MANUEL METHODOLOGIQUE POUR LES SERVICES PUBLICS FEDERAUX

Définir une stratégie pertinente en lien avec les Objectifs de Développement Durable (SDGs) des Nations Unies

Mots clés : SDG assessment, matrice de matérialité selon les Standards GRI, consultation des parties prenantes, consultation des stakeholders

.be

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 2

I. SDGS, MATÉRIALITÉ ET PARTIES PRENANTES : DE QUOI PARLE-T-ON ? 4

A. Objectifs de Développement Durable - SDGs : la notion d'impact 5

B. Matérialité : la notion de pertinence 6

C. Parties prenantes : la notion de crédibilité 7

II. COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX PERTINENTS ET LES IMPACTS SIGNIFICATIFS D'UN SPF EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ? 8

A. Phase 1 - SDG assessment 10
1. Etape 1 : Identifier ses activités /départements 10
2. Etape 2 : Identifier les cibles SDGs en lien avec les activités du SPF 11
3. Etape 3 : Evaluer la contribution du SPF aux cibles SDGs identifiées 12
4. Etape 4 : Analyser les résultats 13

B. Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents 14
1. Etape 1 : Identifier ses enjeux pertinents et ses impacts 14
2. Etape 2 : Prioriser ses points d'attention et ses impacts 17
3. Etape 3 : Relier les points d'attention aux SDGs et à leurs cibles 18

C. Phase 3 - Consultation des parties prenantes 20
1. Etape 1 : Identifier les parties prenantes de l'organisation 21
2. Etape 2 : Choisir une méthode d'engagement avec les parties prenantes 23
3. Etape 3 : Valider la démarche avec le leadership du SPF 23
4. Etape 4 : S'engager – déroulement de la consultation 24

D. Résultat : la matrice de matérialité 26

III. RECOMMANDATIONS ET CONSEILS 28

A. Processus 29

B. SDG assessment : quelques trucs et astuces 30

C. Analyse de matérialité : quelques trucs et astuces 31

D. Consultation des parties prenantes : quelques trucs et astuces 32

Figure 1: Logo des Nations Unies illustrant les 17 SDGs.
Figure 2 : Représentation graphique de la priorisation des enjeux
Figure 3 : Méthodologie pour définir une stratégie identifiant les impacts significatifs et les enjeux pertinents
Figure 4 : Identification des activités/départements
Figure 5: Identification des cibles SDGs en lien avec les activités d'un SPF et attribution d'une cote
Figure 6: Grille d'évaluation permettant de situer la contribution de l'organisation aux cibles SDGs identifiées
Figure 7: Représentation quantitative de la contribution d'un SPF aux SDGs
Figure 8 : Contribution d'un SPF aux SDGs par département
Figure 9: Liste des points d'attention d'un SPF
Figure 10 : Représentation graphique de la priorisation des enjeux
Figure 11 : Cotation des points d'attention pertinents par un participant d'un SPF
Figure 12: Lien entre les SDGs et les points d'attention pertinents sur une matrice de matérialité
Figure 13: Mapping des parties prenantes du SPF Finances
Figure 14: Exemple de liste des parties prenantes d'un autre SPF
Figure 15: Tableau de priorisation des parties prenantes
Figure 16: Représentation graphique de la priorisation des enjeux après consultation des parties prenantes
Figure 17: Cotes du Comité de Direction et des parties prenantes d'un SPF
Figure 18: Lien entre les points d'attention pertinents sur une matrice de matérialité
Figure 19 : Les points d'attention, scores moyens et le lien avec les cibles des SDGs

.be

INTRODUCTION

Ce manuel a été conçu spécifiquement pour les services publics fédéraux belges (SPF) et autres institutions publiques (Sécurité sociale,…).

Il propose une combinaison de plusieurs méthodologies pour les amener à intégrer les Objectifs de Développement Durable (Sustainable Development Goals - SDGs) des Nations Unies dans leurs objectifs stratégiques. Cette intégration s'effectue en quatre étapes :

— Réaliser une évaluation de la contribution des SPF aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD – SDGs en anglais) et 169 cibles des Nations Unies ;

— Identifier les enjeux stratégiques et pertinents (material) pour chaque SPF en termes de développement durable (impacts environnementaux, sociaux et économiques) ;

— S'engager avec ses parties prenantes pour valider la démarche et lui donner une crédibilité ;

— Et finalement, analyser et projeter tous ces résultats sur une matrice de matérialité qui priorise les enjeux et les relie aux cibles des SDGs impactés par le SPF. De la sorte, il est possible d'identifier de nouvelles actions potentielles pour contribuer aux SDGs.

Ce manuel est basé sur le retour d'expérience de 4 Services Publics Fédéraux[1] ayant participé à un projet-pilote qui s'est étalé de septembre 2018 à mars 2019. Durant ce projet, initié par l'Institut Fédéral pour le Développement Durable (IFDD) et accompagné par Cap conseil, ils ont analysé la contribution de leurs activités actuelles aux 17 SDGs et à leurs 169 cibles. Ils ont posé un regard sur les impacts positifs ou négatifs générés par ces activités. Ils ont défini les enjeux prioritaires de développement durable auxquels ils estiment devoir répondre et confronté leur vision aux attentes et intérêts légitimes de leurs parties prenantes. Et ils ont achevé leur parcours par la constitution d'une matrice de matérialité (ou matrice de pertinence) qui offre une nouvelle grille de lecture au regard des SDGs et des défis sociétaux sur lesquels ils peuvent agir. Ce manuel explique non seulement les étapes du processus mais il fournit également des outils, des exemples, des conseils et des recommandations. Il est dès lors volontairement pragmatique et synthétique.

1 — SPF Finances, SPF Emploi, SPF Mobilité et SPF Economie

I. SDGS, MATÉRIALITÉ ET PARTIES PRENANTES : **DE QUOI PARLE-T-ON ?**

.be

A. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE - SDGS : LA NOTION D'IMPACT

En 2015, dix-sept Objectifs de Développement Durable, communément appelés SDGs (Sustainable Development Goals) en anglais, ont été adoptés unanimement par les 193 pays membres des Nations Unies comme « l'Agenda 2030 ». Ils fournissent un cadre universel, transformatif et intégré pour relever les défis de durabilité les plus urgents pour l'humanité. Ils abordent des thèmes très variés, tels que la lutte contre la pauvreté, la santé, l'éducation, le travail décent, la lutte contre le changement climatique, l'emploi, la protection de la biodiversité, l'innovation, le développement d'institutions transparentes ou une justice pour tous. 169 cibles concrètes sous-tendent les 17 SDGs, mesurées par 232 indicateurs. Ces objectifs interpellent à la fois le secteur public et tous les autres acteurs de la société.

L'Etat belge, membre de l'ONU, s'est engagé à œuvrer pour atteindre les SDGs. Les administrations fédérales sont donc tenues de les mettre en œuvre et de les utiliser pour définir leurs programmes et politiques en matière de développement durable. L'objectif est de trouver le moyen de contribuer positivement pour atteindre les SDGs et leurs cibles ou, a contrario, de cesser d'être contre-productif en mettant un terme à des politiques et activités qui éloignent l'Etat belge de ses engagements.

Chaque SPF impacte différemment les SDGs selon la nature de ses services. Par exemple :

— le SPF Emploi a un impact potentiel sur le SDG 8 « Travail décent et croissance économique- parvenir au plein emploi productif… un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale. » ;

Figure 1: Logo des Nations Unies illustrant les 17 SDGs

— le SPF Mobilité a un impact potentiel sur le SDG 11 « Villes et communautés durables – assurer à tous un système de transport sûr, accessible et viable (…) ».

Evidemment, ces exemples ne sont pas exhaustifs, ces SPF impactent également d'autres SDGs et d'autres cibles.

Cette notion de SDGs croise aisément le principe « Contexte de développement durable » des Standards GRI utilisé pour guider la définition d'une stratégie et du contenu d'un rapport extra-financier. C'est pourquoi les SDGs sont à la base de la méthode suivie par les SPF qui sera expliquée dans les chapitres suivants : en tant que pouvoirs publics, les SPF ont donc identifié une série de cibles face auxquelles ils peuvent évaluer leur contribution.

I.

SDGs, matérialité et parties prenantes : de quoi parle-t-on ?

A.Objectifs de Développement Durable - SDGs : la notion d'impact

B.Matérialité : la notion de pertinence

C.Parties prenantes : la notion de crédibilité

Le principe « Contexte de développement durable (Sustainability context) » du GRI :
L'application de ce principe prévoit que les performances du SPF soient remises en contexte. La question sous-jacente du développement durable est la suivante: comment une organisation contribue-t-elle, ou pense-t-elle contribuer dans le futur, à l'amélioration ou à la détérioration des conditions économiques, environnementales et sociales au niveau local, régional ou mondial ? Aujourd'hui, le contexte de développement durable le plus évident et légitime est l'Agenda 2030 des Nations Unies exprimé à travers les 17 Objectifs de Développement durable.

B. MATÉRIALITÉ : LA NOTION DE PERTINENCE

La notion de matérialité (materiality, en anglais) est inspirée d'un des principes du GRI Standards[1]. Ce qui est matériel ou pertinent pour une organisation doit idéalement refléter ses impacts[2] sociaux, économiques et environnementaux sur la société qui l'entoure et ses parties prenantes (voir point suivant). Par extension, cette notion de matérialité, et la méthode pour l'identifier, est aussi utilisée pour définir la stratégie d'une organisation. Autrement dit, identifier quels sont les enjeux pertinents, « material », en lien avec les activités d'un SPF (ses métiers) pour qu'il contribue à un développement durable (tel que proposé par les 17 SDGs) en diminuant ses impacts négatifs et en amplifiant ses impacts positifs.
Pour respecter le principe de matérialité, un SPF doit couvrir les enjeux qui :

— reflètent ses impacts économiques, environnementaux et sociaux majeurs; ou

— influencent considérablement l'évaluation et les décisions de ses parties prenantes.

