

**Manuel pour élaborer
un plan d'action développement durable
dans un Service Public Fédéral**

Novembre 2015

CONTENU

Introduction.....	3
Comprendre	4
1. Qu'est-ce qu'un plan d'action DD ?.....	4
2. Pourquoi un plan d'action DD ?	6
a. La valeur ajoutée de la durabilité.....	6
b. Le cadre réglementaire DD.....	7
3. Comment est-ce lié aux autres plans ?.....	8
Agir	9
1. Attentes.....	9
2. Accords préalables	9
3. Présentation du canevas de plan d'action	9
4. Comment déterminer son niveau d'ambition ?	12
5. Comment définir concrètement ses actions ?	13
6. Par quels canaux communiquer sur son plan d'action ?.....	14
7. Comment lier son plan d'action avec le contrat et le plan d'administration ?.....	14
8. Le pas vers le rapportage	15
9. En résumé.....	17
Conclusion	18
Annexe 1 – Obligations réglementaires et politiques	20
Annexe 2 – Canevas et Matérialité	24
Annexe 3 - Références.....	28

Introduction

L'Institut Fédéral pour le Développement Durable (IFDD) a élaboré ce manuel pour offrir une aide aux responsables des cellules DD de chaque SPF/SPP lors de l'élaboration du plan d'action annuel de développement durable du Service Public Fédéral¹.

Ce manuel est également destiné à un groupe plus large de personnes qui, au sein de chaque service, sont amenées à coopérer à ce travail, et par extension, à toute personne intéressée, y compris au sein de la direction.

Sur le plan méthodologique, il fournit des éléments clairs et pratiques pour l'élaboration d'un plan d'action efficace et pragmatique, qu'il s'agisse d'un premier plan d'action ou de la mise à jour d'un plan existant.

Le manuel rencontre également le besoin d'une planification d'action à court terme (annuelle), à moyen terme (2030) et à long terme (2050) et fait le lien avec les objectifs stratégiques et opérationnels mis en œuvre dans l'organisation.

Enfin, il prend en compte le feedback recueilli lors des interviews réalisées avec les responsables des cellules DD des différents SPF et SPP et en particulier les attentes concernant une méthodologie d'élaboration de plan d'action.

¹ AR du 09 octobre 2014 modifiant l'AR du 22 septembre 2004 portant création des cellules de développement durable, art. 2. 4° et 4.1°.

Comprendre

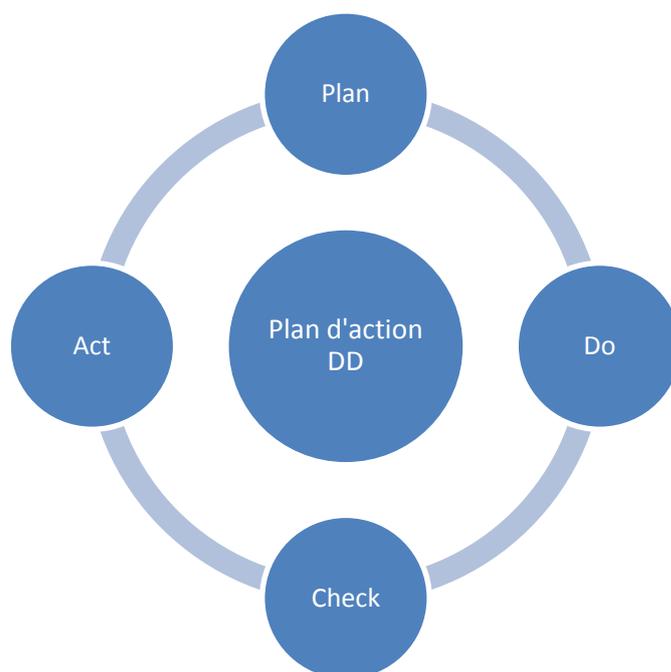
1. Qu'est-ce qu'un plan d'action DD ?

C'est un plan qui fixe la contribution de l'organisation à la Vision Stratégique à Long Terme (VLT) et aux objectifs DD de l'autorité fédérale. Il vise à intégrer les aspects économiques, environnementaux et sociaux dans la formulation et dans l'exécution de sa mission et de sa gestion.

Dans le cas qui nous occupe, c'est un plan qui comporte une liste de mesures qui seront exécutées par le service dans le cadre de la vision à long terme en matière de développement durable et conformément aux lignes directrices du ou des ministre(s) en charge du service.

Ce plan doit être un document vivant, fixant les priorités de l'organisation. Il doit être suivi, évalué et mis à jour régulièrement.

Son élaboration et sa mise en œuvre comportent une série d'étapes successives suivant une méthode d'amélioration continue du type PDCA :



Plan : Fixer les priorités, définir des actions SMART, consolider le plan.

Do : Publier et partager le plan, l'intégrer dans les outils de gestion, le mettre en œuvre.

Check : Suivre les actions, vérifier l'avancement, mesurer les résultats et établir un rapport.

Act : Evaluer les performances et ajuster le plan en fonction du retour d'expérience.

Enfin, pour obtenir un plan d'action qui compte et qui ait du poids dans l'organisation, il est indispensable d'une part d'avoir un engagement clair du top management et d'autre part d'impliquer les bons intervenants à chaque phase du processus d'élaboration et de réalisation du plan. C'est un principe à suivre pour permettre de renforcer son appropriation et sa compréhension.

Ceci demande donc une participation transversale de toute l'organisation, en particulier des départements stratégie, ressources humaines, gestion des bâtiments, finance ou communication.

→ L'implication comme facteur de réussite

La tentation peut être grande de considérer le plan d'action DD comme un document dans lequel on coche des actions pour en être rapidement quitte. Sa valeur consiste au contraire à le prendre comme une opportunité d'intégrer des objectifs de développement durable dans la stratégie de l'organisation. En d'autres termes, de s'assurer que le développement durable se retrouve bien dans les pratiques quotidiennes, quelles que soient les personnes qui lui donnent forme.

Un plan qui prend forme à travers l'implication de plusieurs personnes au sein de l'organisation est plus susceptible d'être adopté qu'un plan développé isolément. Si son appropriation est partagée et ses objectifs largement supportés, ce plan repose alors sur une base solide pour une vraie politique de développement durable.

Le développement durable représente par nature un vaste thème où trouver l'équilibre entre les différents intérêts et les attentes est souvent un exercice difficile. Cela nécessite donc de mettre ensemble différents acteurs qui peuvent n'avoir jamais collaboré précédemment, c'est dire qu'il est nécessaire de veiller à une large implication.

