consensus dans les négociations syndicales, soutien dans leurs projets d'amélioration (enquêtes de satisfaction, CAF, etc.)	Enquête de satisfaction, réseau des directeurs P&O, collègues des fonctionnaires dirigeants
Cabinet/Ministres	Fixe la politique en lien avec le Gouvernement et rend compte au Parlement; attentes: préparer et exécuter la politique, SPF comme force de proposition	Les mandataires sont "en ligne" permanente avec le Ministre et le Cabinet
Parlement	Le Ministre est responsable devant le Parlement	Note de Politique générale, budget, questions parlementaires
Citoyens	Destinataires finaux des politiques de Ressources humaines (impact indirect)	Enquêtes ponctuelles de satisfaction
Fournisseurs	La reconnaissance de leur engagement en faveur de la Responsabilité sociale, simplification administrative des processus, loyauté des pratiques	Clauses dans les marchés publics, support fonctionnel aux SPF
Monde académique	Les référentiels de gestion publique sont suivis et commentés	Programmes de recherche BELSPO
Commissions de recours	Contentieux touchant au disciplinaire et à l'évaluation	Casuel
Contrôle interne / Cour des Comptes	Contrôle de l'opportunité (IF) et redevabilité	Contrôles prévus dans lois et réglementations organiques

3.3.4 Dresser une première liste de « points d'attention »

L'objectif est maintenant de dresser une liste des points d'attention (ou des enjeux pertinents en termes de développement durable) auxquels l'organisation est confrontée dans le cadre de ses activités. En se basant sur le schéma du fonctionnement de l'organisation, il faut se poser la question : « Quels sont les impacts sociaux, environnementaux, économique et éthiques qui sont liés à nos activités ? ».



Plusieurs outils peuvent servir à étoffer la « première version » de cette liste :

- La norme ISO 26000 : cette norme contient des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations. Elle propose plusieurs domaines d’actions, repartis en 7 questions centrales, qui permettent à une organisation de contribuer au développement durable (voir Annexe 1). En confrontant le schéma de fonctionnement du SPF avec la liste de domaines d’actions de la norme ISO 26000, on peut identifier de nouveaux points d’attention.
- Les éléments spécifiques d’information du GRI G4 : les lignes directrices du GRI regroupent une série d’indicateurs que les organisations peuvent insérer dans leur rapport de développement durable. Ici aussi, confronter cette liste d’indicateurs avec le schéma de fonctionnement du SPF peut aider à identifier de nouveaux points d’attention.
- Le manuel “Sustainability topics for sectors : What do stakeholders want to know?”³ : Ce manuel présente des listes de sujets à aborder dans un rapport GRI pour 52 secteurs d’activités différents. L’une de ces listes se rapporte aux « agences publiques ».

La base de données en ligne de rapports du GRI⁴ permet quant à elle de trouver des rapports publiés par des milliers d’organisations. Les rapports publiés par des organisations « similaires » sont des sources d’inspiration pour établir sa propre liste de points d’attention. Pour chaque enjeu identifié, il est utile de préciser :

- quelles sont les parties prenantes qui sont impactées par l’enjeu ;
- quels sont les départements / activités de mon organisation qui sont à même de gérer cet enjeu.

Ces informations sont utiles lors de la collecte d’information et de la rédaction du rapport. Elles peuvent être également utilisées pour produire un rapport « adapté » à chaque catégorie de parties prenantes (un rapport qui ne contient que les informations jugées pertinentes pour cette catégorie de parties prenantes).

Le tableau ci-dessous présente un échantillon des points d’attention identifiés par le SPF Justice. Les chiffres indiquent le degré d’implication des différents départements du SPF pour gérer ces points d’attention (1 = implication faible ; 2 = implication moyenne ; 3 = implication forte).

3 <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>

4 <http://database.globalreporting.org/>

Tableau 11

Implication des différents départements du SPF Justice dans la gestion des points d'attention identifiés (1 = implication faible ; 2 = implication moyenne ; 3 = implication forte).

Liste des points d'attention	SPF Justice				
	Activité 1 Organisation judiciaire	Activité 2 Législation, libertés et droits fonda- mentaux	Activité 3 Établissements pénitentiaires	Activité 4 Maisons de justice	Activité 5 Services d'encadrement
Efficienc e de l'ordre judiciaire	3	2	1	2	2
Amélioration du cadre juridique civil et pénal	2	2	2	2	2
Achats durables	2	2	2	2	3
Protection de l'information	2	2	2	2	3
Amélioration des temps judiciaires	3	2	2	2	1
Exécution effective des peines	2	2	2	2	1
Sûreté et sécurité de la Société	2	1	3	2	2
Image de la justice	2	2	2	2	3
Accès des citoyens à la justice	2	2	2	2	2
Réinsertion des détenus	1	1	3	2	1
Droits de l'homme et dignité	2	1	3	1	1
Vétusté des bâtiments	2	2	2	2	2

Ce tableau répond à l'indicateur G4-20. Un tableau similaire peut être réalisé pour identifier les personnes ou parties prenantes externes au SPF qui sont impactées par ces points d'attention. Un tel tableau répond à l'indicateur G4-21.

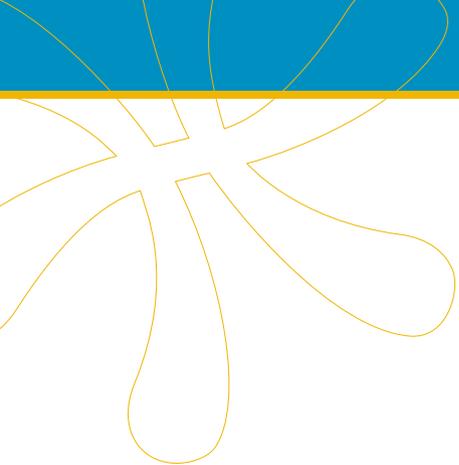


Tableau 12 <

Indicateurs GRI G4 relatifs aux aspects pertinents de l'organisation et à leur périmètre

Indicateur	Élément d'information demandé
G4-20	Pour chacun des aspects pertinents, indiquer le périmètre de l'aspect au sein de l'organisation.
G4-21	Pour chacun des aspects pertinents, indiquer le périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation.

3.3.5 Inviter les parties prenantes à donner leur avis sur la liste de points d'attention

Une fois la liste de points d'attention établie, il convient de confronter le résultat de cet exercice interne au point de vue des différentes catégories de parties prenantes identifiées précédemment. Cette étape sert à valider la liste de points d'attention, à la compléter ou l'amender si nécessaire, et surtout à en prioriser les sujets. Cet exercice détermine grandement les sujets qui seront traités dans le rapport et ceux qui seront laissés de côté.

Plusieurs méthodes existent pour recueillir l'avis des parties prenantes :

- La consultation directe, de visu, ou par téléphone/skype
- La table ronde, regroupant des représentants des différents groupes de parties prenantes
- L'enquête web (questionnaire en ligne envoyé aux différents groupes de parties prenantes)
- Le focus groupe ciblant une catégorie de PP ou un sujet spécifique.