1 — GRI Standards – voir les 4 principes de définition de contenu, dont le principe de matérialité dans le manuel 101 du GRI Standards – www.globalreporting.org

2 — Ces impacts peuvent être positifs, négatifs, réels, potentiels, directs, indirects, à court terme, à long terme, volontaires ou involontaires.

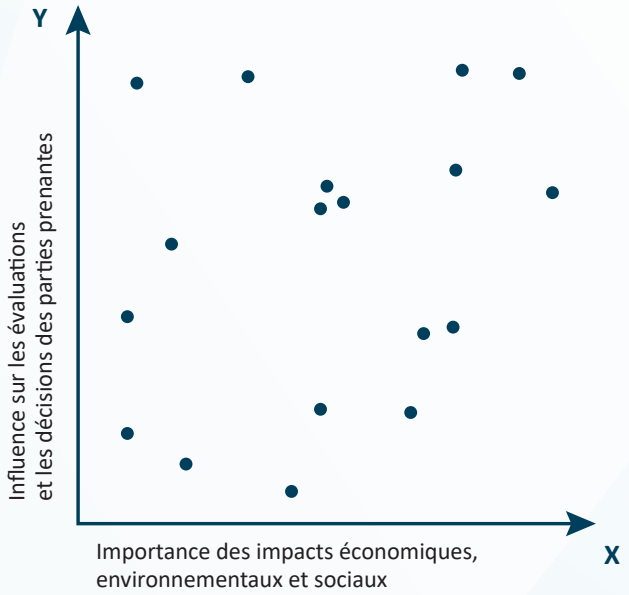

Figure 2: Représentation graphique de la priorisation des enjeux

Il en résulte une matrice de matérialité qui priorise ces enjeux pertinents (ces impacts) sur un graphique à deux axes. L'axe des « x » reflète l'importance de l'impact selon le SPF lorsqu'il prend le temps d'analyser « objectivement » ses impacts en termes économiques, sociaux et environnementaux. L'axe des « y » illustre une priorisation de ces enjeux (impacts) selon les parties prenantes dans la mesure où elles sont plus ou moins influencées par ces enjeux/impacts.
Les enjeux/impacts qui se situent dans le coin supérieur droit de la matrice sont importants tant du point de vue du SPF que pour les parties prenantes. Ils seront alors légitimement et naturellement pris en considération dans la stratégie de l'organisation et dans son reporting.

Le principe de matérialité (Materiality) du GRI:
Une organisation peut agir et communiquer sur un large éventail d'enjeux. Les enjeux pertinents couvrent les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation ou influencent les décisions de ses parties prenantes. Dans ce contexte, le terme « impact » fait référence à l'effet (positif ou négatif) d'une organisation sur l'économie, l'environnement et/ou la société. Un enjeu peut être pertinent et donc avoir une matérialité potentielle sur la base d'une seule de ces trois dimensions.

C. PARTIES PRENANTES : LA NOTION DE CRÉDIBILITÉ

Les parties prenantes, communément appelées « stakeholders »[1] en anglais, font partie de l'écosystème d'une organisation. C'est l'ensemble des personnes physiques et morales qui sont concernées par l'organisation, qui peuvent impacter ou être impactées de manière directe ou indirecte par ses activités ou décisions. Dans le cas des pouvoirs publics, par analogie, il s'agirait d'apprendre à considérer les attentes de la société (au sens large et à long terme) en complément de la vision de la tutelle politique (mandat limité dans le temps) dans l'orientation de ses axes d'intervention.
Pour réaliser un exercice de matérialité (voir point précédent), il est prévu que le SPF consulte ses parties prenantes. Les méthodologies d'engagement sont multiples et peuvent prendre différentes formes (voir chapitre II – point C). Les parties prenantes sont importantes pour réaliser un exercice de matérialité car elles crédibilisent la démarche. Elles attendent d'un SPF qu'il explique de quelle manière il a répondu à leurs attentes et intérêts raisonnables.
Cette notion de partie prenante rejoint elle aussi directement le principe « Stakeholder inclusiveness » des Standards GRI utilisé pour guider la définition d'une stratégie et du contenu d'un rapport.

Le principe de prise en compte des parties prenantes (Stakeholders inclusiveness) du GRI:
L'organisation doit identifier ses parties prenantes et expliquer de quelle manière elle a répondu à leurs attentes et intérêts raisonnables. Une analyse de matérialité ne se fait pas seule. Les parties prenantes externes ont une voix déterminante pour valider, prioriser, amender une réflexion entamée à huis clos. Leurs attentes et intérêts légitimes font partie des sujets potentiellement matériels pour une organisation. Pour chaque SPF, le premier travail d'analyse au regard des SDGs sera confronté à l'avis de quelques parties prenantes externes.

4 — Stakeholder, littéralement qui « détient un enjeu », est apparu en complément de l'appellation classique de « shareholder » dans le monde des affaires qui désigne la personne qui « détient une part du capital » d'une entreprise. L'idée est que pour intégrer une logique de développement durable dans une organisation, il faut considérer les attentes de la société dans sa pluralité (citoyens, clients, fournisseurs, générations futures,…) au-delà des attentes exclusives des actionnaires.

II. COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX PERTINENTS ET LES IMPACTS SIGNIFICATIFS **D'UN SPF EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE?**

.be

II.

Comment identifier les enjeux pertinents et les impacts significatifs d'un SPF en lien avec le développement durable?

A.Phase 1 - SDG assessment

B.Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents

C.Phase 3 - Consultation des parties prenantes

D.Résultat : la matrice de matérialité

Figure 3 : Méthodologie pour définir une stratégie identifiant les impacts significatifs et les enjeux pertinents

Ce chapitre présente la méthode de travail, appliquée par quatre services publics fédéraux, pour définir une stratégie identifiant les impacts significatifs et les enjeux pertinents (material) de leurs activités, en suivant à la fois les prescrits des Standards GRI et les Objectifs de Développement durable des Nations Unies.
Cette méthode pratique, alignée sur les notions clés et les principes du GRI expliqués ci-dessus, permet à un SPF de structurer sa démarche en trois phases :

— Phase 1 : réaliser un « SDG Assessment » qui consiste à évaluer en quoi les politiques, les missions et activités d'un SPF contribuent (ou à l'inverse, s'opposent) à la poursuite des 17 Objectifs de Développement durable des Nations Unies et leurs 169 cibles.

— Phase 2 : identifier les enjeux stratégiques et pertinents (material) pour le SPF en termes de développement durable (impacts environnementaux, sociaux et économiques) selon les principes des standards GRI et les prioriser

— Phase 3 : identifier les parties prenantes du SPF et sélectionner une méthode d'engagement pour valider et amender le travail interne, et prioriser les enjeux pertinents avec un point de vue externe à l'organisation.

Ces 3 phases clés s'inscrivent dans un processus classique de définition d'une stratégie détaillé dans le shéma ci-dessus.

II.

Comment identifier les enjeux pertinents et les impacts significatifs d'un SPF en lien avec le développement durable?

A.Phase 1 - SDG assessment

B.Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents

C.Phase 3 - Consultation des parties prenantes

D.Résultat : la matrice de matérialité

A. PHASE 1 - SDG ASSESSMENT

Cette phase prévoit d'évaluer la contribution positive ou négative au regard des 17 SDGs et 169 cibles de développement durable des Nations Unies. Pour ce faire, chaque objectif et chaque cible sont examinés au regard des différentes activités ou responsabilités des SPF. Cette phase se fait en 4 étapes clés.

1. Etape 1 : Identifier ses activités /départements

La première chose à faire 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 ? Beaucoup d'institutions sont organisées par départements qui sont chargés d'activités distinctes. Cette classification en départements peut parfois servir utilement de base pour schématiser le fonctionnement d'une organisation.

Le présent guide méthodologique se complète utilement de 2 outils Excel : l'un pour réaliser un SDG assessment, l'autre pour réaliser une matrice de matérialité[1] (voir Phase 2).

Pratiquement, les départements sont reportés dans les colonnes d'un tableau Excel. Cela permet d'affiner l'évaluation par département et de mieux identifier quels départements (ou activités) du SPF sont concernés par quelles cibles (voir étape suivante).

5 GENDER EQUALITY		Département 1	Département 2	Département 2	Département 4	Département 5	Département 6	Département 7
	Goal 5 : Achieve gender equality and empower all women and girls							
5,1	End all forms of discrimination against all women and girls everywhere							
	Eliminate all forms of violence against all women and girls in the public and private spheres, including trafficking and sexual and other types of exploitation							
5,3	Eliminate all harmful practices, such as child, early and forced marriage and female genital mutilation							
5,4	Recognize and value unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate							
5,5	Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life							
5,6	Ensure universal access to sexual and reproductive health and reproductive rights as agreed in accordance with the Programme of Action of the International Conference on Population and Development and the Beijing Platform for Action and the outcome documents of their review conferences							
5.a	Undertake reforms to give women equal rights to economic resources, as well as access to ownership and control over land and other forms of property, financial services, inheritance and natural resources, in accordance with national laws							
5.b	Enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women							
5.c	Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels							

Figure 4 : Identification des activités/départements

1 — L'IFDD fournira sur demande ces outils Excel aux institutions fédérales.

2. Etape 2 : Identifier les cibles SDGs en lien avec les activités du SPF

Cette étape prévoit de parcourir la totalité des 169 cibles associées aux 17 SDGs. Cette analyse sera idéalement réalisée par une équipe multidisciplinaire interne du SPF, représentant les différentes activités/compétences du SPF. L'objectif est de se poser la question suivante à propos de chaque cible : est-ce qu'un département / une de nos compétences impacte positivement ou négativement cette cible ? Autrement dit, est-ce que notre SPF contribue (ou a contrario est contre-productif) à l'objectif poursuivi par cette cible ?

Exemple : Est-ce que le SPF Emploi contribue à la cible 5.1 des SDGs « Mettre fin, dans le monde entier, à toutes formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles » ?

Seules les cibles ayant un lien (direct, mais aussi indirect) avec une activité, une mission, une politique du SPF sont retenues.