→ En pratique,

- *Constituez un groupe de travail au départ de la cellule DD pour élaborer votre plan d'action.*
- *Veillez à la présence de la hiérarchie aux moments clés.*
- *Placez ensuite régulièrement le projet à l'agenda du comité de direction : adoption du plan, suivi après 6 mois, suivi annuel avec proposition d'adaptation pour l'année à venir.*

2. Pourquoi un plan d'action DD ?

a. La valeur ajoutée de la durabilité

Un service public responsable sur le plan sociétal se doit à la fois :

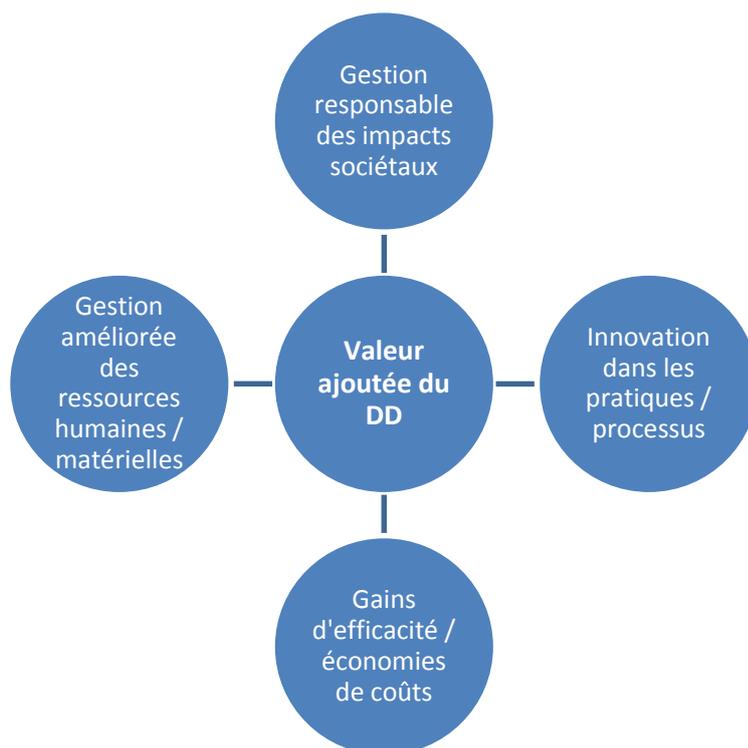
- D'exécuter les tâches qui lui sont confiées avec un impact négatif minimal des processus et services sur la société et l'environnement ;
- Et d'être attentif à toutes les formes de valeur ajoutée sociétale qu'il réalise en tant que service public, en les développant avec les parties prenantes dans le cadre d'une création de valeur commune.

Au-delà du rôle moral de modèle que les administrations publiques doivent jouer en matière de responsabilité sociétale, l'élaboration d'un plan d'action est un exercice qui doit permettre à l'organisation de revoir ses programmes et ses priorités à travers le prisme du développement durable.

Ceci se traduira par une valeur ajoutée, non seulement pour le travail de planification existant mais aussi pour les activités de l'organisation, grâce notamment à une meilleure gestion des personnes et des ressources.

Parmi les leviers de création de valeur autres que la gestion des risques et la réputation, relevons principalement les éléments suivants:

- Une gestion responsable de ses impacts sur la société et l'environnement ;
- L'innovation dans les processus et dans les pratiques ;
- Les gains d'efficacité et les économies de coûts ;
- Une bonne gestion des ressources humaines et matérielles.



b. Le cadre réglementaire DD

Le gouvernement belge poursuit depuis de nombreuses années une politique active en matière de développement durable. La **loi du 5 mai 1997** a dessiné le cadre de la coordination de la politique fédérale de développement durable. La loi garantit un cycle d'élaboration de plan de politique, conseil, consultation publique, mise en œuvre et évaluation. La coordination des projets transversaux se déroule au sein de la Commission interdépartementale pour le développement durable (CIDD), au sein de laquelle chaque SPF est représenté.

La responsabilité d'une politique de développement durable incombe à chaque membre du gouvernement fédéral et à chaque service public. Avec l'**arrêté royal du 22 septembre 2004** créant des cellules de développement durable dans chaque service fédéral, le gouvernement a voulu également renforcer la mise en œuvre du développement durable dans sa politique.

En 2014, l'arrêté royal de 2004 a été modifié. Il confie aux cellules DD plusieurs missions, dont la préparation d'un plan d'action annuel développement durable du SPF. Celui-ci est une traduction des ambitions et des engagements fédéraux en matière d'objectifs de développement durable, adaptée aux différents SPF et SPP.

Concrètement, cela signifie qu'un plan d'action développement durable contient les actions qui intègrent les objectifs de développement durable dans les politiques qu'ils formulent ou exécutent, dans la façon d'aborder les personnes avec qui ils travaillent et dans la gestion interne du service (par exemple dans la gestion des achats).

Pour plus de précisions sur le cadre juridique du développement durable du gouvernement fédéral, on peut se reporter à l'annexe 1.

3. Comment est-ce lié aux autres plans ?

La plupart des services publics ont déjà mis en place le système EMAS afin de gérer d'une manière structurée et systématique leur impact sur l'environnement. La mise en œuvre d'EMAS connaît un succès variable.

Récemment, avec l'AR du 4 avril 2014 relatif aux fonctions de management qui prévoit l'intégration d'objectifs de développement durable dans les plans de management, le développement durable est également inclus comme thème transversal dans le contrat d'administration entre le ministre (ou le secrétaire d'état) de tutelle et le SPF/SPP.

Le Conseil des ministres du 21 mai 2015 a validé la proposition du Collège des Présidents des SPF à ce sujet en reprenant quatre objectifs spécifiques (sous l'art. 35) :

- Utiliser un système de gestion où les charges restent sous contrôle (basé sur les directives internationales en matière de responsabilité sociale (ISO 26000² ou le maintien de l'enregistrement EMAS) ;
- Elaborer chaque année un plan d'action en matière de développement durable (A.R. du 22 septembre 2004) et l'intégrer dans le plan d'administration ;
- Entamer un dialogue régulier et qualitatif avec ses parties prenantes concernant son fonctionnement et sa politique ;
- Rapporter tous les deux ans sur sa responsabilité sociétale à l'aide des directives de la Global Reporting Initiative (GRI).

L'objectif explicite est aussi de mettre ces attentes en concordance et d'éviter de générer du travail inutile, notamment en tenant compte des points suivants :

- Les efforts réalisés dans le cadre d'EMAS peuvent être intégrés dans le plan d'action DD ;
- En ce qui concerne le contrat d'administration, la législation prévoit que, si les éléments du plan d'action DD sont déjà inclus dans le contrat d'administration du service, aucun autre plan d'action DD ne doit être élaboré³.

➔ L'idée est donc d'intégrer ce plan d'action DD au contrat d'administration et au plan d'administration en lien avec les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels du SPF.

² Voir aussi l'outil « Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS) » développé par le SPF P&O

³ AR du 09 octobre 2014 modifiant l'AR du 22 septembre 2004 portant création des cellules de DD, Art.6

Agir

1. Attentes

Sur base des attentes exprimées par les responsables des cellules DD des différentes administrations, les critères suivants ont été retenus pour l'élaboration du plan d'action :

- Permettre un **niveau d'ambition** important en matière de défis DD à relever par les services fédéraux en s'appuyant sur une vision à long et à moyen terme ;
- **S'intégrer** dans les systèmes de gestion existants, comme le nouveau contrat d'administration à 3 ans et le plan d'administration annuel, afin également d'harmoniser les outils de suivi et de rapportage. ;
- **Etre simple** dans son élaboration et dans son utilisation, quelle que soit la taille ou la mission de l'administration.

2. Accords préalables

Avant de définir les actions proprement dites, il est important, pour assurer la robustesse du plan d'action, que l'organisation et son management aient participé activement au processus de décision relatif à l'approche retenue.