Les modalités de consultation sont infinies et laissées au choix de l'organisation. Il importe surtout de se rapprocher au plus près d'un échange direction apportant de l'information tant qualitative (opinions, suggestions, explications) que quantitative (votes, cota, ...). Ces informations sont précieuses pour rédiger des textes justes. Qu'elle que soit la méthode utilisée, le résultat attendu de cette étape est une liste priorisée par les parties prenantes des enjeux de l'organisation en termes de développement durable. On peut par exemple demander à différentes personnes de donner une « cote » comprise entre 0 et 10 pour évaluer l'importance des différents sujets repris dans la liste. Les sujets récoltant des cotes élevées sont ceux pour lesquels les parties prenantes estiment qu'il est très important que l'organisation développe une stratégie de gestion et mette en place des actions concrètes pour maîtriser en maîtriser les impacts (maximiser les impacts positifs, minimiser les impacts négatifs pour la Société).

Les réponses à cette enquête peuvent ensuite être regroupées en fonction des différents groupes de parties prenantes identifiés (étape 2). Pour cela, on calcule, pour chaque sujet, la moyenne des cotations données par tous les répondants issus de ce groupe de parties prenantes. On peut finalement aboutir à une cotation unique (toutes parties prenantes confondues) par sujet en calculant la moyenne pondérée (sur base de la pondération attribuée à l'étape 3) des cotes données par les différents groupes de parties prenantes.

Tableau 13

Priorisation des enjeux par les parties prenantes du FIDO

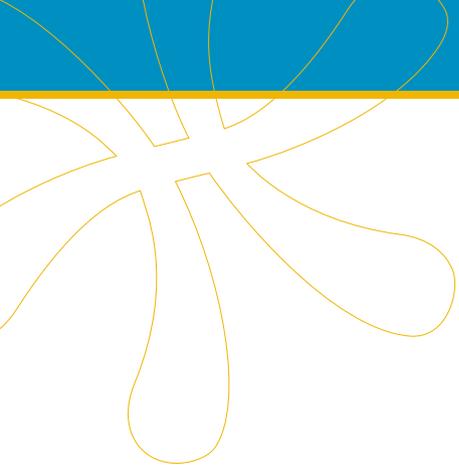
Points d'attention	IFDD	Experts DD des services publics	Services Publics Fédéraux	Société civile	Bénéficiaires de subsides	Ministre	Parlement et partis politiques	Services de soutien	Organes d'évaluation et de contrôle	Fournisseurs	Moyenne pondérée
Pondération	3	3	2	2	1,5	3	1	1,5	2	1,5	17,5
La complexité et l'abstraction de la notion de développement durable	7,4	6,9	6,6	7,3	7,0	7,0	5,2	8,0	4,3	8,5	6,8
La valeur ajoutée de l'IFDD	9,1	7,9	6,9	8,0	8,3	7,0	6,4	9,0	6,8	8,0	7,6
La priorité politique et le soutien politique	9,0	7,6	6,7	7,0	7,3	7,0	6,7	4,5	5,8	6,5	6,7
Le développement durable dans les autres services publics	7,6	8,3	8,0	6,7	7,7	8,0	4,9	9,0	3,2	8,0	7,2
Le choix et le suivi des thèmes prioritaires en matière de développement durable	8,4	6,6	7,1	7,3	6,3	8,0	6,3	5,0	3,7	6,5	6,5
La politique cohérente de développement durable en Belgique	7,9	7,2	5,0	8,0	7,3	9,0	6,2	4,0	5,0	8,0	6,9
La collaboration avec d'autres acteurs (ASBL et ONG)	8,0	6,8	5,1	9,0	8,7	9,0	5,8	4,5	4,3	7,0	6,9
Clarifier/expliciter les impacts du développement durable	8,7	7,3	7,0	8,0	6,7	6,0	7,5	9,0	7,2	6,5	7,1
Satisfaction du personnel	8,0	5,9	4,0	6,0	7,3	7,0	1,9	8,5	1,3	6,0	5,5
L'IFDD lui-même est un modèle en matière de responsabilité sociétale	8,0	7,3	7,7	7,3	8,0	7,0	5,6	8,0	3,7	7,5	6,9

3.3.6 Choisir les sujets qui seront abordés dans le rapport : la matrice de matérialité

Le résultat des étapes précédentes se matérialise sous la forme d'un graphique : la matrice de matérialité. Ce graphique croise l'importance des différents sujets évaluée :

- par l'organisation elle-même (ou ses dirigeants) d'une part ; et
- par les parties prenantes de l'organisation d'autre part.

Les points situés en haut à droite du graphique sont donc ceux qui ont été jugés important autant par l'organisation que par ses parties prenantes. Il s'agit donc de sujets stratégiques en termes de développement durable pour l'organisation. Ce sont ces sujets stratégiques qui doivent être abordés dans le rapport GRI de l'organisation.



Nous conseillons de ne traiter que 10 enjeux (maximum) dans un rapport GRI (afin d'éviter qu'il ne soit trop long). Si la matrice de matérialité comprend plus de 10 sujets, il faut alors choisir ceux qui seront retenus et abordés dans le rapport. Pour cela, on peut fixer un seuil.

Par exemple : « tous les sujets dont l'importance pour l'organisation > 5/10 et dont l'importance pour les PP est > 5/10 seront abordés dans le rapport ». Ces seuils peuvent être fixés arbitrairement pour ne retenir que les 10 sujets les plus importants. Il convient alors d'expliquer clairement au lecteur comment ces seuils ont été fixés.

Il est important de faire valider le choix final par la direction (risque de censure). Si des sujets sont trop stratégiques ou sensibles, ils peuvent apparaître dans la matrice de matérialité mais ne pas être abordés dans le rapport (dans ce cas, mettre une phrase explicative pour justifier ce choix et ne pas prêter le flanc à une critique de manque de transparence).

Tableau 14 <

Indicateurs GRI G4 relatifs au processus de détermination du contenu du rapport

Indicateur	Élément d'information demandé	Exemple
G4-18	Expliquer le processus de contenu et du périmètre des aspects.	Voir exemple ci-dessous
G4-19	Répertorier tous les aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	Voir exemple ci-dessous