A titre d'exemple, l'image ci-dessous reprend la répartition des Directions Générales d'un SPF ainsi que les différentes cibles du SDG 5 (Egalité entre les sexes). S'il existe un lien entre une cible et une des activités ou une Direction Générale du SPF, une cote y est associée (voir l'étape suivante).

5 GENDER EQUALITY	Département 1	Département 2	Département 3	Département 4	Département 5	Département 6	Département 7	Commentaires
Goal 5 : Achieve gender equality and empower all women and girls								
5,1 End all forms of discrimination against all women and girls everywhere							3	
Eliminate all forms of violence against all women and girls in the public and private spheres, including trafficking and sexual and other types of exploitation			3	3	3			Les départements 3, 4 et 5 contribuent largement à atteindre la cible 5.1 par ses actions x et/ou y.
5,3 Eliminate all harmful practices, such as child, early and forced marriage and female genital mutilation								
5,4 Recognize and value unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate								
5,5 Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life							-2	Le département 7 est effectivement contre productif pour atteindre la cible 5.5 dû à ses action x et/ou y.
5,6 Ensure universal access to sexual and reproductive health and reproductive rights as agreed in accordance with the Programme of Action of the International Conference on Population and Development and the Beijing Platform for Action and the outcome documents of their review conferences								
5.a Undertake reforms to give women equal rights to economic resources, as well as access to ownership and control over land and other forms of property, financial services, inheritance and natural resources, in accordance with national laws								
5.b Enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women								
5.c Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels	1							Le département 1 contribue modérément à atteindre la cible 5c par son action x et/ou y.

Figure 5: Identification des cibles SDGs en lien avec les activités d'un SPF et attribution d'une cote

3. Etape 3 : Evaluer la contribution du SPF aux cibles SDGs identifiées

Lorsque les cibles sont identifiées, il s'agit d'évaluer si la contribution du SPF est positive ou négative et à quel point. Nous proposons une échelle d'évaluation de l'impact allant de -3 à +3.

Par exemple, pour le SPF Emploi, certains départements ont pour mission de faire respecter la loi qui contribue à la réalisation de la cible 8.7 « Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite des êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants (...) ».
La grille d'évaluation reprise ci-dessous permet d'évaluer le niveau de la contribution du SPF. Cette grille sert de guide pour la cotation.

Niveau de l'impact de la politique et des actions de l'organisation pour atteindre la cible/ indicateur

cote	intitulé	exemples
3	L'organisation **contribue largement** à atteindre la cible	Les politiques et leurs applications sont très efficaces Nous sommes concernés et nous maîtrisons la situation Nous avons les moyens de mener cette politique
2	L'organisation **contribue effectivement** à atteindre la cible	Les politiques et leurs applications sont efficaces Nous collaborons à une solution pilotée par d'autres
1	L'organisation **contribue modérément** à atteindre la cible	Les politiques et leurs applications vont dans le bons sens, mais manquent d'ambition
-1	L'organisation est **modérément contreproductive** pour atteindre la cible	Nos actions ont des effets connexes indésirables Nous pourrions facilement entamer une action dans ce sens Nous sommes indirectement ou potentiellement complices d'un impact non souhaité
-2	L'organisation est **effectivement contreproductive** pour atteindre la cible	Les politiques actuelles et nos actions sont un frein à l'atteinte de l'objectif La politique et/ou actions actuelles ne fonctionnent pas
-3	L'organisation est **largement contreproductive** pour atteindre la cible	Nos actions vont clairement à l'encontre de l'objectif souhaité La politique et son déploiement ont un impact négatif avéré

Figure 6: Grille d'évaluation permettant de situer la contribution de l'organisation aux cibles SDGs identifiées

II.

Comment identifier les enjeux pertinents et les impacts significatifs d'un SPF en lien avec le développement durable?

A.Phase 1 - SDG assessment

B.Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents

C.Phase 3 - Consultation des parties prenantes

D.Résultat : la matrice de matérialité

4. Etape 4 : Analyser les résultats

Une fois l'identification et l'évaluation des impacts de l'organisation réalisées, une représentation graphique illustre la contribution du SPF aux SDGs de manière quantitative.

Bien entendu, l'objectif est d'utiliser cette évaluation pour mettre en œuvre des actions qui viseront soit à amplifier soit à rectifier la contribution du SPF pour la poursuite des SDGs.
Par exemple, le diagramme ci-contre met en évidence 2 informations :
Il y a 8 SDGs en lien avec le SPF concerné. Le graphique montre que les SDGs 5, 8 et 16 sont les plus pertinents.

Le SPF apporte une contribution majoritairement positive, parfois légèrement négative, en particulier pour le SDG 10 « Réduction des inégalités ».

Une autre manière de présenter les résultats est de projeter la contribution du SPF aux SDGs par département ou segment d'activité du service public. Cela permet de mieux localiser les responsabilités au sein du SPF.

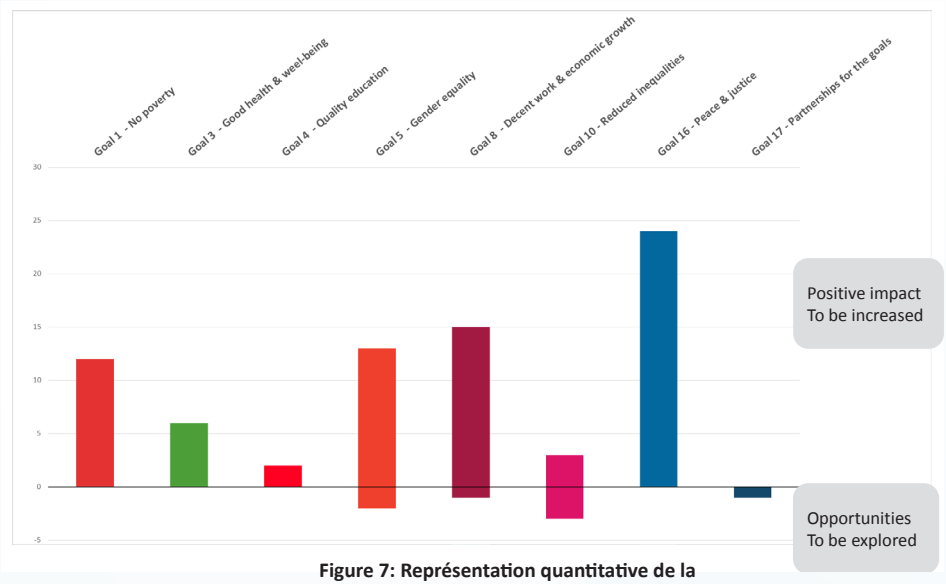

Figure 7: Représentation quantitative de la contribution d'un SPF aux SDGs.
Chaque bloc de couleur représente un SDG en lien avec l'activité du SPF. Lorsque la colonne est au-dessus de zéro, l'impact est positif, lorsque la colonne est en-dessous de zéro, cela signifie que le département du SPF ou une de ses missions génère un impact négatif.

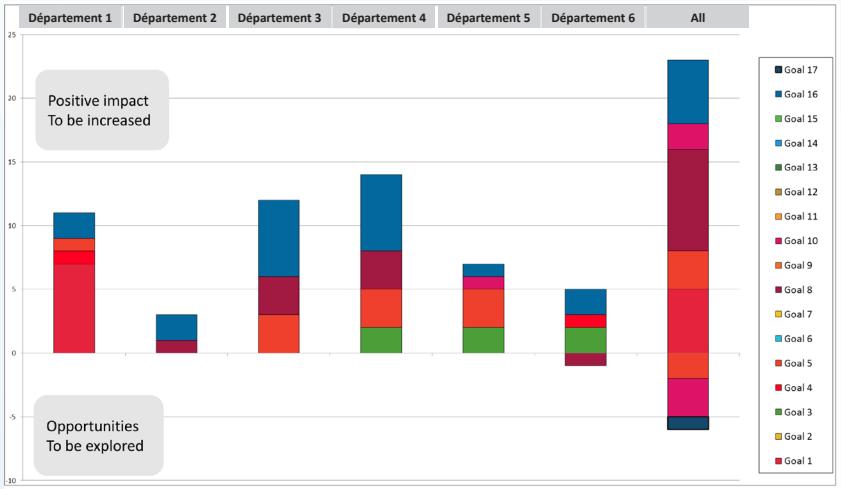

Figure 8 : Contribution d'un SPF aux SDGs par département

II.

Comment identifier les enjeux pertinents et les impacts significatifs d'un SPF en lien avec le développement durable?

A.Phase 1 - SDG assessment

B.Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents

C.Phase 3 - Consultation des parties prenantes

D.Résultat : la matrice de matérialité

B. PHASE 2 - ANALYSE DE MATÉRIALITÉ : ENJEUX STRATÉGIQUES ET PERTINENTS

Cette deuxième phase explique comment identifier les enjeux stratégiques et pertinents (material) pour un service public en termes de développement durable. Plus précisément, il s'agit d'identifier et de prioriser les impacts environnementaux, sociaux et économiques d'un SPF selon les principes des standards GRI. Cet exercice vient en complément de la phase précédente (SDG Assessment) et permet d'entamer l'analyse de matérialité. Cette phase se réalise en 3 étapes.

1. Etape 1 : Identifier ses enjeux pertinents et ses impacts

Cette première étape cherche à établir une liste exhaustive de points d'attention et à les expliquer. Il en existe un large éventail. Ils couvrent les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation. Identifier les points d'attention pertinents pour une organisation est un exercice délicat qui nécessite une approche progressive et une analyse stratégique de l'organisation. Cet exercice est réalisé idéalement par une équipe multidisciplinaire interne. Il est important d'avoir l'appui du leadership de l'organisation pour réaliser l'exercice, et surtout le valoriser et l'intégrer dans la stratégie.