En pratique, il s'agit de se mettre d'accord au préalable au sein de l'organisation sur les points suivants :

- Le contexte stratégique, en l'occurrence les objectifs stratégiques et opérationnels à retenir prioritairement dans le plan ;
- Le mode d'intégration de ce plan dans les systèmes de planification existant dans l'organisation ;
- Le choix et l'harmonisation des méthodes et des outils de suivi, de rapportage et d'évaluation ;
- La manière de communiquer ce plan en interne et en externe, voire d'impliquer les parties prenantes en sollicitant leur opinion sur le contenu de cette démarche.

3. Présentation du canevas de plan d'action

Le canevas de plan d'action, repris en annexe 2 sous la forme d'un tableau Excel, a été développé pour aider à répondre à ces attentes et à ces conditions. Comme l'illustre la figure ci-dessous, les éléments suivants ont été pris en compte dans la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels:

- Les 4 défis, les 15 thèmes et les 55 objectifs de la vision stratégique à long terme⁴ ;
- Les 17 objectifs de Développement Durable approuvés par l'Organisation des Nations Unies (SDG's) ;

⁴ Voir brochure sur <http://fido.belgium.be/fr/content/vision-long-terme-pour-le-developpement-durable>

- Les lignes directrices du Plan Fédéral de Développement Durable dont la version 2015-2020 est en phase de finalisation ;
- Les objectifs repris dans la mission des cellules DD (AR du 22/09/04 modifié par l'AR du 9/10/14) ;
- L'objectif transversal Développement Durable décrit à l'article 35 du nouveau contrat d'administration.

LT	MT	CT
Vision Long Terme DD	Plan Fédéral DD	Contrat d'Administration (AR du 4/04/14 + décision CM du 21/05/2015)
		Cellules DD (AR 22/09/04 et 9/10/14)

Objectifs Stratégiques DD	Objectifs Opérationnels DD	Actions
OSDD1. Contribuer à une politique transversale DD et coopérer entre SPF/SPP	OODD1.1. Participer à l'élaboration du PFDD	...
	OODD1.2. Mise à disposition d'expertise	
	OODD1.3. Analyse d'impact DD (AIR)	
	
OSDD2. Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la VLT liés à un des défis suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la cohésion sociale - Adapter l'économie aux défis du DD - Préserver l'environnement - Soutien de la RS par l'autorité politique 	OODD2... Répondre à un ou plusieurs objectifs retenus dans la liste des 55 objectifs de la VLT ou leurs équivalents SDG 2030 des NU, par exemple : VLT 1/SDG 5. Lutte contre la précarité VLT 36/SDG15. Biodiversité
	OSDD3. Devenir un SPF /SPP exemplaire en gestion durable en optimisant les impacts sur la société et l'environnement	OODD3.1. Utiliser un système de gestion DD OODD3.2. Dialoguer avec les parties prenantes du SPF OODD3.3. Sensibiliser le personnel OODD3.4. Mobilité du personnel ...

Trois objectifs stratégiques liés au développement durable sont proposés dans ce canevas. Deux sont relatifs aux missions et/ou aux politiques de la responsabilité du SPF/SPP et le troisième est relatif à la gestion interne et aux activités journalières, à savoir :

1. **Contribuer à une politique transversale DD et coopérer entre SPF/SPP ;**
2. **Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la Vision à Long Terme ;**
3. **Devenir un SPF/SPP exemplaire en gestion durable en optimisant les impacts sur la société et l'environnement.**

Pour chacun des objectifs stratégiques, le canevas propose une liste **d'objectifs opérationnels** qui reprennent à la fois les 15 thèmes prioritaires et les 55 objectifs de la VLT (avec leurs équivalents parmi les 17 Sustainable Development Goals -SDG- 2030 des Nations Unies), les lignes directrices du PFDD et les lignes directrices de l'objectif transversal DD du contrat d'administration.

Ces objectifs opérationnels sont ensuite à traduire en **actions concrètes** dont plusieurs sont décrites en annexe à titre illustratif.

Pour suivre et mesurer les résultats de ces actions, des **indicateurs de performance** sont définis. Dans la plupart des cas, ils peuvent être inspirés des index GRI.

Enfin, pour chaque action, une **échéance** est fixée soit dans l'année, soit à un horizon de deux ou trois ans.

4. Comment déterminer son niveau d'ambition ?

Chacun des SPF ou SPP peut avoir un niveau d'ambition plus ou moins important en matière de DD, ce qui influencera forcément l'élaboration du plan d'action. Ce niveau d'ambition peut dépendre de l'importance de l'impact des missions et des activités du SPF sur les objectifs de développement durable et réciproquement, mais aussi du niveau d'engagement de la direction et des attentes de parties prenantes comme les citoyens ou des responsables politiques.

Un niveau d'**ambition de base** correspond pour le SPF/SPP à choisir, dans le canevas de plan d'action proposé, les objectifs opérationnels qui lui semblent pertinents, en s'engageant dans un premier temps à retenir au moins un objectif relatif à la VLT, conformément à l'objectif stratégique 2.

Pour les plus ambitieux, une analyse de matérialité⁵ plus approfondie peut être envisagée, ce qui permettrait notamment de retenir, parmi les objectifs prioritaires relatifs à la VLT, tous ceux ayant un lien direct avec leurs missions et pour lesquels une matérialité peut être mise en évidence. Une méthodologie simple décrite en annexe 2 peut aider à faire cet exercice.

Pour encourager un niveau d'ambition élevé, différentes initiatives peuvent-être prises:

⁵ Analyse des principaux impacts du SPF sur les objectifs DD et réciproquement

- Créer une prise de conscience au niveau du management ou du comité de direction via l'organisation de workshop ou par des interviews individuelles ;
- Discuter avec le président ou un membre du comité de direction des questions précises à aborder ;
- S'inspirer de bons exemples d'autres SPF, réaliser un benchmark avec des organisations similaires en Belgique ou à l'étranger ;
- Lancer un processus participatif avec les parties prenantes internes pour faire remonter les informations de la « base » sur la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

5. Comment définir concrètement ses actions ?

Une fois que les différents intervenants se sont mis d'accord sur ces éléments, les actions peuvent être définies et incorporées dans le plan.

Pour ce faire, on peut suivre un des processus suivants :

- Soit déterminer en groupe de travail les actions qui ont du sens et qui sont efficaces pour l'organisation ;
- Soit procéder simplement à un '**pick and choose**' dans la liste non exhaustive des actions reprises dans le canevas en annexe 2 qui se rapportent aux objectifs opérationnels proposés.

→ Attention ! La présentation et le libellé de ces actions doivent idéalement répondre aux critères SMART⁶.

Une action 'smart' doit mentionner le résultat à atteindre, pas simplement la réalisation d'un projet ou d'un programme.

Par exemple, si on veut diminuer les émissions de polluants (un résultat) en développant un outil de mesure (un projet), cela ne va pas nécessairement conduire au résultat recherché. Le libellé de l'action smart devrait être : 'Développer, dans les 6 mois, sous la responsabilité de Mr X, un outil de mesure pour permettre de gérer efficacement les émissions de polluants et supporter l'objectif de réduction des émissions de x%.'