Figure 7 <

Exemple – Matrice de matérialité du SPF Justice

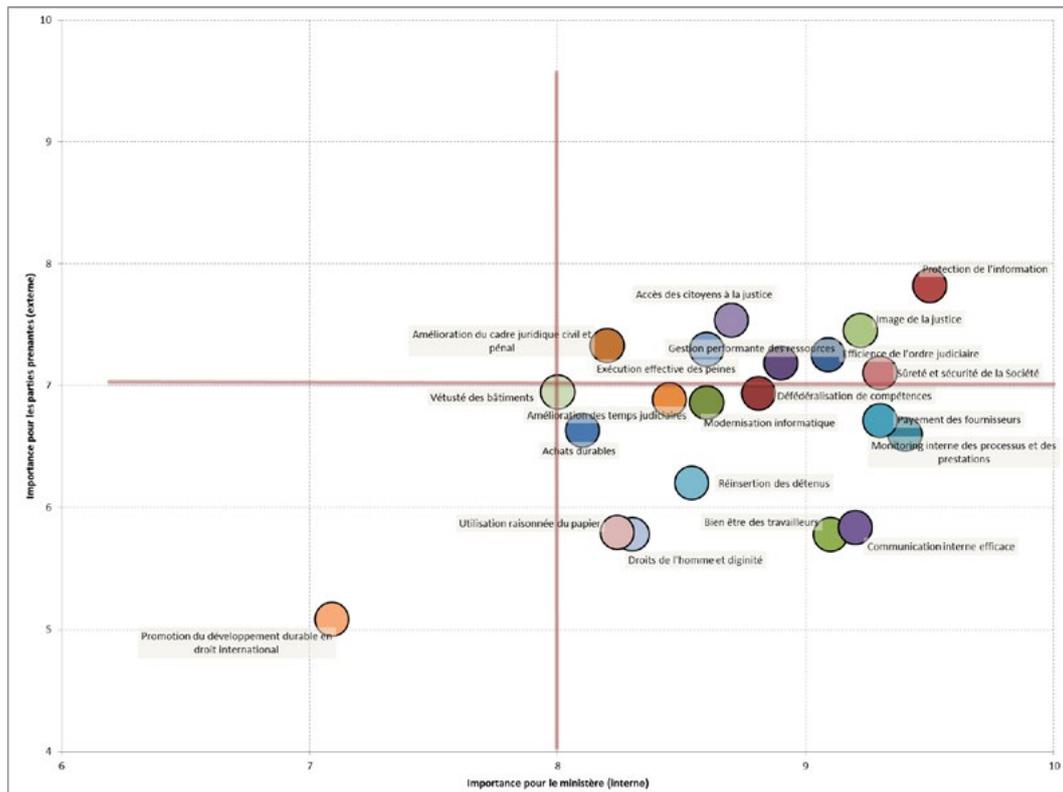
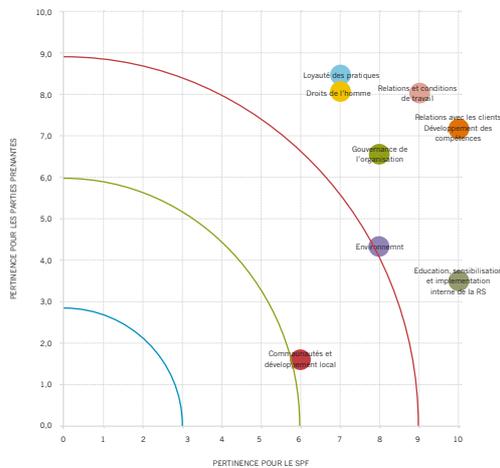


Figure 8 <

Exemple – Explication du processus de contenu (SPF P&O)

/La matrice de pertinence



Un rapport GRI est un rapport qui présente les activités clés du SPF en offrant une lecture critique des points d'attention essentiels qui caractérisent ses métiers et les attentes sociétales.

Il est entièrement dédié à la matérialité de l'information: la matérialité est le degré de pertinence des sujets abordés. Ceci signifie que le contenu du rapport est déterminé par la volonté du SPF d'aborder les vrais sujets, ce qui importe réellement, et d'expliquer la façon dont il s'acquitte de ses tâches en réponse aux attentes de la Société et de ses parties prenantes.

Trouver et sélectionner ces sujets est un exercice crucial qui se fait en début de processus, avec l'apport de la haute direction du SPF. Cela permet de lister une série d'enjeux clés, de les prioriser, et de veiller à que ces thèmes soient traités de façon équilibrée, chiffrée et illustrée, en sélectionnant les informations nécessaires pour offrir une vision à la fois synthétique et complète.

Un rapport pertinent peut ne cibler que quelques sujets phares, expliquer ce choix, et se concentrer sur un traitement professionnel de ceux-ci.

C'est l'ambition de ce rapport : offrir un regard neuf, critique et inédit sur les sujets qui comptent réellement pour le top management, les employés et les parties prenantes du SPF.

/12



4. COLLECTER LES INFORMATIONS SPÉCIFIQUES <

La matrice de matérialité étant finalisée, l'organisation connaît les différents sujets spécifiques qui seront abordés dans son rapport. Pour chaque sujet spécifique, le GRI demande que le rapport intègre au moins deux types d'informations :

- Une description de l'approche managériale (DMA)
- Un indicateur de performance (KPI)

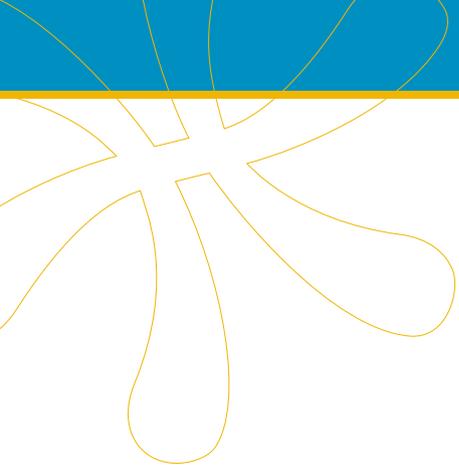
4.1 Rédiger les DMA

La DMA d'un sujet spécifique répond aux trois questions suivantes :

- Pourquoi ce sujet est-il important pour mon organisation (et se retrouve-t-il *de facto* dans ce rapport) ?
- Que fait mon organisation pour gérer cet enjeu de manière « responsable » ?
- Quels sont les résultats du système de gestion de mon organisation par rapport à cet enjeu ?

4.1.1 Importance du sujet pour l'organisation

Il s'agit dans un premier temps de décrire de façon claire et précise l'enjeu abordé. Ce travail a normalement déjà été réalisé au moment de recueillir l'avis des parties prenantes par rapport à la première liste d'enjeux établie par l'organisation (voir chapitre 3.3.5). Cette explication doit se trouver dans le rapport afin que le lecteur perçoive précisément l'étendue et les impacts (effectifs ou potentiels) de l'enjeu. Cette explication peut utilement être illustrée par un chiffre concret.



EXEMPLE : SPF ÉCONOMIE : ENJEU – ORIENTATION CLIENT

Description et importance de l'enjeu pour le SPF Économie

Dans le contexte social et économique actuel, caractérisé par un changement permanent, une organisation doit faire plus avec moins. Dans ce cadre, le SPF Économie souhaite adopter une nouvelle culture d'entreprise afin d'être reconnu comme un département attractif pour ses talents et une organisation « orientée clients ». Stimulé par une cellule Change, mise en place au sein du Bureau du Président, ce changement de culture repose entre autres sur une politique des stakeholders. En leur exposant notre stratégie et en tenant compte dans la mesure du possible de leurs besoins et priorités, le SPF Économie entend augmenter sa valeur ajoutée et son assise.

4.1.2 Actions prises par l'organisation pour gérer l'enjeu

Il faut maintenant présenter les actions réalisées par l'organisation qui ont permis de mieux gérer cet enjeu durant la période concernée par le rapport. C'est la partie du rapport où l'organisation peut présenter sa stratégie pour minimiser (éliminer) les impacts négatifs et augmenter (maximiser) les impacts positifs liés à ses activités.