Note terminologique préalable : beaucoup de termes sont utilisés pour qualifier ce qui interagit entre les missions d'un SPF et le développement durable. On parle d'impact, d'enjeu, de point d'attention, de thème,… Par exemple : le climat, la pauvreté, le travail des enfants sont des thèmes, sous-tendus par des enjeux (le changement climatique et la viabilité de l'homme sur terre, le respect des droits humains, la pauvreté et l'épanouissement) qui sont liés à des impacts (l'émission de gaz à effet de serre contribue au réchauffement climatique, qui à son tour dessèche certaines zones et les rendent peu viables, etc). Chacun se sentira plus confortable avec l'une ou l'autre terminologie. Quelle que soit l'appellation, l'essentiel est bien comprendre ce que l'on cherche, le qualifier et l'expliquer pour le rendre intelligible par le plus grand nombre. Nous utiliserons le terme « point d'attention».

On part d'une analyse générale avec des questions très ouvertes pour préciser de plus en plus le propos et aboutir à une liste de points d'attention pertinents. Elle se déroule selon la chronologie suivante :

— **La valeur ajoutée sociétale** : la porte d'entrée est d'interroger la valeur ajoutée sociétale du SPF : quelle est la contribution du SPF, de ses différents services et DG, à la société ? Il s'agit de revisiter les missions et la vision des SPF au regard du contexte d'un développement durable. Exemples : « Grâce au SPF chaque jour, nous bénéficions de… ». « En même temps, à cause de certaines activités du SPF, chaque jour, nous générons des impacts négatifs sur…. »

— **Identifier les enjeux et les tendances :** chaque service public fait face à un certain nombre d'enjeux et de tendances qui traversent ses compétences et ses métiers. En quoi ces enjeux ont-ils un lien avec le développement durable ? Quelle sont les réponses actuelles face à ces enjeux ? Est-ce qu'elles existent ?

— **Traduire ces enjeux en impacts positifs ou négatifs :** dans son fonctionnement au quotidien, et via les décisions prises, un SPF génère un certain nombre d'impacts positifs ou négatifs qui relèvent aussi bien du fonctionnement interne du SPF (exemples : mobilité de ses employés, gestion de ses propres déchets, le bien-être au travail,…) que de ses activités ou de la réalisation de ses missions externes (exemples : garantir un « travail décent » sur le marché du travail, créer les conditions d'une économie circulaire, assurer l'égalité face à l'impôt, faciliter une mobilité plus durable dans les centres urbains,….). Ces impacts peuvent aussi être directs ou indirects. On voit la similitude de raisonnement avec celle de l'analyse des SDGs au chapitre précédent.

— **Formuler et expliquer ces impacts en points d'attention pertinents :** il s'agit ensuite de traduire l'analyse des étapes précédentes en mots-clefs qui sont autant de points d'attention pertinents (material topics) pour le SPF, de les reporter sur une matrice, et surtout de les expliquer.

Pour exemple, la liste ci-après reprend à titre illustratif un draft de liste de points d'attention d'un SPF. On notera dans la première colonne l'intitulé du point d'attention, et surtout une explication dans la colonne suivante, qui permet à chacun de mieux comprendre de quoi on parle : quel est l'enjeu ? Quel est l'impact économique, social ou environnemental ? Quelle est la relation entre le SPF et ce thème de développement durable ?

Priorités	Explication
Fraude fiscale	Trop peu identifiée, manque de moyens pour lutter contre la fraude, la société veut-elle plus de contrôle fiscal ? (ex: caisses blanches dans l'Horeca), contradiction entre envie que plus soit fait et les éventuelles conséquences (faillites Horeca).
Égalité	Sentiment général dans la population que les gens sont plus taxés que les sociétés. Lié au sentiment d'inégalité de traitement.
Utilité des taxes - Trop de taxes	Les citoyens se demandent à quoi servent les impôts, ce qui explique leur réticence à les payer ou l'impression qu'ils sont toujours trop élevés.
Bien-être au travail	Cela reste un point d'attention permanent, mais les résultats ne sont pas mauvais, comparés au secteur privé et aux autres SPF. Une enquête biennale a lieu. Les employés les plus âgés sont plus à risque. Cela inclut aussi l'adaptation aux NWOW (ex: open space, il reste parfois 70 places pour 120 personnes).
Recrutement et attractivité	La procédure de recrutement et la procédure de promotion ne sont pas aisées. L'attractivité pour des profils économique & IT est bridée à cause des barèmes. L'image du fonctionnaire n'est pas toujours glorieuse (profiteur, paresseux, planqué..). Seuls 59% se sentent très ou plutôt fiers de travailler dans notre SPF.
Simplification et digitalisation	Le SPF est un des plus actifs et modernes, ce qui devrait se ressentir positivement chez le citoyen. Chaque année le portail MyMinfin rassemble de nouveaux documents relatifs au contribuable et offre de nouvelles fonctionnalités pour augmenter le self service. - Digilex: Avant projet de loi pour privilégier la voie électronique pour tous les échanges. - L'enjeu de la vie privée est aussi questionné. - Certains non belges n'ont pas de carte d'identité électronique donc ne peuvent pas accéder aux applications online.

Complexité législative	La fracture numérique n'est pas le réel enjeu technique, c'est plutôt une crainte face à l'abondance, la méconnaissance et la complexité de la législation qui bloque les gens à utiliser les outils IT; ils ont peur de se tromper et des menaces d'amende, donc de nombreux citoyens viennent encore en personne faire remplir leur déclaration même si la plupart des éléments qui les concernent sont déjà préremplis dans Tax-on-web ou s'ils ont reçu une proposition de déclaration simplifiée à laquelle ils doivent réagir seulement s'ils ne sont pas d'accord.
Contrefaçon – trafics illégaux	La lutte contre la contrefaçon à la douane pose encore question pour le grand public via la presse, notamment dans les ports et les containers (Belgique plaque tournante de la drogue, ...). Comparable à la fraude fiscale.
Diminution de la dette de l'Etat	Tâche de la DG Trésorerie, qui gère la dette de la Belgique. C'est surtout une décision politique de l'augmenter ou pas
Lutte contre le terrorisme	Lié au blanchiment d'argent. On tente de rassembler toutes les données financières liées au terrorisme pour comprendre les réseaux et les interactions pour identifier plus vite les terroristes et les dangers.
Lutte contre les précarités	Le Secal préfinance les rentes alimentaires non payées par les débiteurs (service social). Cela bénéficie aux personnes précarisées (souvent des femmes) et génère une tâche de travail pour le SPF qui n'est pas vraiment la sienne. Le SPF se charge de récupérer l'argent auprès des débiteurs.
Fiscalité durable	Compétence régionale pour l'autorisation de produits (ex: canettes, sacs en plastique); mais l'impact des accises, des taux de TVA sur les comportements d'achat est très grande. Le SPF a un service d'étude pour calculer les impacts économiques, sociaux et environnementaux (en collaboration), mais ne le fait pas d'initiative, seulement pour analyser l'impact d'initiatives politiques.
Innovation - Intelligence artificielle	Ces développements informatiques vont aider à compenser la diminution du personnel du SPF tout en continuant à répondre aux questions des citoyens.
Data Quality	Collecter, valider et gérer une masse de données d'origines différentes. OnlyOnce: loi 2014 sur la simplification administrative selon laquelle on ne fournit qu'une seule fois l'information qui nous concerne; cela pose des enjeux avec la privacy / RGPD pour pouvoir échanger des informations entre SPF, avec l'ONSS, etc.
Accessibilité au citoyen	Il est important de maintenir pour tous un accès facile aux services du SPF, quel que soit le canal. Et d'avoir la même réponse! Aujourd'hui on constate que les citoyens ne sont pas servis de la même façon selon le service / l'endroit où ils s'adressent, parfois car le personnel n'est pas (in)formé partout, ne dispose pas des mêmes outils pour répondre. La modernisation du call center, avec des supports de 2e et 3e ligne, y joue un rôle ainsi que la mise à disposition des mêmes outils pour les autres canaux (FAQ Tool, InfoFin +).
Formation continue	Important pour suivre les changements actuels: le «re-deployment» de carrière une fois que le job a changé de contenu ou disparu à cause de la digitalisation, formation en IT et digitalisation, en droit pour suivre les évolutions de la législation...
Empreinte environnementale	Notamment la masse de papiers pour les déclarations d'impôts, les envois papier prescrits dans le code (interaction, procédure de taxation, ...), la consommation de l'énergie pour les serveurs qui gèrent des masses de données.
Tax shift	Il faut communiquer sur le contenu et les conséquences du tax shift pour différentes populations (travailleurs, citoyens, entreprises, pensionnes...) car les gens ne savent pas toujours que croire.

Figure 9: Liste des points d'attention d'un SPF

2. Etape 2 : Prioriser ses points d'attention et ses impacts

Il se peut qu'après avoir effectué l'exercice, la liste de points d'attention soit fort longue. Cette seconde étape permet de prioriser la liste des points d'attention. Pourquoi prioriser ? Pour voir quels sont les impacts significatifs qu'il faut prioritairement atténuer (s'ils sont négatifs) ou amplifier (si leur effet est positif).

Cette priorisation permet d'élaborer la matrice de matérialité du SPF et donne une information capitale aux parties prenantes : les points d'attention les plus importants reflètent le mieux l'importance de l'impact social, économique et environnemental du SPF.

Il s'agit d'une priorisation interne, réalisée soit par l'équipe interne multidisciplinaire qui a identifié la liste des points d'attention, soit (et cela peut être cumulatif) par les membres du Comité de Direction du SPF. Demander l'avis du Comité de Direction est aussi une manière de susciter une appropriation par le leadership de la stratégie et des priorités en termes de développement durable.

Il existe plusieurs méthodes de priorisation. Le standard GRI n'en impose aucune en particulier. Chaque méthode a ses forces et ses limites.

— Une manière simple de procéder est d'octroyer une cote à chaque point d'attention sur une échelle de 1 à 10 (1 pas important, 10 très important). Si plusieurs personnes font l'exercice, il est recommandé de faire une moyenne des résultats (voir exemple page suivante).