Autre bon exemple : Développer d'ici 01/2016, sous la responsabilité du directeur RH, un programme de formation sur deux ans (un programme) pour que le personnel comprenne ce que le DD signifie pour leur rôle au sein de l'organisation (un résultat).

⁶ SMART pour Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini

6. Par quels canaux communiquer sur son plan d'action ?

L'étape d'élaboration du plan d'action étant franchie, il faut faire en sorte que le plan vive dans toute l'organisation, qu'il soit compris et adopté par tous. La communication interne joue ici un rôle important et peut s'appuyer sur des outils comme :

- Une page web en ligne rendant l'information facilement accessible à tous ;
- L'organisation d'ateliers permettant d'expliquer le plan d'action et de recueillir du feedback ;
- Des kiosques d'information pour améliorer la prise de conscience et susciter l'engagement ;
- Des enquêtes internes pour mesurer le niveau de compréhension et d'engagement ;
- Des éléments visuels pour identifier les actions relatives au DD ;
- Des articles réguliers dans le magazine interne pour informer sur l'évolution du plan.

7. Comment lier son plan d'action avec le contrat et le plan d'administration ?

Le contrat d'administration a un horizon de trois ans pour la planification stratégique, concrétisé en horizon d'un an pour la planification opérationnelle reprise dans le plan d'administration. Ce dernier intègre le suivi et l'exécution des différents plans d'action thématiques qui sont liés aux objectifs transversaux.

Le contrat d'administration, avec ses dispositions en matière de collecte d'avis, de consolidation des engagements du SPF et du ministre de tutelle, de concertation périodique avec les parties prenantes, d'évaluation annuelle et de rapportage, offre donc un cadre intéressant pour y intégrer les objectifs et le plan d'action DD.

→ 'Best Practices'

***Le SPF Mobilité et Transport** définit, dans son plan de Management 2013-2019, des objectifs politiques et des objectifs de gestion. L'environnement et la diminution de l'impact des différents modes de transport font explicitement partie des objectifs stratégiques et opérationnels liés à la politique. On retrouve également dans les objectifs opérationnels liés à la gestion des priorités sur le bien-être des collaborateurs au travail.*

***Le SPF Santé Publique** a choisi de ne plus développer de plan d'action DD comme tel mais bien d'intégrer les actions DD dans le nouveau contrat d'administration. Un objectif stratégique DD lié à la vision long terme y est déjà défini et toutes les obligations réglementaires relatives au plan d'action DD y seront prises en compte.*

***Le SPF Personnel & Organisation** a intégré ses actions DD dans le contrat d'administration. Plusieurs objectifs stratégiques sont implicitement liés au DD mais c'est au niveau opérationnel que l'on retrouve des objectifs et des actions spécifiques DD, comme des contributions aux travaux de la CIDD, le plan d'action EMAS mais aussi des initiatives en matière de développement du personnel, de bien-être et de diversité. Enfin le canevas P&O de contrat d'administration intégrant le plan d'action DD est celui retenu dans ce manuel.*

En pratique, pour garantir le lien entre le contrat d'administration et le plan d'action DD, le coordinateur de la cellule DD fera en sorte d'être impliqué dans le processus d'élaboration du contrat d'administration mis en place au sein du SPF. Ce lien s'établira en trois phases :

- a. Tout d'abord, par une prise de décision commune sur l'intégration des objectifs stratégiques DD (en l'occurrence ceux dont question au point 3. ci-dessus) dans le contrat d'administration.
- b. Ensuite, par la traduction des objectifs stratégiques retenus en objectifs opérationnels sur base d'une analyse de matérialité (approche plus développée) ou d'un choix des priorités (approche pragmatique), en fonction de la mission et de la gestion interne du SPF.
- c. Enfin, par la déclinaison des objectifs opérationnels en actions concrètes de type SMART, avec indicateurs de performance et date d'échéance.

Rappelons que ces 3 phases d'intégration peuvent s'inspirer du canevas en annexe 2 qui reprend une longue liste d'objectifs et d'actions basée sur les objectifs prioritaires de la vision long terme, sur les lignes directrices du PFDD et sur les objectifs transversaux.

D'autre part, on peut travailler sur base d'un tableau Excel intégré qui offre l'avantage de pouvoir extraire par filtrage les objectifs stratégiques et opérationnels qui constituent le plan d'action DD.

Enfin, il sera aisé d'extraire parmi les actions de ce plan d'action DD celles dont l'échéance tombe dans l'année considérée afin de les intégrer dans le plan d'administration annuel et d'en permettre le suivi, le rapportage et l'évaluation avec les outils de gestion existants.

8. Le pas vers le rapportage

De façon générale, une fois le plan d'action DD établi, il s'agit de s'assurer, par un monitoring continu de son état d'avancement, que tout est en place pour atteindre les objectifs. L'intérêt de l'intégration de ce plan d'action DD dans le contrat d'administration est précisément que le SPF pourra utiliser les outils existants pour suivre la réalisation du plan d'action DD, sans devoir en créer de nouveaux.

En ce qui concerne le rapportage, une même approche peut s'appliquer, puisque le rapport annuel du SPF pourra parfaitement intégrer le volet DD, ce qui soulignera la volonté de l'organisation de placer les enjeux éthiques, sociétaux et environnementaux au cœur de sa mission et de ses activités.

Ce type de rapport intégrant aspects financiers, économiques, environnementaux et sociétaux correspond d'ailleurs à la nouvelle directive européenne⁷ qui va demander aux organisations de plus de 500 personnes d'inclure dès 2017 des informations environnementales et sociétales dans leur rapport annuel.

⁷ Directive 2014/95/EU du Parlement Européen et du Conseil, du 22 octobre 2014

Ceci étant, plusieurs cadres de rapportage DD existent déjà au sein des services fédéraux et leurs contenus mis ensemble recouvrent largement les attentes en la matière :

- **Le rapport de la CIDD**, qui a pour but de présenter les travaux de la CIDD durant l'année écoulée, mais aussi les activités des cellules DD des SPF, un contenu synthétique qui peut parfaitement constituer de l'input pour un rapport annuel intégré.
- **La déclaration environnementale**, prescrite par le règlement EMAS, constitue un élément important du rapportage et de la communication des SPF en matière de protection de l'environnement. Il reprend l'état d'avancement des projets initiés conformément au principe d'amélioration continue. Cette déclaration est mise à jour annuellement et validée par un organisme indépendant.
- **Le GRI**, plus ambitieux, donne un cadre de rapportage permettant aux organisations de mesurer, de comprendre et de communiquer leurs performances en matière de durabilité⁸. La version G4 du GRI met l'accent sur le principe de matérialité, ce qui signifie que le rapport DD est centré sur les sujets vraiment critiques pour atteindre les objectifs de l'organisation et gérer ses impacts sur la société. De plus, le G4 se focalise sur l'engagement des parties prenantes, la gouvernance, l'éthique et les achats durables.

→ **'Best Practices'**

Le SPF Intérieur et le Ministère de la Défense pour leur plan d'action DD reprenant les objectifs opérationnels et des actions clairement définies.