Il s'agit pour l'organisation d'être honnête avec son lecteur. L'objectif n'est pas d'enjoliver les choses à tout prix. Un discours modeste, réaliste mais volontaire aura plus de valeur qu'un discours exagéré, enjoliveur.

EXEMPLE : SPF ÉCONOMIE : ENJEU – ORIENTATION CLIENT

En 2011, notre SPF a rejoint le réseau fédéral de gestion des plaintes qui a pour but d'uniformiser le traitement des plaintes dans les services publics fédéraux. En 2013, la gestion des plaintes a été structurée et harmonisée sur la base de la circulaire 626 du secrétaire d'État à la Fonction publique. Une procédure spécifique a également été fixée et un système de suivi mis au point.

En 2013, le SPF Économie a enregistré 41 plaintes sur le fonctionnement et/ou les prestations dont 31 étaient irrecevables et 17 fondées. 90 % des plaintes irrecevables (soit 28 sur 31) ont reçu une réponse dans les délais, à savoir dans les 15 jours ouvrables. La plupart des plaintes fondées (13 sur 17) portaient sur la qualité du service rendu (ex : absence de réponse ou réponse tardive à un e-mail), deux concernaient le fonctionnaire avec qui le répondant avait été en contact (ex : impolitesse), une la méthode de traitement et la dernière la procédure même de gestion des plaintes.

Le Contact Center est le point d'accès central vers lequel les citoyens et les entreprises peuvent adresser leurs questions relatives aux compétences exercées par le SPF Économie. Il est joignable via un numéro gratuit de téléphone et de fax, par voicemail, e-mail, courrier et formulaires sur notre site web.

4.1.3 Analyser les résultats du système de gestion de l'enjeu

Pour finir, le GRI demande à l'organisation de fournir une évaluation du système de gestion décrit précédemment. Il s'agit en fait d'évaluer la performance de l'organisation dans la gestion de l'enjeu en précisant :

- Les mécanismes pour évaluer l'efficacité du système de gestion
- Les résultats de l'évaluation du système de gestion
- Si nécessaire, les ajustements envisagés du système de gestion.

Cette partie du rapport illustre aussi bien la complexité que la richesse du processus de reporting selon le GRI. Une organisation qui rédige pour la première fois un rapport GRI ne sera peut-être pas capable de fournir

toutes ces informations. C'est donc une manière de forcer ces organisations à mettre en place :

- Un système d'identification de leurs enjeux en termes de développement durable
- Un dialogue constructif avec leurs parties prenantes
- Un système de gestion opérationnel permettant de gérer leurs enjeux de manière responsable
- Un système d'évaluation de leurs systèmes de gestion.

Tout ceci permet aux organisations d'agir de manière plus responsable dans leurs activités quotidiennes.

Lors de la publication de l'évaluation de son approche managériale, l'organisation peut centrer son explication sur trois éléments :

- les mécanismes pour contrôler l'efficacité de cette approche. Il peut notamment s'agir :
 - d'audit ou de vérifications internes ou externes (préciser le type, système, champ d'étude) ;
 - de systèmes de mesure ;
 - d'évaluations externes des performances ;
 - d'analyses comparatives ;
 - de commentaires des parties prenantes ;
- les résultats :
 - Indicateurs GRI ou propres à l'organisation utilisés pour rendre compte des résultats ;
 - performances accomplies par rapport aux objectifs et cibles (principales réussites et principaux points d'amélioration) ;
 - mode de communication des résultats ;
 - enjeux et lacunes liés à l'approche managériale ;
 - tout obstacle rencontré, initiative infructueuse et enseignement tiré au cours du processus ;
 - les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'approche managériale ;
- les changements apportés en conséquence par l'organisation :
 - modifications liées à l'allocation des ressources, aux objectifs, cibles et actions spécifiques visant à améliorer les performances ;
 - autre(s) changement(s) apporté(s) à l'approche managériale.

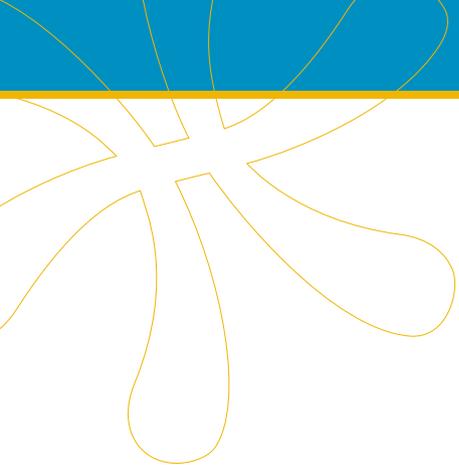
4.2 Calculer les KPI

Pour compléter la DMA, chaque organisation est invitée à fournir un indicateur (KPI) pertinent illustrant les impacts, économiques, sociaux et environnementaux, de l'enjeu considéré. Cet indicateur doit permettre à un lecteur non-averti de percevoir l'ampleur de l'enjeu pour l'organisation. Idéalement, l'organisation doit fournir des informations concernant l'évolution de cet indicateur dans le temps, afin de montrer la tendance générale (les impacts deviennent-ils de plus en plus importants ou au contraire ont-ils tendance à diminuer ces dernières années).

Cet indicateur permet également au lecteur de comparer la performance de l'organisation pour cet enjeu par rapport à d'autres organisations similaires (dans le cas des pouvoirs publics fédéraux belges, cette comparaison peut être faite avec des ministères français ou néerlandais par exemple).

Quels indicateurs choisir pour exprimer au mieux les enjeux ?

Il est évidemment tentant pour une organisation qui publie un rapport de développement durable de présenter des indicateurs qui montrent une image positive de l'organisation. Cependant, ces indicateurs ne sont pas forcément pertinents pour exprimer correctement les impacts sous-jacents des enjeux spécifiques de l'organisation.

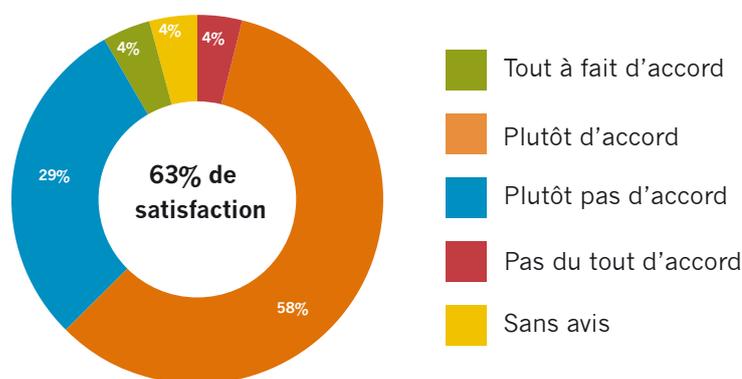


Pour objectiver le choix des indicateurs présentés par les organisations dans leurs rapports, le GRI propose une série d'indicateurs pour différentes catégories d'enjeux⁵. Les organisations sont donc invitées à parcourir la liste des catégories d'enjeux établies par le GRI, et à y choisir, si cela s'avère possible, un ou plusieurs indicateurs à présenter dans leurs rapports⁶.