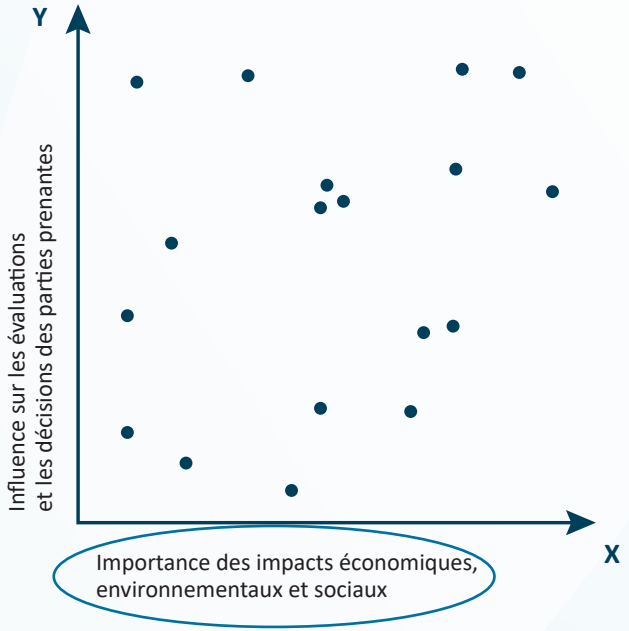

Figure 10 : Représentation graphique de la priorisation des enjeux

— Une autre possibilité est de réaliser une classification en forçant le répondant à classer chaque point d'attention du plus important au moins important. Exemple : s'il y a 15 points d'attention, le plus important est classé en numéro 1 et le moins important en numéro 15. Cette dernière méthode force un classement systématique et évite de ne recevoir que des cotes moyennes qui donneront une matrice peu priorisée.

Cette priorisation réalisée permettra d'obtenir les résultats pour l'axe des « x » de la matrice de matérialité : l'évaluation interne (voir schéma)

Exemple : le tableau ci-dessous reprend la liste des points d'attention pertinents du SPF Finances pour lesquels une personne de l'équipe interne du SPF cote l'importance des points sur une échelle de 1 à 10.

Prioriteiten / Priorités	Scoring 1 = niet belangrijk / pas important 10 = heel belangrijk / très important
Fiscale fraude Fraude fiscale	8
Gelijke behandeling Égalité	8
Nut van de belasting - Teveel belastingen Utilité des taxes - Trop de taxes	3
Welzijn op het werk Bien-être au travail	5
Rekrutering en aantrekkelijkheid Recrutement et attractivité	7
Vereenvoudiging en digitalisering Simplification et digitalisation	10
Complexe wetgeving Complexité législative	8
Namaak – illegale handel Contrefaçon – trafics illégaux	1
Vermindering van de staatsschuld Diminution de la dette de l'état	1
Strijd tegen het terrorisme Lutte contre le terrorisme	5
Strijd tegen de onzekerheid Lutte contre les précarités	5
Duurzame fiscaliteit Fiscalité durable	5
Innovatie - Artificiële intelligentie Innovation - Intelligence artificielle	7
Data Quality	10
Toegang tot de burger Accessibilité au citoyen	10
Continue opleiding Formation continue	8
Ecologische voetafdruk Empreinte environnementale	5
Tax shift	3

Figure 11 : Cotation des points d'attention pertinents par un participant d'un SPF

3. Etape 3 : Relier les points d'attention aux SDGs et à leurs cibles

Cette étape permet de faire le lien entre la phase 1 – SDG Assessment- et la phase 2 – Analyse de matérialité.

— La phase 1 analyse une organisation (SPF) en partant d'une liste d'objectifs imposée de l'extérieur, un agenda international, celui des Nations Unies et ses 17 SDGs. C'est une approche « outside-in » : de l'extérieur vers le SPF

— La phase 2 prend comme point de départ les activités et le métier du SPF pour identifier les enjeux (point d'attention) du développement durable qui le concernent, sans pour autant se limiter à l'agenda des Nations Unies. C'est une approche plus classique, « inside-out » : du SPF vers l'extérieur.

Les deux approches se complètent et se renforcent.

Pratiquement, comment établir le lien entre les cibles des SDGs et les points d'attention ? La démarche consiste à voir dans quelle mesure les cibles identifiées lors du SDG assessment peuvent s'apparenter aux points d'attention identifiés dans la phase 2.
Il est à noter que :

— Il est important de travailler au niveau des cibles (dépasser le stade des titres des 17 SDGs) afin d'offrir un niveau de détail suffisant et compréhensible.

— Tous les points d'attention ne trouvent pas toujours un lien avec une cible des SDGs.

— Un point d'attention peut être relié à plusieurs cibles différentes des SDGs.

— Une même cible des SDGs peut concerner plusieurs points d'attention.

— Certaines cibles des SDGs, non retenues dans le SDG assessment, pourraient trouver une résonance auprès de certains points d'attention identifiés.

— D'expérience, il y a de nombreuses convergences entre les points d'attention identifiés par une organisation et les 169 cibles des SDGs. Plus il y a de corrélation, plus l'analyse de matérialité respecte le principe « contexte de développement durable » des standards GRI.

Identifiez tous les enjeux pertinents pour le SPF Emploi

#	TOPIC/ ENJEUX	Explication	link with SDG's target
1	**Harcèlement au travail**	interne au SPF et dans les autres organisations; tendance à l'augmentation des dénoncements car ils sont plus déclarés et moins tolérés	**8.5 - 3.4**
2	**Conditions de travail**	Le SPF travaille à l'amélioration des conditions de travail mais la flexibilité accrue génère des effets indésirables de précarisation	**1.3**
3	**Egalité salariale**	amélioration du pouvoir d'achat, les différences salariales s'atténuent, alignement/harmonisation des statuts, mais peu de marge salariale dans le futur; le SPF a des responsabilités sur qques aspects de la loi sur l'égalité salariale homme/femme "on est de plus en plus égaux à gagner moins"	**1.3**
4	**Bien-être au travail**	une législation s'est développée sur les risques psycho-sociaux mais peu de changement dans les faits; on reconnait le phénomène mais on a peu de moyens d'actions pour les limiter (stress, burn-out..);	**3.4**
5	**NWOW**	Les NWOW sont liées au bien-être et ne semblent pas intégrer les risques humains avérés aujourd'hui: isolement par télétravail forcé, clean desk dépersonnalisant, contrôle tacite, faible management by objective... D'ailleurs le SPF n'a pas réformé son aménagement en open space après débat interne, sur la base d'analyses défavorables pour le bien-être des travailleurs.	**3.4**
6	**Santé-sécurité au travail**	Cela reste le minimum obligatoire; il reste des accidents mortels, surtout dans les sous-sous traitants non déclarés qui sont sous-équipés; la prévention Seveso fonctionne bien	**3.9- 11.5**
7	**Economie de plateforme**	Passer du statut d'employé à indépendant n'offre plus les mêmes structures de défense collective des droits puisqu'on individualise le travail; ce sont des faux indépendants, sans salaire minimum.	**1.3**
8	**Travail non-déclaré**	lié à la fraude (ex: travail au noir pendant qu'on est en arrêt à la mutuelle, au chômage), travail clandestin, esclavage moderne, traffic d'êtres humains.. Augmente dû à la mobilité acxcrue des travailleurs; les flexi-jobs sont une tentative de régularisation mais chaque solution (ex: titre service) apporte d'autres effets indésirables et cela coûte cher à la société et souvent au travailleur aussi (ex: temps de déplacement non comptabilisé)	**4.4 - 8.3 - 8.5 -8.7**
9	**Limitation de la concertation**	SPF intervient quand les secteurs ne parviennent pas à négocier seuls. La concertation est plus tendue qu'avant car elle est cadenassée par le gouvernement et la marge de manœuvre devient de plus en plus limitée (ex: augmentation salariale)	**10.3- 16.7**
10	**Conciliation**	Il y a de moins en moins de conciliateurs au SPF pour aider à résoudre des conflits en entreprises; embauches en retard alors que les demandes augmentent. Le monde politique cherche aussi sa visibilité dans la résolution de conflit	**16.7**

Figure 12 : Lien entre les points d'attention, les explications et les cibles SDGs dans un tableau détaillé

Exemple :
Lien entre les points d'attention, les explications et les cibles des SDGs –> niveau de détail élevé

II.

Comment identifier les enjeux pertinents et les impacts significatifs d'un SPF en lien avec le développement durable?

A.Phase 1 - SDG assessment

B.Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents

C.Phase 3 - Consultation des parties prenantes

D.Résultat : la matrice de matérialité

C. PHASE 3 - CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Cette troisième phase prévoit une consultation des parties prenantes. Il s'agit d'entrer en dialogue avec des organisations, individus externes au service public pour aborder le rôle et la responsabilité du SPF sur le thème du développement durable. Il s'agit de confronter les résultats de l'exercice interne (phases 1 et 2) aux points de vue des différentes catégories de parties prenantes.

Pourquoi réaliser une validation externe ? Comme expliqué en introduction, c'est une question de crédibilité et de légitimité. Même si cela peut paraître inaccoutumé pour un service public qui bénéficie d'une légitimité par défaut, d'office, d'institution publique, il n'y pas de stratégie de développement durable crédible sans consultation des parties prenantes de l'organisation.

D'ailleurs, la matrice de matérialité comporte bien 2 axes, pour bâtir un résultat sur des opinions complémentaires :

— l'axe des « x » qui reflète l'opinion interne de l'organisation sur ses impacts sociaux, environnementaux et économiques et

— l'axe des « y » qui reflète l'opinion réelle, non pas projetée théoriquement, des parties prenantes, majoritairement externes.

« Faire une sortie » auprès de parties prenantes externes est parfois perçu comme une phase délicate : on s'expose, on s'ouvre aux critiques, on dévoile un travail interne qui recense certains risques et faiblesses de l'organisation. Cette étape, depuis sa préparation jusqu'à la tenue de la consultation, prend du temps et doit être bien préparée. Et elle est quasi toujours riche et positive !