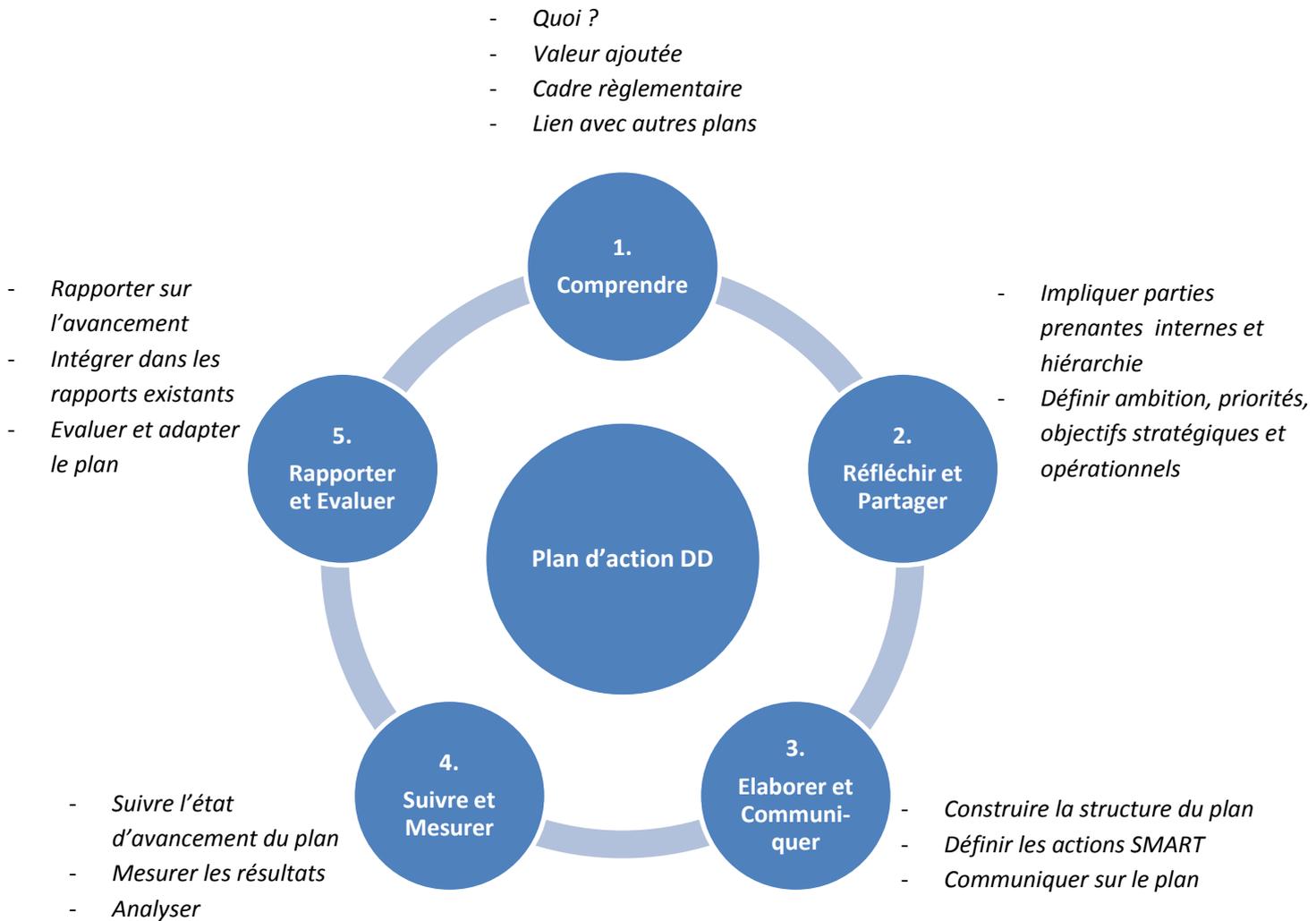
Le SPP Politique Scientifique et le SPF Economie, pour leur déclaration environnementale qui contient des objectifs et des indicateurs de performances très élaborés.

Le SPF Economie et le SPF Finances pour leur rapport GRI basé sur un exercice de matérialité démontrant ainsi leur engagement et leurs ambitions en matière de gestion de leurs impacts sur la société.

⁸ Voir le « Manuel de rédaction de rapports GRI G4 par les services publics »
<http://fido.belgium.be/fr/content/projet-pilote-de-rapports-de-durabilite-gri>

9. En résumé

Les différentes étapes de l'élaboration de ce plan d'action DD constituent un cycle répétitif comme représenté sur la figure ci-dessous.



➔ Il est également bon de préciser que ce document de méthodologie d'élaboration du plan d'action développement durable est accompagné d'un fichier Excel qui est expliqué en annexe 2. Il montre à la fois :

- Comment peut se présenter la structure du plan d'action DD avec ces différents niveaux : objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, libellé des actions, indicateurs et échéance ;
- Et comment procéder à une analyse de matérialité pour permettre d'identifier les thèmes prioritaires à prendre en compte dans le plan d'action, en particulier ceux relatifs à la VLT.

Enfin, l'annexe 3 reprend une liste des principales références utilisées pour élaborer ce manuel.

Conclusion

Ce manuel a été développé pour vous accompagner dans l'élaboration étape par étape de votre plan d'action développement durable. Dans cet exercice, ne perdez pas de vue les éléments suivants :

- Mettez en place un groupe de travail à partir de votre cellule DD, reflétant la diversité de l'organisation, pour obtenir l'engagement du plus grand nombre de parties prenantes ;
- Impliquez votre hiérarchie dans la définition de l'ambition, des priorités et des objectifs ;
- Intégrez votre travail dans l'élaboration du contrat d'administration en étant impliqué vous-même dans ce processus ;
- Simplifiez-vous la tâche en vous appuyant sur ce qui existe déjà dans votre organisation en matière d'outils de planification, de suivi et de rapportage ;
- Communiquez en interne, inspirez-vous des bonnes pratiques d'autres SPF et partagez votre expérience avec vos collègues.

C'est ainsi que vous pourrez maximiser la valeur apportée par cette démarche de développement durable aux services publics, à ses parties prenantes et à la société en générale.

Bon succès !

ANNEXES

Annexe 1 – Obligations réglementaires et politiques

Base fédérale: la loi du 5 mai 1997

Pour le gouvernement fédéral, Rio '92 a également été le signal de départ pour un certain nombre d'initiatives importantes. Ainsi, la loi Développement Durable a été adoptée le 5 mai 1997, dessinant le cadre pour la coordination de la politique fédérale de développement durable. La loi garantit un cycle d'élaboration de plan de politique, conseil, consultation publique, mise en œuvre et évaluation. La Belgique était par cette loi un des premiers pays européens à donner un cadre institutionnel à la politique DD.

La loi détermine la création de la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD) et du Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD). Le CIDD est responsable de la préparation et du suivi de la politique DD, le CFDD est un Conseil consultatif multi-parties prenantes en matière de DD du gouvernement fédéral. L'évaluation de la politique fédérale de DD est réalisée par la Task Force Développement Durable (TFDD), qui fait partie du Bureau Fédéral du Plan.

La loi du 5 mai 1997 détermine également le développement d'une vision DD à long terme. Celle-ci se situe en amont du cycle de planification et de rapportage fédéraux établis par cette loi et sert de guide pour le travail de l'ICDD, du CFDD et de la TFDD.