Figure 9 <

Exemple d'indicateur du SPF P&O : Satisfaction globale sur le SPF P&O. Cet indicateur correspond à l'indicateur GRI G4-PR5

Satisfaction globale sur le SPF P&O



36

Cependant, certains enjeux sont tellement spécifiques à une organisation qu'il n'existe pas d'indicateur pertinent dans les manuels du GRI. Dans ce cas, l'organisation a la possibilité de présenter un indicateur alternatif de son choix. Elle devra alors veiller à s'inspirer des principes de qualité du GRI (voir chapitre 1.1.2) pour s'assurer de la pertinence de cet indicateur.

TIPS & TRICKS :

- Si vous avez du mal à identifier un indicateur pertinent pour l'un de vos enjeux, n'hésitez pas à vous inspirer des rapports publiés par des organisations similaires. Vous y trouverez peut-être de bons indicateurs à inclure dans votre rapport.
- Le SPF P&O est en train de développer un manuel d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale à destination des services publics. Ce manuel offre une grille d'analyse objective des réalisations d'un SPF en matière de responsabilité sociétale.
- Pour les services publics enregistrés (ou en cours d'enregistrement) EMAS, des indicateurs EMAS peuvent s'avérer pertinents pour illustrer certains enjeux de type « environnemental ».

5 Le GRI appelle ces catégories d'enjeux des « aspects ».

6 En compléments de ses deux manuels de base, le GRI a également publié certains manuels complémentaires spécifiques à certains secteurs. Ces manuels s'appellent les « secteurs supplémentaires » du GRI. Ils regroupent des indicateurs attendus dans les rapports GRI d'organisations appartenant à certains secteurs. Il existe notamment un manuel relatif aux pouvoirs publics.

Tableau 15 <

Indicateurs alternatifs imaginés par le SPF Justice pour illustrer l'enjeu « Exécution effective des peines » :

Taux d'exécution des peines en Belgique en 2014
Taux de surpopulation des prisons belges en 2014
Délai moyen d'exécution des peines en Belgique en 2014

Tableau 16 <

Indicateurs imaginés par le SPF P&O pour illustrer l'enjeu «Être responsable, efficient et axé sur les résultats»

Économies sur le budget du SPF P&O en 2014 = 2.977.000 € (-5,8%)
Nombre de plaintes reçues : 3
Pourcentage de plaintes traitées sous les 30 jours : 100%

4.3 Centraliser les informations

Certains enjeux traités dans un rapport GRI peuvent être complexes. Il est parfois nécessaire de recueillir des informations manquantes auprès de personnes ressources :

- responsable des ressources humaines pour certains aspects sociaux,
- responsable environnement pour des sujets liés à la consommation d'énergie ou aux différents risques de pollution sous-jacents à votre activité,
- ...

Cette collaboration interne est l'occasion de mobiliser ses collègues autour du projet de reporting sociétal, et, plus largement, des enjeux en termes de développement durable de son organisation. Pour la mener à bien, il faut veiller à :

- identifier les bonnes personnes à mobiliser ;
- leur expliquer clairement ce qu'on attend de leur part ;
- contrôler la qualité des informations reçues ;
- centraliser les informations pour préparer la rédaction proprement dite et la mise en page du rapport.

Pour réaliser cette centralisation d'information, deux outils peuvent être utilisés :

- un tableau Excel regroupant les informations disponibles pour chaque enjeu. La personne en charge du rapport de développement durable pourra ainsi repérer en un coup d'œil les enjeux pour lesquels il est nécessaire d'impliquer d'autres collaborateurs ;

Titre de l'enjeu	Description	Pourquoi est-ce important?	Que fait le SPF à ce sujet ?	Évaluation des actions prises par le SPF	Indicateur G4 ou alternatif
------------------	-------------	----------------------------	------------------------------	--	-----------------------------

- des fiches de rédaction à transmettre aux personnes ressources. Ces fiches permettent aux personnes mobilisées sur certains sujets de répondre correctement aux attentes de la personne en charge de la rédaction du rapport GRI. Un exemple de fiche rédactionnelle du SPF Justice (telle que transmise à la personne mobilisée sur l'enjeu) se trouve en Annexe 2 de ce guide.



5. METTRE EN PAGE LE RAPPORT <

Il s'agit de la dernière étape d'un projet de reporting sociétal. Toutes les informations nécessaires pour publier un rapport de développement durable selon les lignes directrices du GRI ont été récoltées. Il ne reste plus qu'à les mettre en forme.

Il s'agit de rendre le rapport agréable et attractif, afin qu'il soit lu par un maximum de monde. Les chapitres suivant abordent différents points auxquels il faut prêter attention.

5.1 Organiser l'information pour la rendre accessible aux lecteurs

Un rapport écrit selon les lignes directrices du GRI nécessite de nombreuses informations. Il est donc important de structurer intelligemment son rapport de façon à en faciliter la lecture.

La structure de base peut être assez simple. Par exemple :

- **Introduction / A propos de ce rapport** : Quel est l'objectif du rapport, comment va-t-il été construit, quelle période couvre-t-il,
- **Mot du président**
- **Présentation de l'organisation** :
 - Activités
 - Organigramme
 - Parties prenantes
- **Choix des sujets** :
 - Description du processus de choix des sujets, implications des parties prenantes
 - Matrice de matérialité
- **Les enjeux de l'organisation** en termes de développement durable
- **Conclusions – Pour en savoir plus**

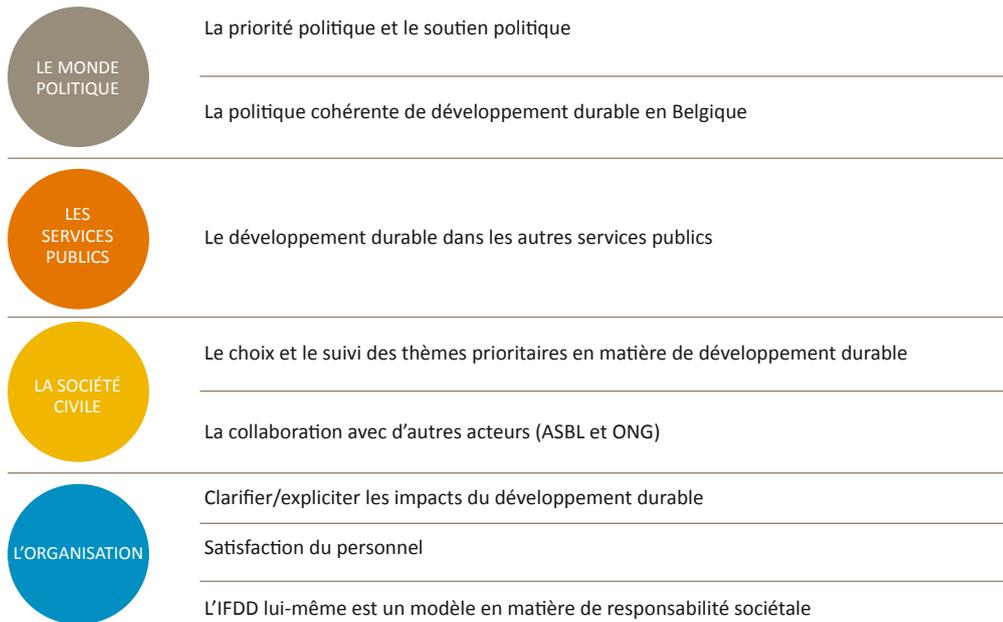
La partie la plus délicate sera généralement celle traitant des enjeux spécifiques pour l'organisation.