Pratiquement, cette phase se déroule en 5 étapes.

1. Etape 1 : Identifier les parties prenantes de l'organisation

Dans un premier temps, l'organisation identifie et dresse une liste de toutes ses parties prenantes spécifiques : 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 sa chaîne de valeur, est touché ?

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

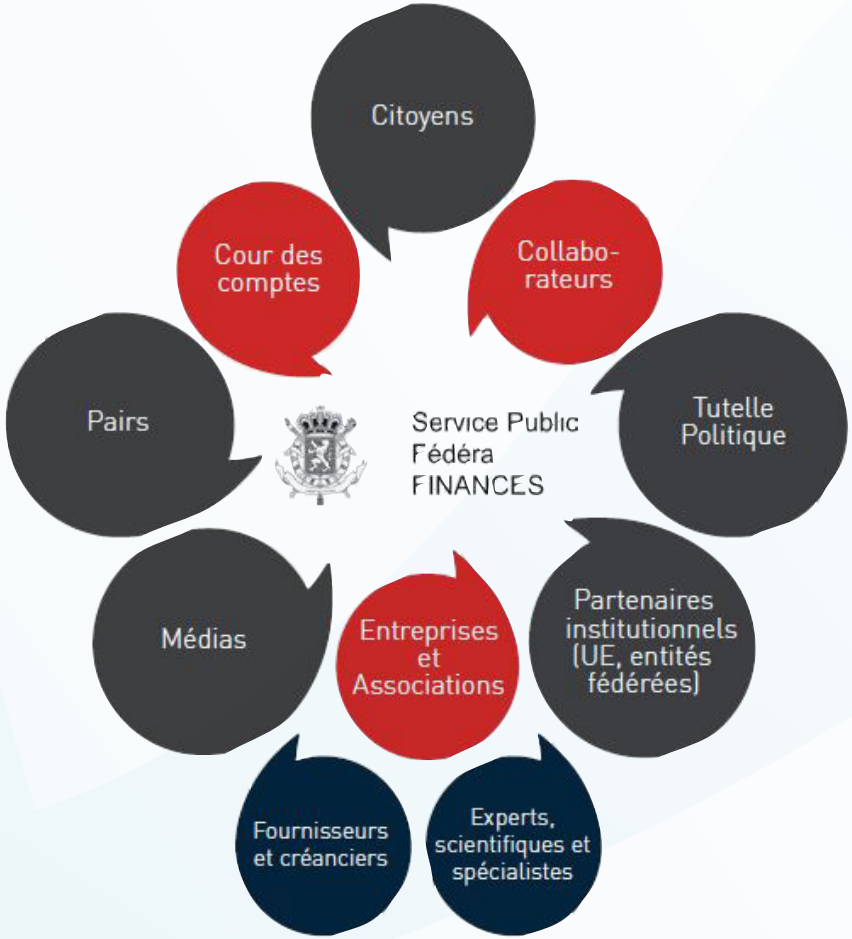

Figure 13 : Mapping des parties prenantes du SPF Finances

Exemple des parties prenantes d'un autre SPF:

Interne
— Personnel du SPF
— Comité de Direction
— Cellule stratégique
Externe
— Citoyens
— Partenaires sociaux
— Travailleurs
— Employeurs
— Organisations consacrées au bien-être (conseillers en prévention, médecins du travail)
— Parastataux (ONEM, ONVA, ONSS, INAMI, INASTI...)
— Services d'inspection (SIRS, police, etc.)
— Professionnels / experts (secrétariats sociaux, avocats, etc.)
Suggestions
— Organisations de jeunesse
— Étudiants / générations futures sur le marché de l'emploi
— Organisations de formation (classique ou professionnelle)
— Autres SPF, IFDD

Figure 14: Exemple de liste des parties prenantes d'un autre SPF

Une organisation, comme un SPF, est en relation avec énormément de parties prenantes. Il est impossible de toutes les rencontrer pour réaliser l'exercice. Il sera donc utile de les prioriser elles aussi afin de choisir avec lesquelles il est judicieux de s'engager dans un premier temps.

Exemple de tableau de priorisation des parties prenantes (PP) en fonction de l'importance de l'impact considéré dans les 2 sens.

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

Figure 15: Tableau de priorisation des parties prenantes

2. Etape 2 : Choisir une méthode d'engagement avec les parties prenantes

Il existe différentes méthodes d'engagement. Elles peuvent être classées en grandes catégories :

— dialogue direct (en face-à face) ou indirect (via un média - téléphone/skype, enquête en ligne,…)

— engagement quantitatif (questions fermées, entretien très directif, cotations…) ou qualitatif (questions ouvertes, échange autour d'un thème, un enjeu,…)

— échange multi-parties prenantes (plusieurs catégories de PP consultées en même temps) ou focalisé sur une catégorie de parties prenantes (une rencontre uniquement avec des fournisseurs, ou des citoyens, ou des ONG environnementales, ou d'autres SPF,…)

— échange mono-thématique (avec un focus sur un seul enjeu ou thème – exemple : le changement climatique, le bien-être, la mobilité urbaine,…) ou multi-thématique (l'économie durable dans sa dimension sociale et environnementale,...)

Les modalités de consultation sont infinies et laissées au choix de l'organisation, selon ce qu'elle recherche. Chaque méthode apporte son lot d'informations. Le SPF choisira la méthode ou la combinaison de méthodes qui lui convient le mieux en fonction de ses ressources, de ses habitudes d'engagement,… L'essentiel est d'organiser une vraie consultation. Pour l'élaboration d'une stratégie, mettre en discussion les activités de l'organisation et le développement durable dans toutes ses dimensions s'avère toujours utile.

Quelques conseils :
— il est très pratique d'organiser un échange apportant tant de l'information qualitative (opinions, suggestions, explications) que quantitative (votes, cotes,…) en une seule session ;
— un dialogue direct permet de recevoir de première main les réactions, avis et suggestions des interlocuteurs. Cette information orale et qualitative est plus rare et, même si elle est parfois subjective, elle apporte souvent des éléments intéressants pour nourrir une réflexion stratégique sur sa matérialité ;
— l'échange direct évite les quiproquos et les positions sont plus nuancées.

3. Etape 3 : Valider la démarche avec le leadership du SPF

Pour mener à bien la consultation avec les parties prenantes, il est essentiel d'avoir le soutien du Comité de Direction du SPF tant sur le choix des parties prenantes à consulter que sur la méthode et la valorisation de l'échange. Que fera le SPF de ces échanges : un amendement de sa stratégie ou de son contrat d'administration, une source d'inspiration pour des actions futures, une amélioration de son plan d'action DD,… ? Il est important qu'il reconnaisse la valeur d'une telle démarche et qu'il demande à tous les contributeurs d'information d'accorder aux résultats de la consultation l'importance qu'elle mérite. Sans cela, le risque est grand de voir différents freins apparaitre au cours du processus qui peuvent lui être fatal, à commencer par le risque de ne rien organiser du tout si la Direction n'y croit pas.

4. Etape 4 : S'engager – déroulement de la consultation

Une fois les parties prenantes identifiées et priorisées, la méthode choisie et la démarche validée par le leadership du SPF, il s'agit d'organiser la consultation. Cette étape décrit une méthode simple et efficace d'engagement qui combine à la fois un échange qualitatif avec la récolte d'information quantitative : une table ronde multi-parties prenantes et multithématique. Cette méthode est utile pour valider une stratégie et élaborer une matrice de matérialité. La rencontre dure 2 heures et prévoit très pratiquement 5 étapes :

— 1. **Accueil des participants par le leadership de l'organisation :** il est très important que le leadership s'implique dans l'accueil et l'écoute des parties prenantes. Cela assure une crédibilité à la démarche.

— 2. **Premier tour de table :** échange spontané sur le rôle et les responsabilités du SPF en termes de développement durable. Quels sont les enjeux, impacts, points d'attention qui traversent ses métiers et qui devraient être intégrés dans sa stratégie ? Il s'agit d'un échange qualitatif.

— 3. **Présentation des résultats de l'exercice interne de définition de la matérialité :** le SPF présente sa liste des points d'attention (en lien avec les cibles des SDGs) qui est le fruit de son travail interne préparatoire. L'objectif est d'ouvrir une discussion sur cette liste au regard de ce qui aura été énoncé précédemment et d'éventuellement amender la liste selon les réactions : reformuler, fusionner, ajouter...

— 4. **Priorisation de la liste des points d'attention du SPF :** c'est le moment de demander aux participants d'aider le SPF à prioriser la liste de ses points d'attention finalisée à l'étape 3. La méthode de priorisation sera utilement équivalente à la méthode retenue pour la priorisation des points d'attention en interne – voir « étape 2 de la phase II ».

— 5. **Idées d'action :** s'il reste du temps, ce sera l'occasion de faire un dernier tour de table pour récolter des idées d'actions que le SPF pourrait utilement mettre en place pour répondre aux enjeux (points d'attention) identifiés.

Le résultat de cette consultation est un compte-rendu qualitatif des échanges, une liste des points d'attention amendée et priorisée par les parties prenantes. Ce dernier résultat servira à consolider la matrice de matérialité en renforçant l'axe des « y ». (voir D. Analyse des résultats : la matrice de matérialité)

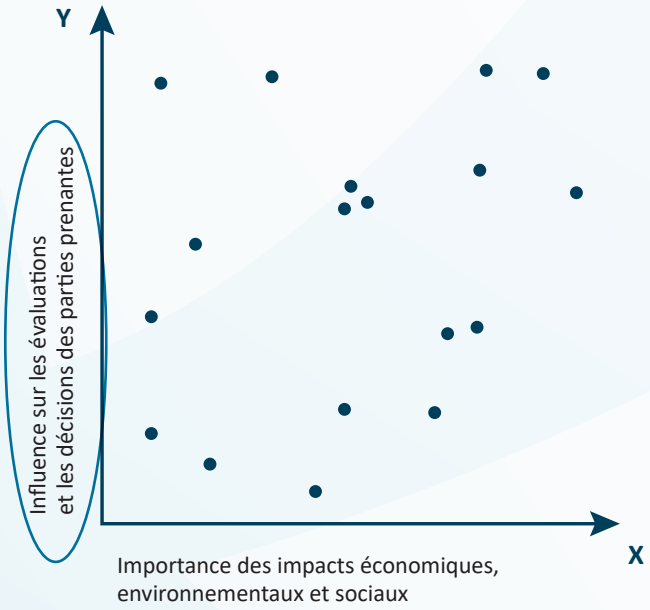

Figure 16 : Représentation graphique de la priorisation des enjeux après consultation des parties prenantes

	Comité	Parties prenantes								
Weight										
Issues	Comité de direction	Partie prenante 1	Partie prenante 2	Partie prenante 3	Partie prenante 4	Partie prenante 5	Partie prenante 6	Partie prenante 7	Partie prenante 8	Parties Prenantes
Issue 1	8	8	4	8	4	7	7	8	4	6,3
Issue 2	5	8	6	5	3	5	6	7	6	5,8
Issue 3	7	3	5	2	3	7	8	7	7	5,3
Issue 4	6	5	5	4	2	5	5	2	4	4,0
Issue 5	9	7	4	5	2	4	10	2	4	4,8
Issue 6	10	10	10	9	10	10	10	10	10	9,9
Issue 7	9	8	9	5	8	10	9	8	10	8,4
Issue 8	8	1	3	6	4	7	6	4	4	4,4
Issue 9	7	1	1	0	5	6	6	4	3	3,3
Issue 10	7	5	2	8	5	6	5	6	8	5,6

Figure 17 : Cotes du Comité de Direction et des parties prenantes d'un SPF

Selon l'étendue et la combinaison des méthodes, il est possible d'organiser l'information et la priorisation par catégorie de parties prenantes, et d'observer les divergences d'attentes des parties prenantes par point d'attention.
Ce scénario d'engagement peut utilement être complété par une enquête en ligne avec un plus large échantillon de parties prenantes ou d'autres catégories absente de la table ronde (par exemple : les employés du SPF, des citoyens, …). C'est l'occasion d'étendre la représentativité de certaines catégories de parties prenantes ou d'objectiver la priorisation réalisée par quelques personnes, donc assez subjective.
Exemple : le tableau ci-dessus reprend les cotes données par le Comité de Direction et les parties prenantes d'un SPF. Dans la dernière colonne sont reprises les cotes moyennes pondérées des parties prenantes.

II.

Comment identifier les enjeux pertinents et les impacts significatifs d'un SPF en lien avec le développement durable?

A.Phase 1 - SDG assessment

B.Phase 2 - Analyse de matérialité : enjeux stratégiques et pertinents

C.Phase 3 - Consultation des parties prenantes

D.Résultat : la matrice de matérialité

D. RÉSULTAT : LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Les 3 phases précédentes ont permis de récolter nombre d'informations utiles. Il est maintenant possible d'élaborer une matrice de matérialité. Il s'agit d'une représentation graphique qui synthétise visuellement les éléments essentiels de la stratégie de développement durable d'une organisation:

— Elle reprend les points d'attention du SPF qui expriment ses impacts sociaux, environnementaux et économiques (voir phase 2).

— Elle priorise ces points d'attention sur l'axe des « x » en exprimant la priorité pour l'organisation (voir phase 2).

— Elle priorise ces mêmes points d'attention sur l'axe des « y », synthèse de l'importance de ces enjeux pour les parties prenantes du SPF (voir phase 3).

— Et dans le cas présent, elle relie ces points d'attention aux cibles des SDG concernés (voir phase 1).

L'exemple ci-après est la matrice de matérialité d'un SPF. Les couleurs des points sont harmonisés avec les SDGs concernés. Les numéros repris à côté des points d'attention dans la matrice font référence aux cibles des SDGs. Les points situés en haut à droite du graphique sont ceux qui ont été jugés importants autant par l'organisation que par les parties prenantes. Il s'agit donc de sujets stratégiques en termes de développement durable pour le SPF.
Si les points se situent sur un axe diagonal de la matrice, cela signifie que le degré de priorité est identique pour l'organisation et ses parties prenantes. Il y a donc une sorte de consensus sur l'importance. Si les points s'éloignent de cet axe, l'évaluation de la priorité diffère entre l'organisation et ses parties prenantes.

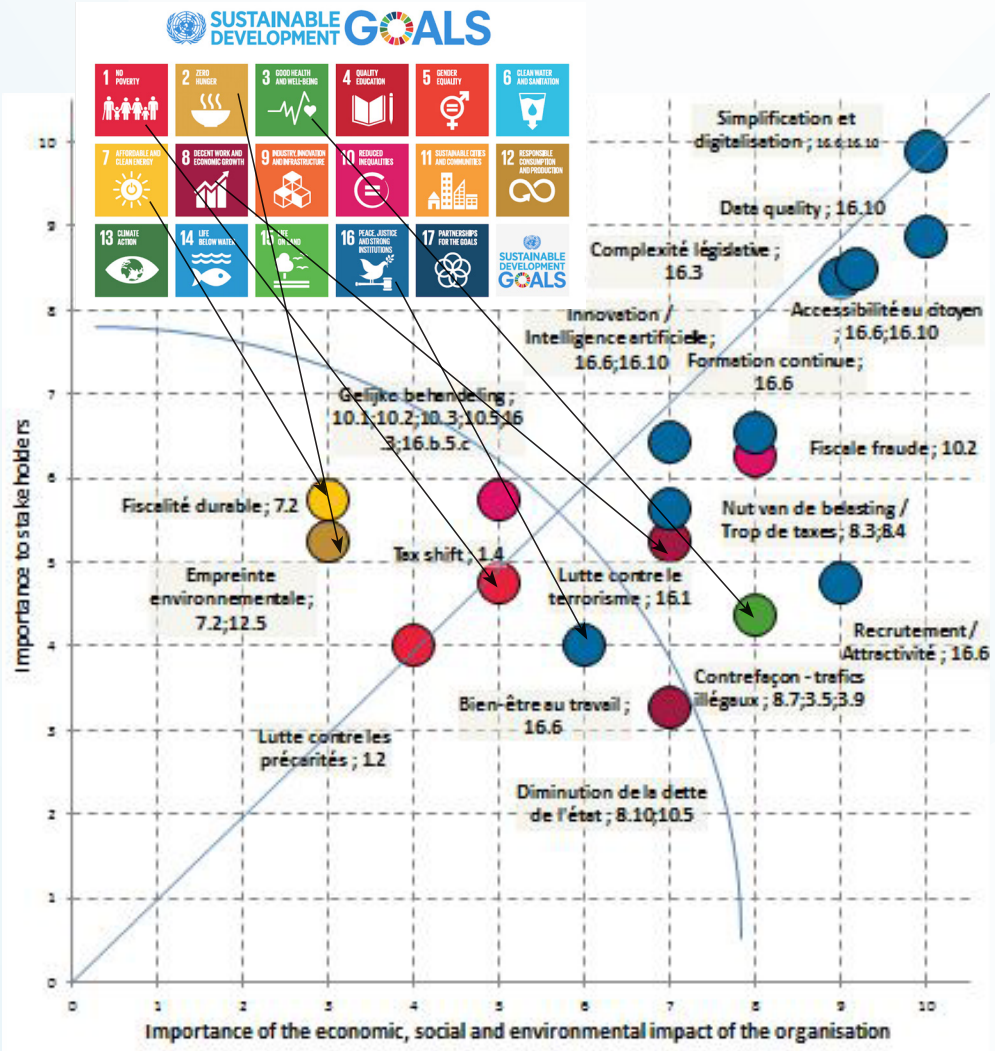

Figure 18: Lien entre les SDGs et les points d'attention pertinents sur une matrice de matérialité

Notez qu'il est possible de produire autant de matrices de matérialité que de parties prenantes. C'est une manière d'affiner l'analyse et d'adapter sa stratégie. La matrice qui est communiquée à l'externe est souvent une matrice agrégée, où les opinions de toutes les parties prenantes ont été moyennées dans une seule matrice. Il en résulte une perte d'information, mais aussi l'avantage d'un visuel unique pour l'organisation.

Exemple : Tableau des points d'attention, des scores moyens tant pour l'organisation que pour les parties prenantes, et le lien avec les cibles des SDGs :

#	Issues	Importance of the economic, social and environmental impact of the organisation	Importance to stakeholders	Link SDG
1	Fraude fiscale	8	6	10,2
2	Traitement sans discrimination	5	6	10.1;10.2;10..3;10.5;16.3;16.b.5.c
3	Trop de taxes	7	5	8.3;8.4
4	Bien-être au travail	6	4	16,6
5	Recrutement / Attractivité	9	5	16,6
6	Simplification et digitalisation	10	10	16.6;16.10
7	Complexité législative	9	8	16,3
8	Contrefaçon - trafics illégaux	8	4	8.7;3.5;3.9
9	Diminution de la dette de l'état	7	3	8.10;10.5
10	Lutte contre le terrorisme	7	6	16,1
11	Lutte contre les précarités	4	4	1.2
12	Fiscalité durable	3	6	7.2
13	Innovation / Intelligence artificielle	7	6	16.6;16.10
14	Qualité des données	9	9	16.10
15	Accessibilité au citoyen	10	9	16.6;16.10
16	Formation continue	8	7	16.6
17	Empreinte environnementale	3	5	7.2;12.5
18	Réorientation fiscale	5	5	1.4

Figure 19 : Les points d'attention, scores moyens et le lien avec les cibles des SDGs

III. RECOMMANDATIONS ET CONSEILS

.be

En guise de conclusion, voici quelques recommandations et conseils issus du projet et de l'expérience des SPF qui ont parcouru ces étapes :

A. PROCESSUS

— **L'appui du leadership est impératif** : réaliser ce type de démarche et appliquer cette méthodologie nécessite dès le départ un soutien fort de la hiérarchie du SPF, car il implique des personnes de tous les départements et des parties prenantes externes. Si ce soutien fait défaut, le projet reste au stade d'exercice théorique et engendre de nombreuses frustrations auprès des porteurs et protagonistes du projet.

— **Intégrer les stratégies :** projeter son organisation en lien avec les enjeux et objectifs de développement durable est un exercice transversal stratégique qui s'apparente à, et complète utilement, la définition des contrats d'administration des SPF. Il ne s'agit pas « que » d'un plan d'action pour éviter les impacts sur l'environnement. Il est question d'analyse à long terme sur les impacts sociétaux des compétences du SPF… Il serait absurde de définir une stratégie « sustainability » à côté et en marge d'une stratégie « politique » (ou des axes programmatiques) du SPF. L'une et l'autre doivent être intégrées en une seule stratégie au bénéfice de la société. Et justement, lorsqu'il y a des tensions entre des enjeux (économique vs. environnemental, ou social vs. rentabilité,…et cela arrive souvent), la stratégie doit prendre le temps d'arbitrer, d'expliquer, de justifier et de rendre lisibles les choix opérés. La mauvaise idée serait de juxtaposer des politiques antagonistes sans donner une direction éclairée.

— **Scope et sphère d'influence :** identifier les enjeux de son organisation en lien avec le développement durable nécessite d'avoir une approche holistique. L'exercice doit pouvoir questionner la vision du SPF et intégrer une approche politique. Il s'agit de dépasser le rôle d'exécution de l'administration. Il y a un certain nombre de choix qui nécessitent un arbitrage politique que le SPF doit pouvoir assumer lors de l'exercice sans se retrancher derrière la tutelle politique pour justifier son inaction. Il en va de même avec des enjeux qui sont dans la sphère d'influence de l'institution, et qui dépasse le scope direct de ses activités. Ces enjeux méritent également d'être intégrés dans la réflexion car les parties prenantes ne s'encombrent pas toujours des limites administratives d'une institution lorsqu'il s'agit d'enjeux apparentés, à raison ou non, à cette même institution.

— **SDG assessment + analyse de matérialité = un défi** : intégrer les deux premières phases de la méthode reste un défi, une innovation dans la sphère du développement durable. Ces méthodes sont encore souvent appliquées séparément ou séquentiellement. Tout l'enjeu est de réconcilier une approche ambitieuse, dite « outside-in » - phase 1 SDG Assessment - avec une approche classique, dite « inside-out » - phase 2 analyse de matérialité. C'est ce que tente la présente démarche de manière expérimentale, avec les faiblesses et aussi les richesses liées à ce type d'évolution. Gageons que ceci deviendra une pratique de plus en plus courante dans les années à venir…

— **Travailler en équipe multidisciplinaire** : le développement durable couvre un large éventail de thèmes qui impactent différentes activités de l'organisation (SPF) tant à l'interne qu'au travers de ses services aux citoyens. Afin de réaliser l'exercice de manière optimale, l'idéal est de constituer une petite équipe interne qui rassemble des profils différents et des personnes de services représentatifs du SPF. Ensemble, ils alimenteront l'analyse avec un spectre plus large, en intégrant la complexité de l'organisation face à l'étendue des enjeux du développement durable qu'elle croise. Il est important que chaque membre de l'équipe puisse apporter sa contribution de manière active.

— **Le mieux est l'ennemi du bien** : le présent manuel propose une combinaison de méthodes simples pour définir la stratégie d'une organisation en termes de développement durable. Il en existe de nombreuses variantes, et toutes les méthodes sont perfectibles. Il est courant chemin faisant d'améliorer la méthode de travail. Bien entendu, adapter la méthode à sa réalité est une bonne chose et démontre un esprit pragmatique. Attention à ce que ce réflexe ne soit pas une façon d'éluder des étapes méthodologiques incontournables ayant pour effet de déforcer la crédibilité des résultats.

B. SDG ASSESSMENT : QUELQUES TRUCS ET ASTUCES

— Il est important de prendre le temps de réaliser **l'analyse des 17 objectifs au niveau des 169 cibles.** C'est plus fastidieux mais c'est à ce niveau d'analyse qu'on se rend compte de l'étendue, la finesse et la complexité des SDGs. Rester au niveau des objectifs relève d'un exercice marketing de rainbow-washing...

— Le SDG assessment est une auto-évaluation. Qui dit **« évaluation » signifie obtenir des bons et/ou des mauvais points…** L'outil propose un spectre de cotation de -3 à +3. L'essentiel est de savoir constater si le SPF, au quotidien, contribue à atteindre la cible (impact positif) ou est contre-productif par rapport à l'objectif poursuivi (impact négatif). Il est plus difficile d'admettre qu'on a un impact négatif que positif. Il faut donc rester objectif dans son approche. Si une organisation mène quelques actions qui contribuent à diminuer un impact qui reste globalement négatif, ces actions restent emblématiques, et même si l'on souhaite les encourager, il faut oser objectiver l'évaluation négative.

— Une solution est de travailler avec **une équipe interne multidisciplinaire** pour objectiver un point de vue.

— Identifier les cibles est une chose, expliquer en quoi et pourquoi il y a un lien entre une cible et une activité de l'organisation est aussi très important. Cela permet de collectiviser la réflexion, de garder une trace de l'échange et de la justification de l'évaluation.

III.

Recommandations et conseils

A. Processus

B. SDG assessment : quelques trucs et astuces

C. Analyse de matérialité : quelques trucs et astuces

D. Consultation des parties prenantes : quelques trucs et astuces

C. ANALYSE DE MATÉRIALITÉ : QUELQUES TRUCS ET ASTUCES

— Finaliser une liste d'enjeux ou de points d'attention prend **du temps.** C'est une étape essentielle de la méthode. Il faut d'ailleurs prendre le temps de bien construire sa liste. Un moyen est d'organiser plusieurs réunions de brainstorming afin de pouvoir **décanter sur un premier draft**, puis l'améliorer de manière itérative.

— Le **bon sens** est nécessaire pour identifier les points d'attention d'un SPF. Au lieu de se projeter sur une liste exhaustive de points d'attention organisés systématiquement en catégories « sociale, environnementale, gouvernance, économique », il faut composer avec la réalité à la fois plus complexe et plus simple. Plus complexe, car un point d'attention ne se laisse pas toujours facilement catégoriser. Ensuite plus simple, car le bon sens l'emporte souvent sur une analyse très technique. Chacun connait déjà intuitivement quels sont les enjeux de son organisation en termes de développement durable. Souvent le plus gros frein à les exprimer se situe dans une autocensure face à la ligne de communication officielle de l'organisation, ou encore un défaitisme face à l'absence de solution qui voudrait admettre hâtivement que le changement n'est pas pour demain… donc pourquoi le recenser.

— Une liste de points d'attention comportera utilement des enjeux **internes** (exemple : bien-être des travailleurs, consommation d'énergie des bureaux,…) et des enjeux **externes** (diminuer les inconvénients de la pollution de la mobilité – SPF Mobilité ; lutter contre la fraude fiscale – SPF Finances,…). Cela peut paraître incongru que ces types d'enjeux se côtoient dans une même liste. Pourtant, cette différence joue la complémentarité et offre une crédibilité à la liste. Sans enjeux internes, on aura beau jeu de critiquer l'organisation d'adresser des enjeux externes sans s'intéresser à sa propre durabilité (sa cohérence interne). Inversement, construire une liste uniquement sur des points d'attention internes sera perçu comme peu pertinent (not material), car passant à côté des vrais défis de l'organisation et de ses métiers face à la société.

— D'expérience, la liste tourne souvent autour de **minimum 10 enjeux** et peut compter jusqu'à plus de 20 enjeux. La longueur importe peu, la qualité des explications et le choix pertinent des mots-clefs pour qualifier les enjeux constituent les critères de qualité d'une bonne liste de matérialité.

III.

Recommandations et conseils

A. Processus

B. SDG assessment : quelques trucs et astuces

C. Analyse de matérialité : quelques trucs et astuces

D. Consultation des parties prenantes : quelques trucs et astuces

D. CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES : QUELQUES TRUCS ET ASTUCES

— Une **« timidité » ou une résistance** persiste au sein des organisations pour s'engager réellement avec des parties prenantes externes. En théorie, tout le monde s'accorde pour dire que c'est important. En réalité, les institutions craignent de sortir de leurs murs, d'ouvrir un échange (pas une communication unilatérale !) avec des parties prenantes. Crainte de la tutelle politique, confusion des rôles, agenda politique interne, manque d'expérience, déconsidération du thème du DD,… les raisons sont multiples. Pourtant, les SPF ont déjà des canaux établis d'engagement avec certaines parties prenantes : enquête de satisfaction des employés, help line citoyens, concertation syndicale,… Ce qui est possible, c'est de mettre le développement durable à l'ordre du jour de ces échanges institués, ou d'organiser un réel engagement avec d'autres parties prenantes sur ce thème. A ce stade, le conseil reste de faire quelque chose, ne fusse qu'une table ronde !

— **Du temps, encore du temps !** La consultation des parties prenantes ne prend pas beaucoup de temps en tant que telle, ni de ressources, du moins si le scénario d'engagement reste minimaliste (une salle, 2 heures, un modérateur). Cependant, il faut l'organiser à l'avance, planifier un minimum. Identifier les parties prenantes, les inviter (au moins un mois à l'avance) et leur laisser le temps de répondre. C'est la phase la plus longue de la méthodologie.

Publication : Manuel méthodologique
pour les services publics fédéraux
Définir une stratégie pertinente en lien avec les
Objectifs de Développement Durable (SDGs) des Nations Unies

Editeur responsable : Dieter Vander Beke,
Directeur a.i. de l'Institut Fédéral pour le Développement Durable (IFDD)

Publication septembre 2019

Institut Fédéral pour le Développement Durable (IFDD),
Rue Ducale 4, 1000 Bruxelles

Tél. : 02/501.04.62

Conception méthodologique et animation : CAP Conseil

Graphisme : mpointproduction.be

.be