La vision DD à long terme fut approuvée en mai 2013. Il est construit autour de quatre défis à l'horizon 2050:

- Une société qui favorise la cohésion sociale ;
- Une société qui adapte son économie aux défis économiques, sociaux et environnementaux ;
- Une société qui préserve son environnement et ;
- Une société soutenue par l'autorité publique fédérale assumant sa responsabilité sociétale.

Ces quatre défis sont concrétisés dans 55 objectifs qui décrivent la situation souhaitée pour la société belge en 2050.

Enfin, la loi du 5 mai 1997 détermine la mise en œuvre d'un Plan Fédéral DD. Celui-ci comprend les mesures fédérales à prendre en vue de la réalisation des engagements internationaux et européens ainsi que les objectifs énoncés dans la Vision à long terme DO.

Ce Plan est pas contraignant mais décrit l'intention du gouvernement. L'horizon du plan est à moyen terme et il est mis à jour régulièrement. Ainsi, le premier plan couvrait la période 2000-2004, le deuxième plan 2005 à 2015 et le troisième plan 2015 à 2020.

Cellule Développement Durable

Afin de soutenir la mise en œuvre de la politique de DD, il a été décidé en 2004 (AR 22/09/04 modifié par l'AR du 9/10/14) de mettre en place une cellule DD dans chaque SPF et SPP. Celle-ci a les missions suivantes:

1. La préparation de la contribution de son service à la politique fédérale de développement durable dont la rédaction d'un projet de plan d'action pour son service et le soutien de son service lors de la rédaction des AIR pour les aspects relatifs au développement durable ;
2. La coordination de la contribution de son service à l'exécution de la politique fédérale de développement durable de son service dont la réalisation des objectifs de la vision à long terme et la coordination interne des mesures du plan fédéral de développement durable qui sont confiées à son service en vertu de ce plan ;
3. La mise à disposition d'expertise relative aux missions de son service ;
4. Le suivi de l'exécution de la politique relative à la fonction exemplaire du service en matière de développement durable, dont la gestion environnementale interne, les marchés publics durables, la sensibilisation du personnel au développement durable et le rapportage en matière de développement durable.

L'arrêté royal du 9 octobre, 2014 modifie l'arrêté royal du 22 septembre 2004. Il attribue aux cellules DD un certain nombre de missions et prévoit que chaque service public fédéral élabore un plan d'action pour le développement durable dans lequel sont repris les éléments suivants:

- a) Une liste des mesures du Plan Fédéral de Développement Durable (PFDD) applicable ou à effectuer par le service et la façon dont il les met en œuvre ;
- b) Une liste d'autres mesures se rapportant à la vision à long terme DD et en conformité avec les lignes de politique du ministre ;
- c) Des mesures relatives à la gestion durable du service, en particulier la gestion environnementale et la passation des marchés publics, dont la mise en œuvre est prévue au cours de l'année civile ;
- d) Un plan de communication comprenant des campagnes de sensibilisation pour le personnel du service et qui sera mis en œuvre au cours de l'année civile.

Le comité exécutif ou le directeur en charge présentera ce plan d'action au plus tard le 31 décembre de l'année précédente. Avant le 31 janvier de l'année civile, le plan est soumis au président de la CIDD. En d'autres termes, le plan d'action 2016 devrait être présenté au plus tard le 31 décembre 2015 et soumis à la CIDD avant le 31 janvier 2016.

Contrat d'Administration

Un troisième AR pertinent pour ce manuel traite de la relation entre les services publics et leur(s) ministre(s) responsable(s), comme formulé dans le contrat d'administration (voir AR du 4 Avril 2014).

Ce contrat d'administration (CA) est conclu pour une période de trois années civiles et comprend des accords à caractère stratégique. Ils sont concrétisés des plans opérationnels annuels (le plan d'administration).

Dans chaque contrat d'administration doivent se retrouver plusieurs objectifs transversaux. Chaque SPF ou SPP doit donc prendre en compte les éléments suivants:

1. L'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts
2. La simplification administrative
3. L'orientation client ou l'amélioration de la relation avec l'utilisateur / le citoyen
4. Le développement durable
5. La promotion de l'égalité des chances
6. La promotion du bien-être et de la culture organisationnelle
7. L'amélioration du contrôle interne
8. L'amélioration de l'audit interne
9. La collaboration entre services

L'objectif DD prévoit que chaque SPF/SPP doit s'efforcer dans le cadre de sa mission:

- D'exécuter les tâches qui lui sont confiées avec un impact négatif minimal des processus et services sur les parties prenantes (l'homme et l'environnement) ;
- D'être attentif à toutes les formes de valeur ajoutée sociale qu'il réalise en tant que service public, en les développant avec les parties prenantes dans le cadre d'une création de valeur commune.

Concrètement, quatre tâches sont attribuées à chaque SPF/SPP:

1. Utiliser un système de gestion où les charges restent sous contrôle (basé sur les directives internationales en matière de responsabilité sociale (ISO 26000 ou le maintien de l'enregistrement EMAS) ;
2. Elaborer chaque année un plan d'action en matière de développement durable (A.R. du 22 septembre 2004) et l'intégrer dans le plan d'administration ;
3. Entamer un dialogue régulier et qualitatif avec ses parties prenantes concernant son fonctionnement et sa politique ;
4. Rapporter tous les deux ans sur sa responsabilité sociétale à l'aide des directives de la Global Reporting Initiative (GRI).

Pour résumer, nous pouvons présenter la base juridique à travers la figure reprise à la page suivante:

Vision Long Terme DD (Loi 5 mai 1997)

Plan Fédéral DD (PFDD) (Loi 5 mai 1997)

Cellules DD (AR 22/09/04; AR 9/10/14)	Contrat d'Administration SPF/SPP avec ministre de tutelle, -secrétaire d'état (AR 4/04/14)
<p>4 missions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution à la politique fédérale DD dont un projet de plan d'action et la rédaction des AIR. 2. Coordination de la contribution à l'exécution de la politique fédérale DD (vision LT et PFDD) 3. Mise à disposition d'expertise 4. Suivi de l'exécution de la politique relative à la fonction exemplaire du service en matière de DD. 	<p>DD comme objectif transversal, 4 tâches possibles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Appliquer un système de gestion basé sur ISO 26000 ou un plan d'action suivant PCDA basé sur celui-ci. 2. Elaboration d'un plan d'action DD annuel (AR du 22 septembre 2004). 3. De façon régulière et qualitative, organiser le dialogue avec les parties prenantes. 4. Tous les 2 ans, établir un rapport de responsabilité sociale suivant les lignes directrices du GRI4.
<p>Contenu du plan d'action annuel, mesures relatives à:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Le PFDD en cours b) La Vision LT DD c) Gestion durable du service d) Sensibilisation interne 	<p>Plan d'action ISO 26000 / PDCA</p>

Annexe 2 – Canevas et Matérialité

Canevas de plan d'action

Le canevas proposé dans le tableau Excel annexé à ce manuel d'utilisation peut servir de base ou de source d'inspiration dans l'élaboration d'un plan d'action développement durable.

Son contenu reprend les objectifs stratégiques et opérationnels DD pouvant être pris en compte, ainsi qu'une liste indicative d'actions DD permettant de contribuer à ces objectifs.