Il est parfois utile de regrouper certains des enjeux abordés dans cette partie, afin d'en faciliter la lecture. Les trois formes de regroupements les plus fréquentes sont :

- Regroupement en catégories :
 - Aspects économiques
 - Aspects environnementaux
 - Aspects sociaux
- Regroupement par partie prenante :
 - Nos enjeux vis-à-vis de nos consommateurs
 - Nos enjeux vis-à-vis de nos employés
 - Nos enjeux vis-à-vis de la Société Civile
 - Nos enjeux vis-à-vis de nos fournisseurs

Figure 10 <

Groupement des sujets du rapport GRI de l'IFDD selon ses principales parties prenantes



- Regroupement liés aux ambitions ou valeurs

Le regroupement par catégorie est généralement assez facile. Les lignes directrices du GRI classent d'ailleurs leurs indicateurs par aspects (Pratiques d'achats, Santé et sécurité au travail, Transport), eux-mêmes repartis selon les trois catégories énoncées ci-dessus (économie, environnement, social).

Le regroupement par parties prenantes est parfois plus compliqué à mettre en place. En revanche, il a l'avantage de permettre à un lecteur de repérer directement les enjeux qui le concernent spécifiquement, ce qui peut être très apprécié.

Dans tous les cas, il est opportun de présenter un ou deux tableaux récapitulatif qui permettent au lecteur d'avoir une vision globale des enjeux abordés dans le rapport. Il peut s'agir par exemple d'un tableau récapitulatif des enjeux répartis par parties prenantes, ou des résultats et des objectifs défini par enjeu,

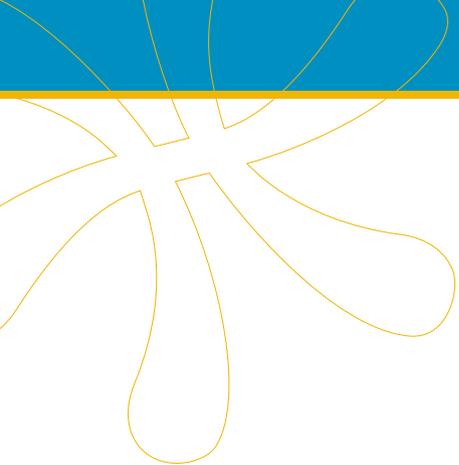


Figure 11 <

Exemple – Regroupement des enjeux liés aux ambitions et valeurs du SPF P&O

Mission	Elaborer une politique de ressources humaines fédérale dynamique et stratégique, et fournir des produits et services qui répondent aux tendances et besoins de ses clients, les services publics fédéraux. Le SPF P&O soutient et accompagne ses clients dans la réalisation de leur politique RH de manière à ce qu'ils soient des employeurs attractifs et de bons prestataires de services.			
Valeurs	Espace pour le talent dans l'administration fédérale	L'Orientation client	L'excellence professionnelle du SPF P&O	
Ambitions	être un employeur attractif, dynamique et innovant	être orienté-clients dans une optique participative	rôle d'exemple en tant qu'employeur	être responsable, efficient et axé sur les résultats
Points d'attention liés aux valeurs	 Relations et conditions de travail  Développement des compétences  Droits de l'homme	Relations avec les clients 	 Relations et conditions de travail  Développement des compétences  Droits de l'homme  Loyauté des pratiques	 Gouvernance de l'organisation Responsabilité sociale Environnement

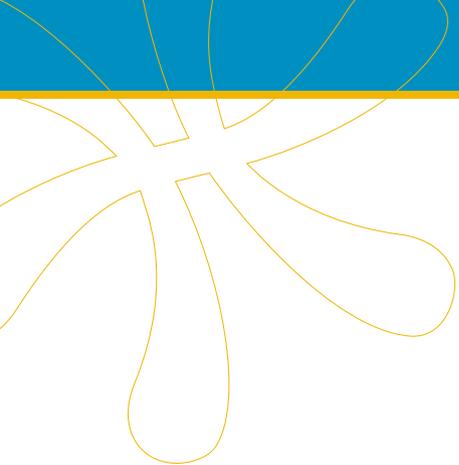
Pour qu'un rapport GRI soit complet, il faut aussi publier une table des matières spécifique du GRI (le GRI Content Index). Cette table des matières indique l'endroit précis où se situent les différents indicateurs GRI dans le rapport. Certaines informations peuvent également se retrouver directement dans cette table des matières du GRI, afin de ne pas alourdir inutilement le texte du rapport.

Figure 12 <

Tableaux d’index du contenu GRI à compléter par toute organisation publiant un rapport GRI

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION		
Éléments généraux d'information	Page	Vérification externe Indiquer si l'élément d'information a été vérifié en externe. Le cas échéant, indiquer la page de la Déclaration de vérification externe dans le rapport.
STRATÉGIE ET ANALYSE		
G4-1		
PROFIL DE L'ORGANISATION		
G4-3		
G4-4		
G4-5		
G4-6		
G4-7		
G4-8		
G4-9		
G4-10		
G4-11		
G4-12		
G4-13		
G4-14		
G4-15		
G4-16		

ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION			
Aspects pertinents (idem G4-19) Répertorier les Aspects pertinents identifiés	DMA et Indicateurs Répertorier les Éléments spécifiques d'information correspondant à chaque Aspect pertinent identifié, avec le numéro de page (ou lien).	Non-publication d'informations Exceptionnellement, si certaines informations ne peuvent être communiquées, préciser le motif de non-publication (tel que défini à la p. 13).	Vérification externe Indiquer si l'élément d'information a été vérifié en externe. Le cas échéant, indiquer la page de la Déclaration de vérification externe dans le rapport.



5.2 Harmoniser le style des différents rédacteurs

Lors de la collecte d'informations, il est possible que plusieurs rédacteurs différents aient été sollicités. Dans ce cas, il est important de vérifier que le style des textes soit le même. Parmi les différences de styles classiques à harmoniser, notons :

- L'utilisation des temps : certains passages sont rédigés au présent, d'autres au futur.
- L'utilisation de différents pronoms : certains parlent en « nous », d'autres utilisent le nom de l'organisation.
- L'utilisation de phrases actives ou de phrases passives.

Ces différences mettent à mal la cohérence globale du texte et donc son attractivité.

TIPS & TRICKS :

- Notre expérience nous pousse à privilégier les styles courts, directs. Cela permet de rédiger des rapports concis et clairs, qui auront plus de chance d'être lus. Le rapport doit pouvoir se suffire à lui-même (ne pas nécessiter de lecture ou de connaissance préalable pour être compris) mais peut renvoyer à d'autres sources pour approfondir certains sujets (rapports spécifiques, brochures, site web, ...).

5.3 Soigner l'apparence graphique

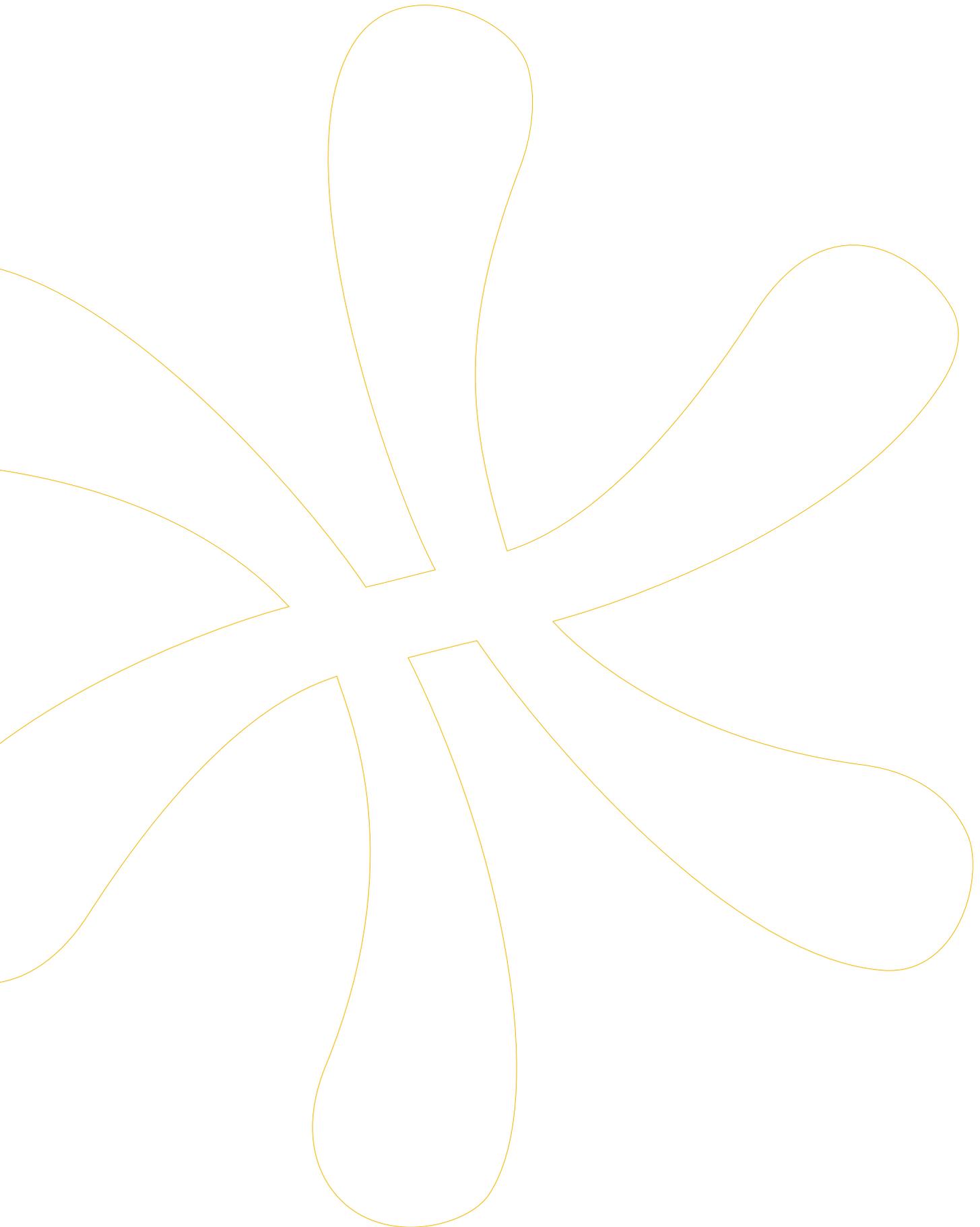
Pour finir, il faut soigner l'aspect graphique du rapport. Sans devoir en faire une œuvre d'art, il convient toutefois de veiller à une mise en page propre et aérée. User de graphiques, images ou tableaux, facilite bien souvent la lecture et permet de remplacer de longs paragraphes difficilement compréhensibles.

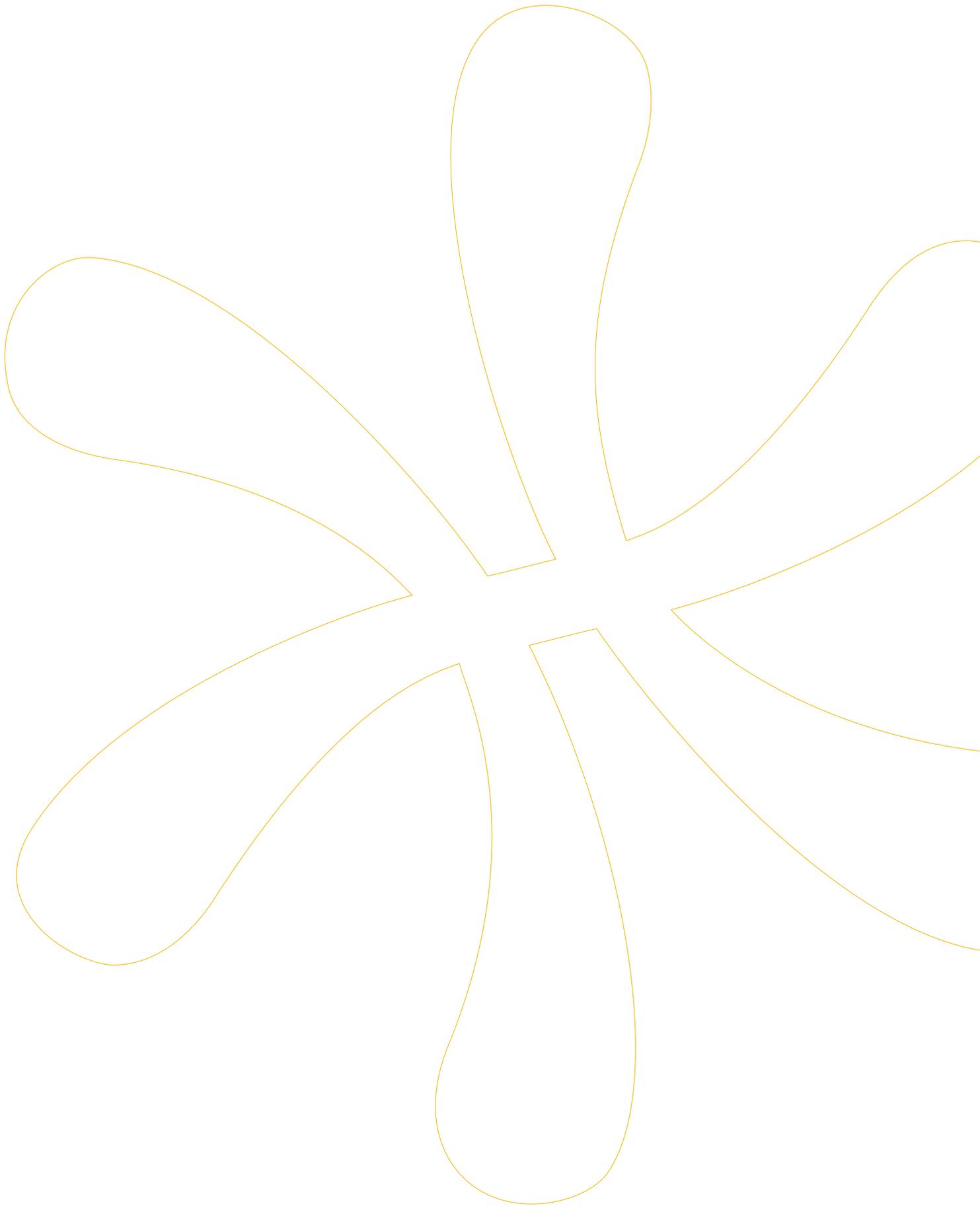
Il faut également réfléchir au support utilisé pour diffuser le rapport. L'heure n'est plus aux longs rapports en format A4. Osez des supports originaux. Utilisez la technologie à bon escient. Un rapport web peut incorporer utilement des éléments interactifs, des supports audios ou vidéos.

Les possibilités sont infinies pour rendre un rapport plus attractif et valoriser ainsi non seulement l'engagement sociétal de votre organisation, mais aussi votre travail !

Soyez créatifs donc, et prenez du plaisir !

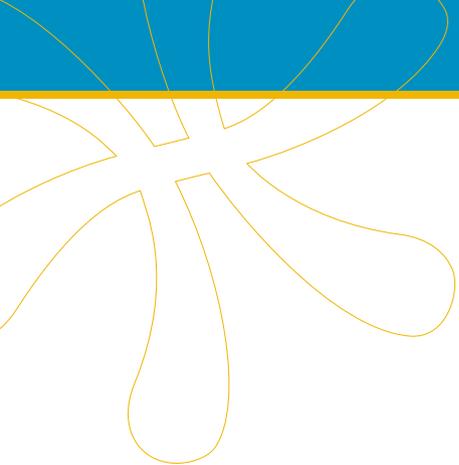








Annexes <



1. QUESTIONS CENTRALES ET DOMAINES D'ACTION DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE SELON LA NORME ISO 26000 <

Questions centrales	Domaine d'action
I. Gouvernance de l'organisation	
II. Droits de l'Homme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Devoir de vigilance 2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 3. Prévention de la complicité 4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme 5. Discrimination et groupes vulnérables 6. Droits civils et politiques 7. Droits économiques, sociaux et culturels 8. Principes fondamentaux et droits au travail
III. Relations et conditions de travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emploi et relations employeur/employé 2. Conditions de travail et protection sociale 3. Dialogue social 4. Santé et sécurité au travail 5. Développement du capital humain
IV. L'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention de la pollution 2. Utilisation durable des ressources 3. Atténuation des changements climatiques et adaptation 4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
V. Bonnes pratiques des affaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lutte contre la corruption 2. Engagement politique responsable 3. Concurrence loyale 4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 5. Respect des droits de propriété
VI. Questions relatives aux consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats 2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 3. Consommation durable 4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6. Accès aux services essentiels 7. Éducation et sensibilisation
VII. Engagement sociétal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implication auprès des communautés 2. Éducation et culture 3. Création d'emplois et développement des compétences 4. Développement des technologies et accès à la technologie 5. Création de richesses et de revenus 6. La santé 7. Investissement dans la société

2. EXEMPLE DE FICHE RÉDACTIONNELLE DU SPF JUSTICE – RAPPORT GRI : ENJEU #1 – EFFICIENCE DE L'ORDRE JUDICIAIRE <

- Possibilité de focus pour cet enjeu en 2014: le tribunal de la famille
 - Personne interviewée :
 - Sources d'information :
- Présentation « Justice on tour » (réforme du paysage avant-après) - 14 fois.
 - Plan de management 2013 - 2019

2.1 Introduction : Partie contextuelle (courte) : Description chiffrée de l'enjeu

→ Expliquer **pourquoi** cet enjeu est important pour le SPF dans une optique de responsabilité sociétale.

Le SPF Justice doit soutenir de manière efficace l'OJ en mettant en place:

1. la **réforme du paysage judiciaire**
 - chiffre : indicateur d'efficacité du SPF ?
2. la **création du tribunal de la famille**,
 - chiffre : nombre de dossiers « problèmes familiaux » (bureau permanent de mesure de la charge de travail + brochure à paraître en septembre - Alain Tacq WL & Dieter Geeraert OJ) – qui justifie la création de ce tribunal
3. l'**introduction d'un nouveau modèle de gestion**
 - chiffre ?
4. l'**extension de la mobilité** des magistrats et du personnel judiciaire.
 - Chiffre : mobilité des magistrats? Rayon d'action actuel vs futur?

2.2 Corps du texte : Partie concrète (développer) : Que fait le SPF à ce sujet ?

→ Expliquer **comment** le SPF gère ce sujet ou ses impacts et si ça marche ou pas (évaluation de la gestion du sujet par le SPF).

1. **réforme du paysage judiciaire** : en charge : DGOJ + Président. Une cellule a été mise en place pour la réforme
 - chiffre : date création ; nombre de personnes dans la cellule ? répartition budgétaire du SPF (budget alloué à chaque projet) ?
2. **tribunal de la famille** : Lois sont votées, les AR doivent encore être adoptés (autonomie pas encore définie + allouer les compétences nécessaires) ; Création des tribunaux de la famille en septembre
 - chiffres : taux d'adoption des textes légaux constitutifs ; # d'affaires et type d'affaires traitées de façon harmonisée (= car par un même juge spécialisé)
3. **nouveau modèle de gestion** : Un service « Étude et soutien » sera potentiellement mis en place pour faire des statistiques sur l'efficacité (entre autres)
 - chiffre : date création ; nombre de personnes dans la cellule ?
4. **extension de la mobilité** des magistrats et du personnel judiciaire : moins d'arrondissements, moins de magistrats, mais spécialisés et mobiles
 - Chiffre : évolution du nombre de magistrats, nombre de compétences distinctes



AUTEURS:

CAP conseil | www.capconseil.be
Chemin du Stocquoy, 3, B-1300 Wavre, Belgique
Tél +32 10 24 25 47 | info@capconseil.be

slidingdoors | www.slidingdoors.be
Doornstraat 233, B-8200 Bruges, Belgique
Tél +32 50 69 79 97 | info@slidingdoors.be



Toute reproduction de cette publication en ligne est interdite sans l'autorisation explicite et préalable d'IFDD. Pour plus de précisions sur les informations mentionnées dans ce manuel, veuillez contacter le service 'Communication' : communication@ifdd.fed.be ou 02/501.04.62

Éditeur responsable : Dieter Vander Beke, Directeur a.i. IFDD, Rue Ducale 4, 1000 Bruxelles.

Dépôt légal D/2015/11945/4.