Sa structure, présentée dans la figure ci-dessous, permet l'intégration du plan d'action DD dans le contrat d'administration au niveau des objectifs stratégiques et/ou opérationnels.

	A	B	C	D	E	F	G	J	K
	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS	ACTIONS	QUI ?	INDICATEUR	ECEANCE	GRI / G4 INDEX	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
1									
2	1. Plan d'action DD relatif aux missions et aux politiques du SPF								
3	D	OSDD1.	Contribuer à une politique transversale DD et coopérer entre SPF/SPP						
4	D	OODD1.1.	Contribuer à l'élaboration du PFDD				1 an	G4-14 à 16	
5	D	OODD1.1.1.		Participation aux réunions de préparation de la politique DD		# participations			
6	D	OODD1.1.2.		Proposer des objectifs et/ou des actions à intégrer dans le PFDD		Présence d'objectifs/actions proposés dans le plan			

Voici quelques explications pratiques sur les différentes colonnes:

- A. Permet de faire un tri entre les actions liées au plan EMAS (E) ou à la Durabilité (D) ;
- B. Donne un numéro de code :
 - OSDD pour Objectif Stratégique Développement Durable
 - OODD pour Objectif Opérationnel Développement Durable
 - LTV pour Vision Long Terme, permet de retenir un ou plusieurs des 55 objectifs VLT ;
- C. Donne le libellé des 3 Objectifs Stratégiques proposés et des Objectifs Opérationnels ;
- D. Donne le libellé des actions se rapportant aux Objectifs Opérationnels ;
- E. Précise qui est responsable de l'action ;
- F. Donne le libellé de l'indicateur de mesure ;
- G. Donne l'échéance de l'action et permet en outre de faire un tri pour isoler les actions à réaliser dans l'année en cours et qui font partie du Plan d'administration annuel ;
- J. Est purement indicative et fait le lien avec l'index GRI correspondant à l'action, ce qui peut aider à définir l'indicateur de performance de la colonne F ;
- K. Donne l'équivalence entre les 55 objectifs de la VLT et les 17 objectifs de développement durable (Sustainable Development Goals - SDG) retenus par les Nations Unies.

Matérialité

Pour le service public qui veut aller un pas plus loin dans sa politique de développement durable, le canevas contient une méthodologie permettant de faire une sélection parmi les objectifs de la VLT DD.

Il est fait usage de l'analyse de matérialité. Par matérialité, on entend ici : « Les objectifs qui sont pertinents pour l'organisation et sur lesquels celle-ci peut avoir un impact important par ses activités et ses décisions ». L'accent est donc plus stratégique.

Cette interprétation de l'analyse de matérialité est légèrement différente de celle réalisée dans le cadre de l'élaboration d'un rapport de développement durable suivant le GRI. Dans ce cas, l'exercice est plus opérationnel et on entend plutôt par matérialité: « Quels sont les impacts importants occasionnés par les activités du SPF/SPP ? ». Ceux-ci déterminent alors les actions à prendre.

L'analyse de matérialité présentée ici consiste en deux étapes.

Tout d'abord, chaque organisation détermine elle-même quels sont les thèmes et les objectifs importants parmi ceux de la VLT DD. Ensuite, l'analyse porte sur la vision qu'en ont les principales parties prenantes de l'organisation. La mise en commun de ces deux exercices aboutit à une sélection des thèmes et des objectifs qui sont d'une réelle importance stratégique pour l'organisation.

Commencer l'analyse

La méthodologie est intégrée dans le canevas. Pour l'ouvrir, il suffit de cliquer sur les deux chiffres '2' au dessus à gauche du tableau.

Le '2' supérieur ouvre horizontalement les étapes de l'analyse de matérialité dans les colonnes L à R.

Le '2' inférieur ouvre verticalement les 55 objectifs de la VLT DD sous OSDD2 dans les lignes 27 à 99.

	A	B	C
1	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS
2	1. Plan d'act		
3	OSDD1.	Contribuer à une politique transversale DD et coopérer entre SPF/SPP	

L'analyse s'explique d'elle-même. Parcourez une à une les différentes étapes de l'analyse de matérialité, donnez un score à chacun des 55 objectifs et validez enfin votre résultat en comparant vos propres objectifs avec ceux des principales parties prenantes.

En résumé, voici les différentes étapes (avec indication des colonnes) à réaliser:

Déterminer les objectifs prioritaires pour son organisation

Etape 1 (L.) : Déterminez si un objectif est pertinent pour le SPF/SPP

- L'objectif s'applique-t-il à l'organisation?

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS	GRIND4 Index	Sustainable Development Goals	1. Pertinence La mesure dans laquelle l'objectif s'applique à l'organisation.	2. Importance Le degré d'impact des activités et des décisions de l'organisation pour chaque objectif.	3. Priorité La mesure dans laquelle un sujet devient prioritaire pour entreprendre des actions.	Commentaire	4. Parties Prenantes	Aide à identifier les parties prenantes importantes	Liste finale Validation: comparez score 3. Priorité et 4. Parties Prenantes	
2	1. Plan d'act												
D	OSDD2. Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la VLT												
25	D	ODDD2.1. Favoriser la cohésion sociale:											
26	D	Cohésion sociale et lutte contre la précarité											
27	D	VLT 1	Les femmes et les hommes exerceront leurs droits de manière égale. Ils pourront contribuer à tous les aspects du développement de la société et à l'amélioration des conditions de vie sans distinction, exclusion ou restriction sur la base du sexe	G4-LA12	SDG 5	Pertinence Choisissez entre 'Oui' ou 'Non'							
28	D	VLT 2	Toute personne disposera de revenus du travail, du patrimoine ou de remplacement et aura accès aux services d'intérêt général. Elle pourra ainsi, au cours des différentes étapes de son existence, subvenir à l'ensemble des besoins inhérents à une vie conforme à la dignité humaine.		SDG 1, 10								

Etape 2 (M.): Déterminez l'importance (degré d'impact, signifiante) d'un objectif.

- Le SPF/SPP peut-il, par ses décisions et ses activités, apporter une contribution importante à cet objectif?

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS	GRIND4 Index	Sustainable Development Goals	1. Pertinence La mesure dans laquelle l'objectif s'applique à l'organisation.	2. Importance Le degré d'impact des activités et des décisions de l'organisation pour chaque objectif.	3. Priorité La mesure dans laquelle un sujet devient prioritaire pour entreprendre des actions.	Commentaire	4. Parties Prenantes	Aide à identifier les parties prenantes importantes	Liste finale Validation: comparez score 3. Priorité et 4. Parties Prenantes	
2	1. Plan d'act												
D	OSDD2. Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la VLT												
25	D	ODDD2.1. Favoriser la cohésion sociale:											
26	D	Cohésion sociale et lutte contre la précarité											
27	D	VLT 1	Les femmes et les hommes exerceront leurs droits de manière égale. Ils pourront contribuer à tous les aspects du développement de la société et à l'amélioration des conditions de vie sans distinction, exclusion ou restriction sur la base du sexe	G4-LA12	SDG 5		Importance Choisissez entre 'Haut', 'Moyen' ou 'Bas' Uniquement si Pertinence = Oui						
28	D	VLT 2	Toute personne disposera de revenus du travail, du patrimoine ou de remplacement et aura accès aux services d'intérêt général. Elle pourra ainsi, au cours des différentes étapes de son existence, subvenir à l'ensemble des besoins inhérents à une vie conforme à la dignité humaine.		SDG 1, 10								

Etape 3 (N.): Déterminez quel(s) objectif(s) vous voulez endosser en priorité.

- Est-ce un objectif sur lequel vous n'avez pas entrepris beaucoup d'actions jusqu'ici ?
- Et/ou est-ce un objectif important d'un point de vue politique ?

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS	GRIND4 Index	Sustainable Development Goals	1. Pertinence La mesure dans laquelle l'objectif s'applique à l'organisation.	2. Importance Le degré d'impact des activités et des décisions de l'organisation pour chaque objectif.	3. Priorité La mesure dans laquelle un sujet devient prioritaire pour entreprendre des actions.	Commentaire	4. Parties Prenantes	Aide à identifier les parties prenantes importantes	Liste finale Validation: comparez score 3. Priorité et 4. Parties Prenantes	
2	1. Plan d'act												
D	OSDD2. Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la VLT												
25	D	ODDD2.1. Favoriser la cohésion sociale:											
26	D	Cohésion sociale et lutte contre la précarité											
27	D	VLT 1	Les femmes et les hommes exerceront leurs droits de manière égale. Ils pourront contribuer à tous les aspects du développement de la société et à l'amélioration des conditions de vie sans distinction, exclusion ou restriction sur la base du sexe	G4-LA12	SDG 5			Priorité Choisissez entre 'Haut', 'Moyen' ou 'Bas' Uniquement si Importance = 'Haut' ou 'Moyen'					
28	D	VLT 2	Toute personne disposera de revenus du travail, du patrimoine ou de remplacement et aura accès aux services d'intérêt général. Elle pourra ainsi, au cours des différentes étapes de son existence, subvenir à l'ensemble des besoins inhérents à une vie conforme à la dignité humaine.		SDG 1, 10								
29	D												

Déterminer les priorités des principales parties prenantes⁹

Etape 4 (P.): Déterminez les attentes des principales parties prenantes

Astuce: un score 'haut' pour une partie prenante importante est suffisant pour identifier un objectif comme étant important.

Aide (Q.): Déterminer les principales parties prenantes

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS	GRBG4 Index	Sustainable Development Goals	1. Pertinence La mesure dans laquelle l'objectif s'applique à l'organisation.	2. Importance Le degré d'impact des activités et des décisions de l'organisation pour chaque objectif.	3. Plausibilité La mesure dans laquelle un sujet devient prioritaire pour entreprendre des actions	Commentaire	4. Parties Prenantes	Aide à identifier les parties prenantes importantes	Liste finale Validation comparée score 3 Plausibilité et 4. Parties Prenantes
2	1. Plan d'act											
D	OSDD2.	Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la VLT										
25	D	ODDD2.1.	Favoriser la cohésion sociale:									
26	D	Cohésion sociale et lutte contre la précarité										
27	D	G4-LA12										
27	D	VLT 1	Les femmes et les hommes exerceront leurs droits de manière égale. Ils pourront contribuer à tous les aspects du développement de la société et à l'amélioration des conditions de vie sans distinction, exclusion ou restriction sur la base du sexe		SDG 5							
28	D	VLT 2	Toute personne disposera de revenus du travail, du patrimoine ou de remplacement et aura accès aux services d'intérêt général. Elle pourra ainsi, au cours des différentes étapes de son existence, subvenir à l'ensemble des besoins inhérents à une vie conforme à la dignité humaine.		SDG 1, 10							
28	D	VLT 3	Chaque citoyen disposera de moyens pour développer les capacités à porter un projet.									

Au terme de cette analyse, vous pouvez établir la liste finale des objectifs

Comparez votre propre score avec celui des principales parties prenantes

Astuce: un score différent ne veut pas dire que la partie prenante doit être suivie, c'est le SPF/SPP qui a le dernier mot.

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	DD-EMAS	NR	OBJECTIFS STRATEGIQUES / OBJECTIFS OPERATIONNELS	GRBG4 Index	Sustainable Development Goals	1. Pertinence La mesure dans laquelle l'objectif s'applique à l'organisation.	2. Importance Le degré d'impact des activités et des décisions de l'organisation pour chaque objectif.	3. Plausibilité La mesure dans laquelle un sujet devient prioritaire pour entreprendre des actions	Commentaire	4. Parties Prenantes	Aide à identifier les parties prenantes importantes	Liste finale Validation comparée score 3 Plausibilité et 4. Parties Prenantes
2	1. Plan d'act											
D	OSDD2.	Répondre à un ou plusieurs des objectifs prioritaires de la VLT										
25	D	ODDD2.1.	Favoriser la cohésion sociale:									
26	D	Cohésion sociale et lutte contre la précarité										
27	D	G4-LA12										
27	D	VLT 1	Les femmes et les hommes exerceront leurs droits de manière égale. Ils pourront contribuer à tous les aspects du développement de la société et à l'amélioration des conditions de vie sans distinction, exclusion ou restriction sur la base du sexe		SDG 5							
28	D	VLT 2	Toute personne disposera de revenus du travail, du patrimoine ou de remplacement et aura accès aux services d'intérêt général. Elle pourra ainsi, au cours des différentes étapes de son existence, subvenir à l'ensemble des besoins inhérents à une vie conforme à la dignité humaine.		SDG 1, 10							
29	D	VLT 3	Chaque citoyen disposera de moyens pour développer les capacités à porter un projet.									Liste finale Si 3 est 'Bas' ou 'Moyen' et 4, est 'Haut', cet objectif pourra être intégré dans la liste finale. Si 3 est 'Haut' ou 'Moyen' et 4 est 'Bas', vous pouvez adapter votre score à la baisse. Si les scores correspondent, l'évaluation est correcte.

⁹ Cette méthodologie est basée sur une consultation passive où le SPF/SPP détermine lui-même le score de la partie prenante. Ceci diffère d'une consultation active où la partie prenante est interrogée elle-même. L'implication active de parties prenantes peut être reprise comme objectif du plan d'action DD.

Annexe 3 - Références

Les documents de référence sont disponibles sur le site de la CIDD : www.cidd.be

1. 'En 2050, une vision stratégique fédérale à long terme pour un développement durable'
<http://fido.belgium.be/fr/content/vision-long-terme-pour-le-developpement-durable>
2. United Nations Sustainable Development Goals 2015:
<https://sustainabledevelopment.un.org>
3. Le Plan Fédéral de Développement Durable 2004-2012, prolongé jusque 2015
<http://www.cidd.be>
4. Avant Projet de Plan Fédéral de Développement Durable 2015-2020 (draft version)
5. Missions des cellules DD (AR du 22/09/04 modifié par AR du 09/10/14)
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2004092233&table_name=loi
6. Contrat d'administration, Article 35
http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/strategie/plan_management/contratdadministration
7. Sustainable Development Commission UK: Driving Change
<http://www.sd-commission.org.uk/data/files/publications/SDAPGuide.pdf>
8. GRI G4 Guidelines
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf>