



Rapport annuel




# Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection - N°5



.be



“**COMM Collection**” est une série de guides pratiques à l'intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication.

Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux et présidé par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, en a validé les contenus et est chargé de leur mise en œuvre.

Déjà parus:

- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique
- N° 2 COMMtrainings Résidence
- N° 3 Vision et missions de la communication interne
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges

À paraître:

- N° 6 Les points de contact de l'administration fédérale

**À savoir**

La version électronique de cette brochure est disponible en format PDF sur [www.p-o.be](http://www.p-o.be), rubrique “Information générale” - “Publications”.



# Table des matières

Introduction.....	2
1. Cadre légal.....	4
2. Analyse comparative au sein des SPF.....	5
3. Utilité de publier un rapport annuel.....	7
4. Un formidable outil de communication corporate.....	8
5. Groupes cibles et message-clé.....	9
5.1. Définition des groupes cibles.....	9
5.2. Définition du message-clé.....	10
6. Forme et structure recommandées.....	11
6.1. Forme.....	11
6.2. Structure.....	11
7. Conseils pratiques.....	13
7.1. Constituer un groupe de travail spécial “rapport annuel” ..	13
7.2. Maîtriser le planning.....	13
7.3. Evaluer tout au long du processus.....	14
7.4. Maintenir le budget sous contrôle.....	15
7.5. Rédiger des textes lisibles et de qualité.....	15
8. Plan de communication.....	18
9. Contrat-cadre.....	20
9.1. Services offerts.....	20
9.2. Formalités à remplir.....	20

## Annexes

1. Résultats de l'enquête menée dans les 14 SPF en août/septembre 2003 et réactualisée en mars 2004.....	22
2. Intégration de l'identité visuelle fédérale.....	34
3. Personnel.....	35
4. Communication.....	37
5. Budget.....	39
6. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	40
7. Bonne gouvernance.....	48



## Introduction

La publication d'un rapport annuel par chaque SPF est encouragée par la loi sur la "publicité de l'administration". C'est le cas au niveau corporate mais éventuellement aussi, selon les besoins, au niveau de certaines sous-entités. Cette publication permet à chaque département de rendre compte de son action et de l'utilisation qui est faite des moyens qui lui sont attribués, de manière claire et accessible pour ses différents groupes cibles.

Instrument de contrôle de la gestion et de pilotage par objectifs, le rapport annuel ou d'activités permet d'évaluer les objectifs fixés pour l'action publique et d'apprécier, à la lumière d'indicateurs clairement définis, l'évolution des résultats obtenus année par année. Il renforce également l'identité et l'image d'une fonction publique fédérale transparente et active.

Les recommandations de cette brochure ainsi que la conclusion d'un contrat-cadre pour la mise en forme et/ou l'impression de rapports annuels (voir point 9) visent à :

- stimuler la réflexion;
- soutenir le travail des équipes de communication au sein des SPF;
- renforcer l'image de la fonction publique fédérale;
- augmenter la cohérence de sa communication.

Ces recommandations ne sont ni obligatoires ni exclusives d'autres approches.

A ce stade, tous les SPF ont été sensibilisés à ce projet, et ce prioritairement via leurs présidents, les membres du COMMnetKern ainsi que l'e-Community des responsables communication (e-COMMnet).

Ont activement contribué à l'élaboration de ce document:

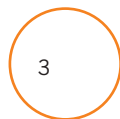
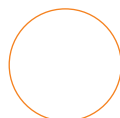
Alfons Boon	Budget et Contrôle de la gestion
Stéphanie de Radigues	Personnel et Organisation
Peter De Roeck	Budget et Contrôle de la Gestion
Geert De Smet	Personnel et Organisation
Jean-Luc Durieu	Emploi, Travail et Concertation sociale
Tom Heiremans	Fedict
Claudia Hereman	Personnel et Organisation
Martine Ricour	Budget et Contrôle de la Gestion
Marie Strowel	Chancellerie du Premier Ministre
Monique Wylock	Chancellerie du Premier Ministre

Rédaction finale:

Marie Strowel	Chancellerie du Premier Ministre
---------------	----------------------------------

## Avis au lecteur

Afin de simplifier la formulation, le texte de cette brochure mentionne uniquement le terme "SPF". Il est bien évident que les recommandations de ce guide sont aussi applicables aux SPP, organismes d'intérêt public et établissements scientifiques.





## 1. Cadre légal

Traditionnellement, le rapport annuel est d'abord un document de nature financière par le biais duquel la direction d'une entreprise "rend des comptes" à ses actionnaires en les informant sur ses activités et les résultats de l'année écoulée.

Les SPF ne sont pas tenus légalement de publier un rapport annuel. Seules certaines de leurs entités, ainsi que de nombreux parastataux font l'objet d'une disposition réglementaire.

Les dispositions légales que doivent observer les entreprises en ce qui concerne leur comptabilité et leurs comptes annuels ont été fixées par la loi du 17 juillet 1975 (et ses arrêtés royaux) et par la loi du 7 mai 1999 relative au code des sociétés. Pour l'application de cette loi sont notamment considérées comme entreprises, "les institutions publiques remplissant un mandat statutaire, à caractère commercial, financier ou industriel".

## 2. Analyse comparative au sein des SPF

Un questionnaire a été envoyé en août/septembre 2003, aux responsables communication des 14 SPF. Les informations reçues ont été remises à jour en mars 2004 (voir annexe 1 pour les résultats de cette enquête).

### Voici les principales conclusions:

- **3 SPF publient déjà un rapport annuel - au sens strict du terme - au niveau corporate.**
- 9 SPF possèdent des directions générales ou services internes qui publient un rapport annuel.

Certaines de ces sous-entités sont tenues légalement de le faire (exemples: Services d'inspection du travail au SPF Emploi et Travail, Ecole nationale de fiscalité et des finances au SPF Finances, etc.).

- **9 SPF expriment clairement le désir de publier un rapport annuel en 2004 (année 2003)**
- 3 SPF en envisagent la publication en 2005 (année 2004)
- **7 SPF souhaitent un nouveau concept de rapport annuel** qui rencontrerait les objectifs suivants:
  - renforcer l'image du SPF;
  - fonctionner comme véritable "outil de marketing";
  - rendre compte des activités et des objectifs atteints à la lumière "d'indicateurs quantitatifs pertinents";
  - faire l'objet d'une plus grande "médiatisation";
  - informer sur les changements de structure et d'organisation;
  - fournir des informations essentielles et concises;
  - informer sur les initiatives en cours et formuler des perspectives pour l'avenir;
  - s'intégrer dans l'identité visuelle globale du SPF;
  - paraître suffisamment tôt dans l'année.
- La plupart des SPF utilisent le rapport annuel comme rapport d'activités, document justificatif, document de préparation du budget et outil de communication.

- 
- Les groupes cibles les plus cités sont:

- le(s) Ministre(s), le Parlement, le Comité de direction
- les autres SPF
- les entreprises
- les fédérations professionnelles
- le citoyen.

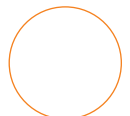
- **Pratiquement aucun des SPF n'a de véritable plan de communication autour de son rapport annuel** (que ce soit en interne ou en externe). Il n'y a quasi aucune présentation/communication vers les médias.
- Plusieurs SPF indiquent que la période couverte par leur rapport annuel porte sur l'année civile et que la meilleure période de publication est mars-avril.
- Le service communication est généralement responsable de la coordination du rapport annuel.
- Lorsqu'ils publient un rapport annuel, les SPF le font généralement sur version papier et sur internet. Le site internet a l'avantage d'atteindre un public plus large à moindres frais. La version internet du rapport annuel peut éventuellement contenir des informations plus détaillées que la version papier. Les facilités d'impression du rapport annuel à partir du site internet sont parfois insuffisantes. La version PDF téléchargeable peut évidemment constituer une solution.
- Les tirages du rapport annuel (pour les deux langues) dépassent rarement quelques milliers d'exemplaires. Certains SPF impriment leur rapport annuel en interne.



### 3. Utilité de publier un rapport annuel

En publiant un rapport annuel, un SPF:

- **assure la transparence, gagne la confiance et obtient légitimation/crédibilité** en rendant accessibles et publiques des informations directement liées à ses activités, ses résultats, sa gestion;
- **renforce son image et son identité** en fournissant des informations sur son existence, son fonctionnement, son organisation, ses services et produits (voir point 4 concernant l'utilisation croissante du rapport annuel comme outil de communication corporate);
- **communique et maintient le contact avec des groupes cibles spécifiques** en leur fournissant des informations qui répondent à leurs besoins;
- **motive/fédère les membres de son personnel** en les informant sur la vie et les activités de l'institution à laquelle ils appartiennent;
- **contribue à la mise en place d'un contrôle de la gestion et d'un pilotage par objectifs** grâce à la mise à plat de chiffres et de résultats, la formulation de prévisions et de perspectives pour l'avenir;
- **permet la mise en évidence de certaines données communes aux 14 SPF** en matière de budget, de communication, de personnel et de technologies de l'information.





## 4. Un formidable outil de communication corporate

On constate aujourd'hui que le rapport annuel a perdu de son importance comme outil de communication financière pour devenir **un outil essentiel dans la construction et la promotion d'une image et d'une identité.**

La nature contrôlée des informations figurant dans un rapport annuel ainsi que sa finalité non commerciale inspirent confiance au lecteur. Ceci contribue directement à l'efficacité du rapport annuel en tant qu'outil de communication corporate.

Cette tendance à utiliser le rapport annuel pour renforcer l'identité d'une entreprise/institution est confirmée par de nombreux éléments:

- un nombre croissant de petites entreprises non cotées en Bourse et d'entreprises du secteur non marchand publient un rapport annuel sans y être légalement tenues;
- les rapports annuels contiennent de plus en plus souvent des informations corporate non exigées par la loi (l'institution ou l'entreprise montre dans son rapport annuel qui elle est et parle d'elle);
- les grandes entreprises cotées en Bourse publient de plus en plus leurs chiffres dans des rapports semestriels ou trimestriels, diffusés lors de rencontres avec la presse financière, si bien que leur rapport annuel devient surtout une vitrine pour les activités de l'entreprise et un outil de promotion de son image.

Un rapide survol des rapports annuels publiés par quelques grandes entreprises/institutions confirme cette tendance.

## 5. Groupes cibles et message-clé

### 5.1. Définition des groupes cibles

Un SPF qui publie un rapport annuel doit mener une réflexion préalable et approfondie sur ses groupes cibles, en tâchant si possible, pour chacun d'entre eux, d'identifier quels sont les besoins et attentes.

Généralement, on trouve les catégories suivantes parmi les groupes cibles d'un SPF:



- **le monde institutionnel:** autres SPF, parastataux, organismes d'intérêt public, lobbies et groupes d'intérêts, fédérations professionnelles, syndicats, établissements d'enseignement, organisations non gouvernementales, universités, ambassades, etc.
- **le monde politique:** mandataires fédéraux et régionaux, membres de cabinets ministériels, membres de commissions à la Chambre et au Sénat, etc.
- **les membres du personnel**
- **les médias:** presse généraliste et spécialisée
- **les partenaires commerciaux:** fournisseurs, sous-traitants, etc.
- **les entreprises**
- **les "citoyens intéressés".**

Remarque:

Il reste illusoire de penser qu'un rapport annuel va toucher les citoyens de manière générale. Seules certaines publications, abordant des thèmes précis, atteignent efficacement certaines catégories socio-professionnelles de citoyens. On constate cependant que la plupart des entreprises/institutions considèrent aujourd'hui le grand public comme groupe cible potentiel, même si non prioritaire, de leur rapport annuel et accordent plus d'attention à la lisibilité de leurs textes que par le passé.

#### Pistes de réflexion :

- Quels sont les groupes cibles prioritaires et secondaires du rapport annuel?
- Certains d'entre eux peuvent-ils être approchés de manière plus efficace par d'autres outils de communication que le rapport annuel?
- Quelles sont les informations qui intéressent prioritairement les groupes cibles?

- 
- 
- Que savent-ils déjà du SPF? Via quels autres canaux de communication?
  - Quelle image ont-ils du SPF? Quelle image veut-on leur donner?
  - Comment le rapport annuel peut-il contribuer à la construction/consolidation de cette image? S'agit-il prioritairement d'informer, de convaincre, de rassurer, de motiver ou simplement d'entretenir le contact avec les groupes cibles?

## 5.2. Définition du message-clé

Définir le message-clé du rapport annuel est également essentiel. Ce message-clé **peut devenir le titre du rapport annuel, une sorte de “fil rouge” qui relie les différentes parties entre elles.**

Ce message sera forcément lié à des aspects en devenir ou en progrès dans le SPF et dont on veut poursuivre le développement. Il est important que le Comité de direction soit directement associé à cette réflexion stratégique.

Exemples de message-clé: “L’accessibilité de nos services avant tout”, “Cap sur l’e-gouvernement”.

C’est à partir du message-clé que le concept créatif et le lay-out seront pensés (et non l’inverse). On veillera à ce que le contenu reflète lui aussi ce message-clé. L’introduction du Président du Comité de direction y fera explicitement mention.

### Pistes de réflexion:

- Quelles sont les principales avancées de l’année écoulée au sein du SPF?
- Participent-elles d’une dynamique commune?
- Peuvent-elles être rassemblées sous un dénominateur commun?
- Quels sont les grands chantiers en cours et à venir?
- Leur aboutissement rencontre-t-il les mêmes problèmes ? Si oui, lesquels et comment les transformer en solutions?
- Le message est-il en cohérence avec les objectifs annoncés?

## 6. Forme et structure recommandées

### 6.1. Forme

Chaque SPF est invité à:

- intégrer l'identité visuelle fédérale en mettant le logo .be sur la couverture avant de son rapport annuel. Pour plus de précisions sur les règles d'utilisation du .be et sur les modalités d'intégration de l'identité visuelle fédérale à un document existant ou à créer, voir le document "Identité visuelle des autorités fédérales belges - charte d'utilisation du .be", disponible sur [www.belgium.be](http://www.belgium.be), chercher sous "identité visuelle fédérale";
- adopter le format A4, de préférence à l'horizontale. Ce format à l'horizontale permet de distinguer clairement ce type de rapport d'autres documents plus classiques et donne plus de visibilité et de cohérence aux rapports annuels de la fonction publique fédérale en général.

Voir illustrations en annexe 2.

### 6.2. Structure

Afin de garantir plus de cohérence au sein de la fonction publique fédérale, chaque SPF est invité à structurer le contenu de son rapport annuel en fonction des subdivisions suivantes:


- **Partie 1: Mot d'introduction du Président du Comité de direction**

- **Partie 2: Organisation et missions**

- Comité de direction (présentation de ses membres)
- Organigramme général (sous forme de schéma) avec explication du fonctionnement et des missions.

- **Partie 3: Activités**

Cette partie concerne les programmes opérationnels spécifiques à chaque SPF.



Afin de garantir une plus grande lisibilité, elle sera de préférence organisée en fonction de thèmes, et non pas en fonction des directions et services.

#### • **Partie 4: Gestion et encadrement**

Cette partie relève des missions et compétences des SPF horizontaux. Elle présente donc une matrice commune à tous les SPF et reprend les informations suivantes:

##### - **Personnel**

présentation chiffrée des effectifs (en fonction de différents critères), des mouvements de personnel, des promotions, des formations et de la répartition des effectifs par directions et/ou services (voir annexe 3);

##### - **Communication**

présentation des publications, événements, outils multimédia, campagnes, services aux citoyens (voir annexe 4);

##### - **Budget**

présentation de données budgétaires générales (voir annexe 5). Dans la partie “Activités” ou dans les annexes (organigramme détaillé par entité) peuvent apparaître des informations budgétaires plus précises;

##### - **Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)**

présentation du nombre de stations de travail et de serveurs, de l'infrastructure du réseau, des softwares, des services utilisés et offerts, ainsi que de données sur le personnel TIC (voir annexe 6);

##### - **Bonne gouvernance**

présentation des mécanismes de contrôle internes et externes auxquels est soumis le SPF, ainsi que des instruments de contrôle développés ou en voie de développement (tableaux de bord, balanced score cards, etc.) qui permettent un suivi de la mise en œuvre de la stratégie et de la gestion budgétaire (voir annexe 7).

#### • **Partie 5: Organigramme**

Cette partie sera organisée en fonction des directions générales et/ou entités (mission, effectifs, formations suivies).

## 7. Conseils pratiques

### 7.1. Constituer un groupe de travail spécial “rapport annuel”

En centralisant les informations au sein d’une petite équipe, de préférence les membres du service communication du SPF, on gagnera du temps et on augmentera la qualité et l’efficacité du travail.

- **Mobiliser le service communication et la direction du SPF**

Les principaux responsables de la communication interne et externe du SPF (également membres du COMMnet et du COMMnetKern) feront partie du groupe de travail. Le président du Comité de direction et son management seront associés au projet.

- **Désigner un chef de projet (ou coordinateur général)**

Le chef de projet fera partie du service communication de son SPF. Il bénéficiera d’un contact direct avec le Président du Comité de direction. Il sera bilingue. Il assurera l’organisation et le suivi du travail du début (réflexion sur les objectifs, groupes cibles et message) à la fin (répartition des tâches, planning, structure, suivi de la rédaction et de l’approbation des textes, suivi du fournisseur extérieur).

- **Veiller à la représentation des principaux services/directions au sein du groupe de travail** afin de simplifier la collecte et l’approbation des textes.

### 7.2. Maîtriser le planning

- **Publier son rapport annuel en avril ou mai**

Le rapport annuel portera de préférence sur l’exercice d’une année civile, de janvier à décembre. Il sortira en avril ou mai c’est-à-dire au moment où la plupart des autres institutions et entreprises le font.

- **Faire un rétroplanning de préférence sur 5 mois**

Le chef de projet dressera un rétroplanning sur 5 mois pour la fabrication et la diffusion du rapport annuel. Il sera responsable d’en faire accepter et respecter le contenu par les membres de son groupe de travail. Il instaurera un système de stop-and-go tout au long du travail (passage à une nouvelle phase de travail seulement après finalisation et approbation de la phase précédente).



- **Instaurer le principe du rapport annuel permanent**

La collecte et la centralisation de données, régulièrement mises à jour et complétées en vue de la publication du rapport annuel, sera encouragée au sein des différents SPF. Une fois mis en place, ce système fera gagner beaucoup de temps.

### 7.3. Evaluer tout au long du processus

Procéder à des évaluations régulières permettra de garantir la justesse de certains choix et d'éviter les erreurs.

- **Tester le concept créatif**

Le chef de projet soumettra le concept créatif (message et avant-projet de mise en page) aux membres du groupe de travail, à certains membres du personnel ainsi qu'à quelques lecteurs issus de groupes cibles. Ce pré-test a pour but de valider la compréhension rapide, aisée et non ambiguë du message, son adéquation à l'image que l'on veut donner du SPF ainsi que la clarté de la mise en page.

- **Organiser un débriefing général en fin de mission**

Le chef de projet organisera, avec l'ensemble des membres du groupe de travail, une réunion de débriefing général portant sur le résultat final et l'organisation du travail.

- **Mesurer la satisfaction des lecteurs**

Le chef de projet procédera ensuite à une enquête de satisfaction auprès des membres du personnel, ainsi que de certaines personnes extérieures. Ce post-test pourra prendre la forme d'entretiens dont le chef de projet fera la synthèse qu'il transmettra aux membres du groupe de travail.



## 7.4. Maintenir le budget sous contrôle

Le budget est fonction du support (papier et/ou internet), du nombre de pages et d'exemplaires, du type de papier, du format, des photos, de la diffusion, etc. Ces paramètres devront être étudiés soigneusement. Le contrat-cadre (voir point 9) permettra de clarifier ces points.

- **Mener une réflexion stratégique préalable**

Le chef de projet, en concertation avec les membres de son groupe de travail, décidera sur quels supports rendre le rapport annuel disponible (papier, électronique, cd-rom), en tenant compte de la complémentarité possible avec d'autres outils de communication (brochure corporate, journal du personnel, lettre d'information électronique).

- **Etablir les grandes lignes du plan de diffusion**

Le groupe de travail évaluera le nombre d'exemplaires à diffuser en fonction des groupes cibles, des fichiers d'adresses (existants ou à constituer), des retours faisant suite à l'insertion de bons de commandes sur le site internet, dans le journal du personnel, dans Fédra, etc., de la possibilité de mettre le rapport annuel à disposition du public en certains endroits (accueil, présentoirs, etc.)

## 7.5. Rédiger des textes lisibles et de qualité

La nature financière et technique de certaines informations, ou l'obligation légale de publier, ne pourront être prétexte à la rédaction de textes hermétiques et peu lisibles.

- **Choisir un nombre limité de rédacteurs/traducteurs professionnels**

Moins les rédacteurs/traducteurs seront nombreux, plus la cohérence des textes sera assurée. Les membres du service communication du SPF seront prioritairement sollicités pour l'écriture/réécriture/traduction des textes. Une seule et même personne sera de préférence responsable de la relecture finale.

- **Travailler dans une langue source à la fois**

permettra un gain de temps et plus de cohérence dans les textes.



- **S'accorder sur une méthode de travail**

Il existe plusieurs solutions:

- commander des textes auprès des directions/services et les retravailler/réécrire;
- rassembler des textes/informations disponibles et les retravailler/réécrire/compléter;
- rencontrer les responsables des directions/services et rédiger les textes sur base d'interviews.

Le chef de projet choisira, en concertation avec les membres de son groupe de travail, la méthode la plus adaptée au SPF concerné. Il veillera à la cohérence des textes dans la forme et le style, au respect du planning et à l'autonomie des rédacteurs dans l'écriture.

- **Etre concis, simple et précis**

On évitera soigneusement le jargon et le langage technique.

- **Veiller au double niveau de lecture**

Les titres et intertitres, une table des matières clairement structurée et très visible, des photos légendées, de petits résumés sous formes d'encadrés, des passages ou des citations mises en évidence devront permettre une lecture cursive, en survol rapide.

- **Intégrer des outils didactiques et/ou ludiques**

Un index des mots-clés, un encadré reprenant des chiffres-clés, un organigramme, une liste des abréviations/acronymes, une annexe reprenant la définition des concepts/notions-clés, un code couleurs permettant l'identification des différentes parties et chapitres, des pictogrammes, une ligne du temps reprenant les dates et événements importants de l'année, etc. pourront aider le lecteur dans la compréhension des textes.

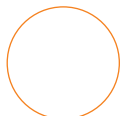
- **Raconter une histoire vécue et personnalisée**

Le chef de projet veillera à personnaliser l'histoire du SPF au cours de l'année écoulée en donnant la parole et un visage à des personnes qui ont marqué l'année ou contribué à des initiatives et résultats positifs. Un message d'introduction par le Président du Comité de direction, la mise en exergue de certaines citations entre guillemets, l'utilisation de photos récentes, si possible nouvelles, c'est-à-dire non utilisées dans d'autres supports, de bonne qualité et légendées, la présence d'une ou plusieurs interviews seront des moyens sûrs et concrets pour attirer l'attention.

- **Organiser l'interactivité**

Une adresse de contact devra être clairement et visiblement renseignée afin de permettre au lecteur de demander une information, donner un avis, exprimer une plainte ou une critique.

Un carton-réponse (à découper ou à joindre, éventuellement avec port payé par le SPF) permettra d'inscrire les coordonnées d'une personne afin qu'elle figure dans la liste des destinataires, de modifier une adresse, etc. On pourra également envisager de joindre un formulaire permettant de mesurer la satisfaction des lecteurs.



## 8. Plan de communication

L'enquête menée dans les 14 SPF a mis en évidence:

- l'absence d'un plan de communication autour du rapport annuel dans quasi tous les SPF;
- le manque de contrôle sur le planning (parution du rapport annuel jugée souvent trop tardive);
- le désir de mieux exploiter la médiatisation du rapport annuel (relations presse notamment);
- le manque d'intégration du rapport annuel dans le plan de communication général du SPF (timing de parution, complémentarité avec d'autres outils de communication, respect de l'identité visuelle du SPF).

Le chef de projet sera responsable, en concertation avec les membres de son groupe de travail, d'élaborer un plan de communication du rapport annuel à la fois au sein du SPF et à l'extérieur vis-à-vis de groupes cibles déterminés, en attachant une attention particulière aux relations avec les médias.

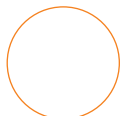
Voici **les principales étapes** d'un plan de communication efficace:

- **Choix de la date de parution souhaitée** (idéalement en avril/mai)
- **Rétroplanning de production**
- **Elaboration d'un plan de communication interne**
  - annonce via le site internet, l'intranet, les e-mails, le journal du personnel, les lettres d'information électroniques, etc.;
  - inventaire des lieux de diffusion (site internet, réception et hall d'accueil, salles de réunion, présentoirs, etc.);
  - accessibilité garantie sur le site internet du SPF et sur le Portail fédéral [www.belgium.be](http://www.belgium.be);
  - envois ciblés en interne.
- **Elaboration d'un plan de communication externe**
  - détermination des groupes cibles prioritaires et secondaires;
  - inventaire des fichiers d'adresses existants;
  - identification des sources/moyens d'en constituer de nouveaux;
  - identification de réseaux de distribution existants;

- inventaire des lieux de diffusion (bourses et salons, hall d'accueil de certains parastataux);
- envoi aux groupes cibles.

- **Elaboration d'un plan médias**

- rédaction d'un communiqué de presse;
- identification des médias et des journalistes et constitution de fichiers;
- envoi du communiqué de presse aux médias;
- invitation des médias à la conférence de presse;
- organisation d'une conférence ou déjeuner de presse avec participation de personnalités (ministre de tutelle, Président du Comité de direction, etc.), éventuellement sous forme d'une visite sur le terrain ("bonne pratique") ou d'un mini-événement avec débat, participation de partenaires privilégiés, participation conjointe d'un autre SPF, etc.;
- organisation d'interviews du Président du Comité de direction dans la presse quotidienne, spécialisée ou périodique;
- envois d'exemplaires aux médias.





## 9. Contrat-cadre

Les services de communication des SPF ne disposent pas toujours, en interne, des compétences, du savoir-faire technique et du temps nécessaires à la mise en forme et/ou à l'édition des rapports (papier/site internet).

C'est la raison pour laquelle le SPF P&O a conclu un contrat pluriannuel ouvert dont tous les SPF peuvent faire usage, s'ils le souhaitent.

Ce contrat-cadre permet aux SPF d'éviter les formalités liées au lancement d'un marché public: rédaction d'un cahier des charges, réception et analyse des offres, attribution du marché, etc.

### 9.1. Services offerts

Ce contrat couvre les modules suivants:

- la mise en forme des rapports annuels (présentation, lay-out, etc.) pour une publication sous forme imprimée;
- la mise en forme pour une publication sur un site internet;
- l'impression papier des rapports annuels.

Le recours au contrat est entièrement modulaire: un des trois modules, une combinaison de deux modules ou les trois modules.

Ce contrat porte sur trois années (de 2004 à 2006) de façon à couvrir la réalisation des rapports des années 2003, 2004 et 2005.

### 9.2. Formalités à remplir

Pour utiliser le contrat-cadre, le SPF:

- introduit auprès du contractant un bon de commande précisant la nature des prestations attendues (dans le respect des termes du contrat);

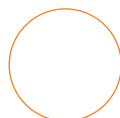
- soumet préalablement ce bon de commande au visa de l'Inspecteur des Finances accrédité auprès du Département (si le montant de la commande est supérieur à 31.000 euros TVA comprise);
- soumet préalablement ce bon de commande au visa du contrôleur des engagements (si le montant est supérieur à 5.500 euros hors TVA);
- envoie une copie du bon de commande à la Direction générale Communication interne du SPF P&O.

La facturation est à charge du département qui passe commande.

Pour toute information relative à ce contrat-cadre, vous pouvez vous adresser à:

- Isabelle Tegenbos, Direction générale Communication interne, SPF P&O, tél. 02/790 58 22, e-mail: [isabelle.tegenbos@p-o.be](mailto:isabelle.tegenbos@p-o.be) ;
- Urbain Bruggeman, Conseil et Politique d'Achats, SPF P&O, tél. 02/790 54 46, e-mail: [urbain.bruggeman@p-o.be](mailto:urbain.bruggeman@p-o.be).

L'intégralité du document est également disponible sur l'e-Community des responsables communication (e-COMMnet).



## Annexe 1: Résultats de l'enquête menée dans les 14 SPF en août/septembre 2003 et réactualisée en mars 2004

SPF	Rapport annuel (RA)	Plan de communication	
<b>Personnel et Organisation</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant mais projet de publier un RA en 2004.</p> <p><b>Au niveau des sous-entités:</b> - Selor</p>	Fait partie du projet rapport annuel 2003	
<b>Budget et Contrôle de la Gestion</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant mais projet de publier un RA en 2004</p>	Aucun	
<b>Fedict</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant mais projet de publier un RA en 2004</p>	Aucun	
<b>Chancellerie du Premier Ministre</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant</p> <p><b>Au niveau des sous entités:</b> - ancien Service Fédéral d'Information</p>	Communiqué de presse + fichier de destinataires	



## Remarques

### Au niveau corporate:

L'ancien Ministère de la Fonction publique ne publiait pas de RA au sens traditionnel du terme. De 1994 à 1999, un rapport concernant l'application de la "Charte de l'Utilisateur des Services publics" a été réalisé.

### Perspectives:

La publication d'un premier RA par P&O est prévue en 2004 (pour l'année 2003).

### Au niveau des sous-entités:

Selor, Bureau de Sélection de l'Administration fédérale, publie un RA depuis des années (principalement destiné aux "decision makers").

Il s'agit d'une obligation réglementaire. En effet, l'article 42 de l'A.R. du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat prévoit: "l'Administrateur délégué du Bureau de Sélection de l'Administration fédérale fait au Gouvernement un rapport annuel sur sa mission. Ce rapport contient toutes les suggestions utiles à une bonne sélection des agents de l'Etat".

Le président est entré en fonction le 1er février 2002.

Les agents de l'ex-Administration du Budget et Contrôle des Dépenses du Ministère des Finances ont été transférés vers le SPF B&CG, dans une nouvelle fonction, le 1er janvier 2003. Ce qui implique que ce SPF n'est opérationnel que depuis le 1er janvier 2003.

Les directeurs des services d'encadrement 'shared services' sont entrés en service le 1er mai 2003 seulement.

Un rapport d'activités concis a été établi pour l'année 2002.

### Perspectives:

Dorénavant, un RA sera publié chaque année. Ce rapport doit servir avant tout d'outil d'information du Ministre et du Parlement.

Fedict n'a pas encore de RA mais est très favorable à l'idée d'en publier un.

### Perspectives:

Une première édition est prévue en 2004.

### Au niveau corporate:

Pas de RA du SPF Chancellerie.

### Au niveau des sous-entités:

L'ancien Service Fédéral d'Information publiait régulièrement un RA (mais le dernier date de 2000). Il portait sur les activités de l'année civile.

Tirage: 1500 NL + 1500 FR

Budget: 25.050 euros

### Perspectives:

- La publication d'un RA au niveau corporate est prévue à partir de 2004 (pour l'année 2003)
- Parution souhaitée en avril/mai, sous forme papier + internet



<b>SPF</b>	<b>Rapport annuel (RA)</b>	<b>Plan de communication</b>	
<b>Finances</b>	<p>Au niveau corporate: néant</p> <p>Au niveau des sous-entités:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Impôts et Recouvrement et Documentation patrimoniale,</li><li>- Douanes et accises,</li><li>- Trésorerie,</li><li>- École nationale de fiscalité et des finances</li></ul>	Communiqué de presse + conférence de presse + envoi aux médias	

## Remarques

### Au niveau corporate:

Actuellement, pas encore de RA au niveau corporate.

### Perspectives:

Dans le cadre de la “création d’une nouvelle image d’entreprise”, il est prévu d’éditer un RA (2004/2005)

### Au niveau des sous-entités:

Publication d’un RA par 4 sous-entités:

- **Impôts et Recouvrement et Documentation patrimoniale:** pas d’obligation réglementaire mais cette publication s’inscrit dans la législation sur la publicité de l’administration. Ce rapport est examiné par la Cour des Comptes. Il est largement diffusé. Paraît en principe au plus tard fin septembre.
- **Douanes et accises:** pas d’obligation réglementaire mais s’inscrit dans le cadre de la communication externe. Ce rapport est envoyé au Parlement.
- **École nationale de Fiscalité et des Finances:** obligation réglementaire (A.R. du 11 décembre 1987). Lors de la parution des deux premiers RA, des actions ont été entreprises vis-à-vis de la presse (communiqué de presse et conférence de presse).
- **Trésorerie:**

- **Caisse des dépôts et consignations:**

Date de parution: juin

Obligation réglementaire à la publication: AR du 18 mars 1935, article 36

Groupe cible: Chambres législatives; banques; universités; autres SPF; public interne; CRISP; bibliothèques

Tirage: 200 (chaque exemplaire est bilingue) + 20 CD-Rom

Format: A4

Support: papier + CD-Rom + site internet

- **Fonds de vieillissement (parastatal de type B):**

Date de parution: mai

Obligation réglementaire à la publication: loi du 5 septembre 2001, article 41

Groupe cible: Gouvernement, Chambres législatives fédérales; Banque Nationale ; universités ; autres SPF; public interne; presse; Cour des Comptes; Médiateurs; bibliothèques

Tirage: 200 FR + 200 NL mais nombre sera revu à la baisse l’an prochain

Format: A4

Support: papier + site internet + conférence de presse.

- **Caisse Nationale des Pensions de Guerre:**

Date de parution: avril

Obligation réglementaire à la publication: loi du 2 janvier 1925 – loi du 30 novembre 1979 et AR du 21 décembre 1979

Groupe cible: associations, unions et fédérations s’occupant des anciens combattants, des invalides de guerre, des victimes; autres SPF; bibliothèque; public interne; quelques citoyens

Tirage: +- 150 FR et +- 100 NL

SPF	Rapport annuel (RA)	Plan de communication	
Justice	<p><b>Au niveau corporate:</b> publication d'une brochure "La Justice en chiffres 2003", projet de réaliser un rapport annuel en 2004</p> <p><b>Au niveau des sous-entités:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission de la vie privée,</li> <li>- Direction générale Exécution des peines et mesures</li> </ul>		
Intérieur	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant mais proposition par la Présidente du Comité de direction de publier un RA en 2005</p> <p><b>Au niveau des sous-entités:</b> 5 RA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Office des étrangers</li> <li>- Direction générale Centre de crise</li> <li>- Direction générale Sécurité et Prévention</li> </ul>	Oui (voir détails ci-contre)	

## Remarques

Format: A4

Support: papier

• **Caisse d'Amortissement:**

Date de parution: 2e trimestre de chaque année

Obligation réglementaire à la publication: loi du 2 août 1955, article 7

Groupe cible: Parlement; corps diplomatique; départements ministériels; banques; bibliothèques; organismes officiels étrangers

Tirage: +- 200 exemplaires (chaque exemplaire est bilingue)

Format: A4

Support: papier

• **Dettes publiques:**

Date de parution: mai/juin

Actuellement il n'y a pas d'obligation réglementaire à la publication

Groupe cible (aspect marketing très important): investisseurs; secteur bancaire; secteur académique; grand public

Tirage: nombre maximum 1000 FR et 1000 NL

Support: papier; site internet, CD-Roms + conférence de presse

**Au niveau corporate:**

Pas de RA au niveau corporate. Projet de réaliser un RA en 2004, suite au dossier présenté par les SPF Chancellerie et P&O au COMMnetKern.

**Au niveau corporate:**

Il n'existe plus de RA général depuis de nombreuses années.

**Perspectives:**

- La Présidente du Comité de direction a proposé de publier un RA de synthèse au niveau corporate à partir de 2005.
- Le réseau "Communication interne" a demandé à un groupe de travail d'élaborer un canevas pour la rédaction des RA (corporate et directions)
- Planning (sous réserve):
  - 1) Inventaire "as is" (fait)
  - 2) Début groupe de travail en mars 2004
  - 3) Canevas pour août 2004
  - 4) Validation canevas en septembre 2004
  - 5) Réalisation RA en mars 2005

SPF	Rapport annuel (RA)	Plan de communication	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction générale Institutions et Population</li> <li>-Direction générale Sécurité civile</li> </ul>		
<b>Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement depuis 2002 (édition 2001)</p> <p><b>Au niveau de sous-entités:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération au Développement (diffusé à l'étranger aussi)</li> </ul>	Annonce de la publication du nouveau RA sur le site internet du SPF Affaires étrangères	

## Remarques

### Au niveau des sous-entités:

Actuellement, certaines directions publient un RA, mais cela ne se fait pas encore de manière structurée. Les différents RA sont indépendants les uns des autres et ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un concept global et intégré. Aucune consigne existante quant au contenu qui proviendrait du SPF Intérieur.

- **Office des Etrangers:** rapport d'activités depuis 84, pas d'obligation légale, destiné aux ministres, aux parlementaires et au Comité de direction du SPF, parution en septembre/octobre, aimerait paraître en mars/avril, tirage 500 exemplaires, version papier et internet, FR et NL.

- **DG Centre de crise:** depuis 2002 pour la DG, destiné aux ministres, cabinets, parlementaires, Comité de direction, Police fédérale, AFSCA, Protection civile, Electrabel, SNCB, Belgoprocess, etc., porte sur l'année civile, paraît en mai/juin. aimerait paraître en mars/avril, tirage 3000 exemplaires, version papier et électronique (CD-ROM), budget: 5000 euros, FR et NL.

- **DG Sécurité civile:** projet (déjà traduit) mais non publié en 2001, début d'actualisation de la version 2001 en 2002, pas de consignes venues du SPF.

- **DG Institutions et population:** pas d'obligation légale, RA publié mars, juin, septembre, contenu: bilan de l'année passée, statistiques, contact pour les utilisateurs, info sur les projets en cours et à venir, public: tous les utilisateurs du Registre national, tirage à 1500 exemplaires, version papier et internet, FR et NL.

- **DG Politique de Sécurité et Prévention:** RA publié en juin, obligation légale pour deux directions (non précisées), public: bourgmestres, chefs de corps (police), fournisseurs, Parlement, interne, Tirage: non précisé, version papier et internet, FR et NL.

### Perspectives:

- Volonté d'exister sous forme électronique aussi (DG Centre de crise)
- Volonté d'inscrire, dans le RA, les initiatives en cours et pour l'année suivante
- Volonté d'uniformiser la présentation des RA.

Le service Communication (P&C3) est responsable de la coordination des RA, tant celui du niveau corporate que celui de la Coopération au Développement. Ils portent sur l'année civile.

### Données utiles concernant la dernière version parue:

Au niveau corporate: 2004 (pour l'année 2003)

- versions internet uniquement FR, NL et anglais (traductions: € 7.650,11)

Au niveau de la Coopération au Développement: 2003 (pour l'année 2002)

- Tirage: 2000 FR, 2000 NL, 1500 anglais et 1000 espagnol

- Mise en pages et impression: 25.520,56 euros TVA comprise

- Traductions: 10.890 euros TVA comprise.

SPF	Rapport annuel (RA)	Plan de communication	
<b>Economie</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> rapport d'activités depuis 1996 et deuxième tome "Aperçu annuel" en 2001</p>	<p>Large diffusion interne et externe (pas de présentation à la presse)</p>	
<b>Emploi, Travail et Concertation sociale</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> RA depuis 1973</p> <p><b>Au niveau de sous-entités:</b> obligation légale de publier un rapport d'activités pour les Services d'inspection du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'Inspection sociale</li> <li>- l'Inspection technique</li> <li>- l'Inspection médicale</li> </ul> <p>D'autres entités ont publié un RA de manière sporadique (et portant sur une ou plusieurs années):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds pour l'humanisation du travail</li> <li>- Direction de l'égalité des chances</li> </ul>	<p>Diffusion large en interne et restreinte à l'externe (pas de présentation à la presse)</p>	



## Remarques

### Au niveau corporate:

Le SPF publie un RA depuis 1996 au niveau corporate. Il est destiné aux ministres, SPF, universités, grandes entreprises, fédérations professionnelles, banques, ambassades comme rapport d'activités et comme moyen de communication externe. Il a trait aux activités de l'année civile et est publié aux alentours du mois de juillet (préférerait mois d'avril-mai).

En 2001, un "Aperçu annuel" a été publié en plus du "Rapport d'activités". Cet aperçu mettait l'accent sur des initiatives nouvelles et non sur les activités récurrentes (Rapport d'activités) du SPF. Son approche était thématique. L'objectif était de permettre un survol rapide des activités prioritaires du SPF durant l'année écoulée. La cellule communication et le bureau du président s'occupent de la coordination. Le RA est imprimé par l'imprimerie du SPF en version papier et annoncé sur le site internet du SPF où il peut être téléchargé.

Tirage: 2000 NL + 2000 FR

Le SPF a sa propre identité visuelle.

### Perspectives:

- Faire évoluer le RA en outil de marketing;
- Donner un contenu plus thématique;
- Volonté de paraître plus tôt dans l'année;
- Volonté de le présenter aux médias.

### Au niveau corporate:

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale publie un rapport d'activités depuis 1973. Ce document a toujours eu comme objectif principal d'informer les parlementaires sur les activités du département au moment de la discussion sur le budget. Au fil du temps, ce document a évolué. Sa dernière édition a paru en 2003 sous la dénomination "Rapport d'activités 2002-2003. Introduction au budget 2004". Il porte sur la période 1er juillet / 30 juin. Est diffusé en septembre/octobre. Pas d'obligation réglementaire

Les principaux destinataires sont les "decision makers" (ministres et parlementaires).

Tirage: 600 NL et 500 FR

Existe en versions papier et internet

La Direction de la Communication est responsable de la coordination.

Mise en page réalisée en interne

Impression confiée à partir de 2004 à un fournisseur extérieur (contrat cadre général d'impression A4)

### Perspectives:

Le concept existant (objectifs et modalités de réalisation) a été réétudié en profondeur pour 2004 à la demande du Comité de direction qui souhaitait accorder à ce document une attention renouvelée. Son édition en 2004 intégrera au maximum les recommandations du groupe de travail interdépartemental, ce qui implique principalement une révision importante de sa structure et un renforcement de l'objectif d'image du document et de sa médiatisation

SPF	Rapport annuel (RA)	Plan de communication	
<b>Santé publique</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant mais projet de publier un RA en 2004</p> <p><b>Au niveau des sous-entités:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CODA (NL)</li> <li>- Conseil supérieur de la santé</li> <li>- WIV Pasteur</li> </ul>	Aucun	
<b>Mobilité et Transports</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant mais projet de publier un RA pour l'année 2004</p>	Aucun	
<b>Défense</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b> néant</p> <p><b>Au niveau des sous-entités:</b> publication de rapports détaillés</p>	Aucun	

## Remarques

### Au niveau corporate:

Le SPF Santé publique ne dispose pas d'un RA au niveau corporate mais est conscient de l'importance d'un RA comme instrument de promotion, permettant d'augmenter la notoriété du SPF santé publique auprès du grand public.

### Perspectives:

Le SPF Santé publique a déjà mis en place un groupe de travail pour son RA 2004. Pour 2003, le SPF ne fera pas de rapport annuel ou d'activités au sens strict du terme, mais se concentrera sur la publication d'une brochure de présentation du SPF et de ses services au grand public.

### Au niveau de sous-entités:

Les institutions scientifiques qui dépendent du SPF Santé publique ont un RA. Ces rapports varient très fort au niveau du style, de l'approche, des groupes cibles, etc.

### Au niveau corporate:

Le SPF ne dispose pas d'un RA au niveau corporate. Il existait par le passé des rapports trimestriels mais ils étaient trop longs et n'offraient pas d'indicateurs intéressants. Le SPF réalisera pour l'année 2003 une plaquette de présentation de ses différents services, avec adresses de contact.

### Perspectives:

Le SPF Mobilité a l'intention de publier un RA pour l'année 2004. Le projet comportera deux parties:

1. Indicateurs quantitatifs pertinents avec un historique sur les années 2001-2002-2003. Cette partie ne serait diffusée que via internet (et pas en version papier).
2. Volet qualitatif: "Qu'avons-nous réalisé par rapport à la note de politique générale ?", destiné à des groupes cibles (interne et externe) et utilisé comme instrument de gestion, à diffuser au minimum sur le site internet, éventuellement aussi en version papier.

### Au niveau corporate:

Actuellement, pas de RA au niveau corporate

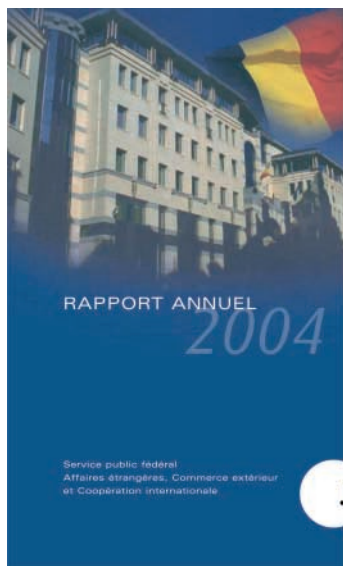
### Au niveau de sous-entités:

Mais les grandes entités ou DG publient chaque année - le plus souvent dans le courant des mois de mars/avril - une sorte de rapport "historique" avec compte rendu d'activités, statistiques, faits marquants, souvent assorti d'annexes, surtout concernant PR, communiqués de presse, etc. Ces rapports sont conservés au Centre de Documentation Historique de la Défense.

## Annexe 2: Intégration de l'identité visuelle fédérale



Couverture horizontale A4



Couverture verticale A4



Couverture horizontale A4

Exemple adapté

## Annexe 3: Personnel

(Source: SPF P&O, Geert De Smet)

### • Effectifs

(chiffres exprimés en nombre de personnes physiques, au 31 décembre)

#### **Effectif total:**

#### **Statut:**

Statutaires

Contractuels

#### **Sexe:**

Hommes

Femmes

#### **Rôle linguistique:**

Néerlandais

Français

Allemand

#### **Niveau:**

Niveau 1 (A)

Niveau B

Niveau C

Niveau D

#### **Temps de travail:**

Temps pleins

Temps partiels

#### **Age:**

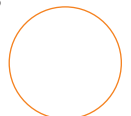
Pyramide des âges, avec statutaires regroupés par tranche de 5 ans

#### **Absences:**

Interruptions de carrière

Congés pour missions

Personnes détachées (auprès de cellules stratégiques ou d'autres services publics)





- **Mouvements**

**Entrées en service:**

Statutaires  
Contractuels

**Départs:**

Statutaires  
Contractuels

- **Promotions**

Automatiques (ancienneté)  
Après réussite des mesures de compétences  
Stratégiques (nominations approuvées par le Ministre et le Comité de direction)

- **Formation**

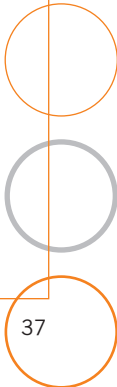
Analyse des besoins  
Types de formations  
Bénéficiaires  
Evaluation  
Budget formation (en % du budget total)

- **Répartition du personnel par direction et/ou services**

## Annexe 4: Communication

(Source: SPF Chancellerie, Monique Wylock, Marie Strowel)

	<b>Groupes cibles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Publications</b><ul style="list-style-type: none"><li>Brochures</li><li>Newsletters</li><li>Périodiques</li><li>Dépliants</li><li>Journal du personnel</li><li>Guides d'utilisation</li><li>Livres</li><li>Rapport annuel</li></ul></li> <li>• <b>Multimédia</b><ul style="list-style-type: none"><li>Internet</li><li>Intranet</li><li>e-Newsletters</li><li>News sur le site portail fédéral</li><li>CD-Rom</li></ul></li> <li>• <b>Événements</b><ul style="list-style-type: none"><li>Bourses</li><li>Salons</li><li>Foires</li><li>Tables rondes</li><li>Journées d'études</li><li>Colloques et séminaires</li><li>Expositions</li><li>Trainings</li></ul></li> <li>• <b>Audiovisuel</b><ul style="list-style-type: none"><li>Films</li><li>Vidéos</li></ul></li> <li>• <b>Relations avec la presse</b><ul style="list-style-type: none"><li>Conférences de presse</li><li>Communiqués de presse</li><li>Articles</li><li>Reportages</li></ul></li></ul>	





- **Campagnes d'information**

Thèmes, budget, canaux de communication

- **Réponses aux citoyens**

Call center

Courrier postal

E-mails

Statistiques

- **Sponsoring**

- **Mise en place de réseaux**

- **Groupes de travail**



## Annexe 5: Budget

Exemple pour l'année budgétaire 2003

### • Présentation courte

Tableau des engagements de l'année courante (en milliers d'euros)

	2002	Budget 2003		2003
	Réalisations	Initial	Ajusté	Réalisations
Crédits Cabinet				
Crédit de personnel				
Frais de fonctionnement				
Crédits de modernisation				
Autres, subventions, ...				
Total général				

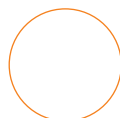
Le tableau peut être accompagné de commentaires sur les activités financées sur base de ces crédits.

### • Présentation longue

Le volet budgétaire peut être davantage développé et reprendre d'autres tableaux visant à donner un aperçu de l'évolution des réalisations et des crédits:

- par programme ou
- par nature de crédits.

Des informations complémentaires sur ces tableaux budgétaires peuvent être obtenues auprès de la Direction générale Assistance à l'Elaboration du Budget du SPF Budget et Contrôle de la gestion (tél. 02/212.37.78) ou auprès de votre Directeur d'encadrement B&CG.



## Annexe 6: Technologies de l'Information et de la Communication

(Source: SPF Fedict, Tom Heiremans)

La proposition suivante énumère les rubriques et items possibles. Il n'est pas nécessaire de les reprendre tous. Chaque SPF peut décider lui-même quelles rubriques il prévoit et quels en sont les détails. Le schéma donne néanmoins un fil conducteur pour ce qui est du contenu et de l'ordre. Les différents rapports annuels pourront ainsi être comparés plus facilement.

Situation au: (indiquez la date)

### A. Infrastructure informatique

#### A.1. Stations de travail

	#		
desktops	#	marque	OS
laptops	#	marque	OS
terminals/thin clients	#	marque	OS

#### A.2. Serveurs

	#		€
en gestion propre	#		€
pour utilisation propre	#	marque	OS
pour utilisation par d'autres SPF	#	marque	OS
pour utilisation mixte	#	marque	OS
gestion externe	#		€
pour utilisation propre	#	marque	OS
pour utilisation par d'autres SPF	#	marque	OS
pour utilisation mixte	#	marque	OS

#### A.3. Centre informatique/salle des ordinateurs

		€
en gestion propre	équipement	
hosting/housing externe	firme	

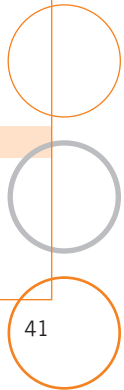
#### A.4. Infrastructure de réseau

		€
réseaux	LAN/WAN/sans fil	largeur de bande
connectivité internet	type	largeur de bande
réseau hardware	#	type/marque fonction

#### A.5. Autre hardware

imprimantes	#	nb/couleur	inktjet/laser/plotter
scanners	#		spécification
data storage	#	marque/type	capacité
backup	#	marque/type	capacité

			€
processeur		achat/leasing/location	€
processeur		achat/leasing/location	€
processeur		achat/leasing/location	€
processeur(s)	fonction	achat/leasing/location	€
processeur(s)	fonction	achat/leasing/location	€
processeur(s)	fonction	achat/leasing/location	€
processeur(s)	fonction	achat/leasing/location	€
processeur(s)	fonction	achat/leasing/location	€
processeur(s)	fonction	achat/leasing/location	€
frais de fonctionnement situation	€	investissements serveurs/services	€
#	stations		€
#	utilisateurs	provider	€
			€
achat/leasing/location		€	
achat/leasing/location		€	
achat/leasing/location		€	
achat/leasing/location		€	



## B. Software et services utilisés

### B.1. Stations de travail

OS	#	dénomination/version
Office	#	dénomination/version
Software graphique	#	dénomination/version
Webbrowsing	#	dénomination/version
E-mail	#	dénomination/version
Outils de développement	#	dénomination/version
Autres	#	dénomination/version

### B.2. Serveurs

OS	#	dénomination/version
File sharing	#	dénomination/version
Network management	#	dénomination/version
User management	#	dénomination/version
Anti-virus	#	dénomination/version
Webservices	#	dénomination/version
E-mail	#	dénomination/version
Proxy	#	dénomination/version
Firewall	#	dénomination/version
Autres	#	dénomination/version

### B.3. Services

services on-line	service
services off-line	service

## C. Développement et services offerts

### C.1. Applications développées

Application	dév. interne/externe/mixte	
	date début	date fin

### C.2. Services

Consultancy	nature du service presté
Formation	nature du service presté
Entretien/Support	nature du service presté
Facilitation	nature du service presté

### C.3. Réalisations dans le cadre du e-government

Projet	contribution au projet	jours homme/FTE
--------	------------------------	-----------------

proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€

proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€
proprietary/propre développement	€

période	€
période	€

pour utilisation propre/admin. féd./tiers #utilisateurs internes/externes budget

pour interne/admin.féd./externe	jours homme/FTE	budget
pour interne/admin.féd./externe	jours homme/FTE	budget
pour interne/admin.féd./externe	jours homme/FTE	budget
pour interne/admin.féd./externe	jours homme/FTE	budget

date début	date fin	budget
------------	----------	--------

## D. Personnel ICT

<b>D.1. Personnel propre chargé de:</b>		FTE	budget
Entretien	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Support	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Développement	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Consultancy	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Facilitation	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
<b>D.2. Personnel externe chargé de:</b>		FTE	budget
Entretien	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Support	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Développement	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Consultancy	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
Facilitation	pour interne/admin.féd./externe	FTE	budget
<b>D.3. FTE fournis pour projets e-government</b>		FTE	budget
Propres projets e-gov		FTE	budget
Projets e-gov de l'Administration Fédérale		FTE	budget
Projets e-gov d'autres pouvoirs publics		FTE	budget
Autres projets e-gov		FTE	budget

### Quelle est l'importance des différentes rubriques et que peut-on déduire des chiffres?

#### A.1 nombre de stations de travail dans le service

- importance des ordinateurs à usage personnel
- est-ce qu'on utilise principalement des postes fixes (desktops) ou des portables (laptops)?
- est-ce que des terminaux (ou thin clients) sont utilisés (ou y a-t-il un autre principe de gestion)?
- l'Operating Système et/ou processeur est une indication évidente de l'âge des ordinateurs et de la possibilité d'utiliser des logiciels récents
- est-ce qu'on utilise uniquement la plate-forme Windows ou d'autres encore (Macintosh, Linux, ...)?

#### A.2 nombre de serveurs dans le service

- le nombre de serveurs est une indication de la complexité des applications informatiques; un nombre plus élevé de serveurs permet des applications plus complexes
- l'Operating Système et/ou processeur(s) est une indication de l'âge des

serveurs et de leurs performances


- est-ce qu'on utilise uniquement la plate-forme UNIX ou d'autres encore (Windows, Linux, ...)?
- la fonction (pourquoi les serveurs sont-ils utilisés?) est une indication évidente des technologies/applications informatiques utilisées
- indique si le service utilise l'infrastructure ICT uniquement (ou principalement) pour lui-même ou également pour services à des tiers
- est-ce que le SPF est capable de gérer et d'entretenir ses propres serveurs ou est-ce que ceci est sous-traité (en tout ou en partie)?

### **A.3 salle d'ordinateurs**

- un SPF disposant d'une salle d'ordinateurs (bien équipée) sera en général plus axé sur l'ICT et exploitera plus d'applications informatiques en gestion propre
- le cas échéant, un parc de serveurs/des applications serveurs peuvent être hébergés auprès d'une entreprise externe (hosting/housing)

### **A.4 réseau**

- chaque SPF a évidemment un réseau. Ce qui est important c'est la

- 
- capacité du réseau: la vitesse, le nombre de stations connectées
- les SPF avec un accès au réseau sans fil peuvent être considérés comme progressistes
  - la connectivité internet semble aujourd'hui une évidence mais ceci n'est pas encore le cas pour tous les fonctionnaires. Le nombre d'utilisateurs et la largeur de bande internet sont une indication évidente de l'utilisation du moyen de communication et d'information (pas si nouveau que ça) qu'est internet
  - le réseau hardware spécifique donne une indication de la complexité du réseau ou des services de réseau prestés

### **A.5 autre hardware**

- il est possible de compléter ici l'aperçu du hardware présent dans le service
- le hardware spécifique pour l'enregistrement de données et le backup donne une indication de la complexité des applications ICT utilisées dans le service

### **B.1 software dans les stations de travail**

- donne un aperçu global des systèmes d'exploitation utilisés, est-ce qu'on utilise uniquement les plates-formes Windows ou d'autres encore (Macintosh, Linux, ...) (cfr. A.1)
- la dénomination et la version des paquets de logiciels utilisés indiquent à quel point le SPF utilise les logiciels standards et si ceux-ci sont récents
- l'utilisation des outils de développement est une indication des tâches spécifiques ICT au sein du SPF (par ex. programmation)
- proprietary/propres développement indique si le SPF est également capable de développer ses propres applications

### **B.2 software sur les serveurs**

- donne un aperçu global des systèmes d'exploitation utilisés, des plates-formes UNIX sont-elles uniquement utilisées ou d'autres encore (Windows, Linux, ...) (cfr. A.2)
- la dénomination et la version des paquets de logiciels utilisés indiquent à quel point le SPF utilise les logiciels standards et si ceux-ci sont récents
- l'utilisation de paquets spécifiques est une indication de la complexité des applications utilisées ou des services offerts (par ex. accent sur services web)
- proprietary/propres développement indique si le SPF est capable de développer ses propres applications



### **B.3 services**

- pour être complet, on peut aussi mentionner quels services sont utilisés (ou offerts) on-line (par ex. formations on-line)
- idem pour services ICT off-line (par ex. abonnements à la littérature spécialisée)

### **C.1 applications développées**

- ici le SPF peut donner un aperçu des applications qu'il a développées lui-même
- le développement a-t-il été réalisé par le SPF même ou en collaboration avec des entreprises externes?
- est-ce que les applications développées sont uniquement utilisées par le SPF lui-même ou également par d'autres services (publics)?

### **C.2 services développés ou offerts**

- idem C.1 mais pour les services

### **C.3 e-government**

- dans quelle mesure les applications développées ou services prestés s'inscrivent-ils dans le cadre du projet global e-government de l'administration?

### **D.1 personnel ICT propre**

- quelles tâches ICT sont effectuées par le personnel propre?
- le nombre de FTE et le budget sont une indication de l'importance des tâches pour ce SPF

### **D.2 personnel externe pour ICT**

- quelles tâches ICT ne peuvent pas être effectuées par le personnel interne?
- le nombre de jours homme/FTE et le budget sont une indication de l'importance des tâches
- rapport vis-à-vis D.1 est une indication de la capacité du SPF à pourvoir aux propres besoins de personnel ICT

### **D.3 FTE pour e-gov**

- indique dans quelle mesure le SPF participe aux projets e-government à différents niveaux
- les jours homme/FTE et le budget sont une indication de l'importance que le SPF attache aux projets ou en tout cas de l'effort qu'il a fourni à cet effet.



## Annexe 7: Bonne gouvernance

(Source: SPF B&CG, Peter De Roeck)

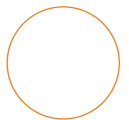
- **Conseil stratégique** (organe de liaison entre le Comité de direction et le Secrétariat du Ministre)
  - Compétences
  - Composition (dont expert(s) externes(s))
  
- **Comité d'audit** (contrôle interne, processus d'audit et information financière)
  - Compétences (charte?)
  - Composition (dont expert(s) externe(s))
  
- **Service d'audit interne**
  - Compétences (charte?)
  - Structure et ressources
  - Activités de l'année
  
- **Services d'inspection**
  - Mission
  - Structure
  - Organisation
  - Activités de l'année
  
- **Organes externes de contrôle**
  - Identification et positionnement
  - Avis et recommandations
  - Etc.
  
- **Surveillance de l'intégrité**
  - Description de la politique d'intégrité du SPF
  - Opérationnalisation de la politique d'intégrité du SPF
    - Quelles sont les valeurs du SPF?
    - Ces valeurs font-elles partie d'une analyse intégrée des risques?
    - Quelles sont les transgressions aux valeurs éthiques qui sont reprises dans le profil éthique des risques?
    - Les valeurs du SPF sont-elles intégrées dans les objectifs stratégiques et opérationnels?
    - Les valeurs et risques de non-respect de l'intégrité au sein du SPF sont-ils traduits dans un code de conduite?
    - Les instructions et les procédures dans le cadre du respect des

lois, des réglementations et des normes sont-elles compatibles avec ce code de conduite?

- Etc.

- **Services de médiation ou de traitement des plaintes** (propres au SPF)

- Identification et positionnement
- Activités de l'année
- Type et nombre de plaintes
- Etc.








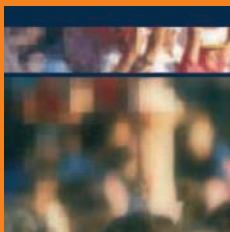






SPF Chancellerie du Premier Ministre  
Direction générale Communication externe  
Résidence Palace, 11ème étage  
Rue de la Loi 155  
1040 Bruxelles  
Tél.: 02/287.41.11  
E-mail: [communicationexterne@belgium.fgov.be](mailto:communicationexterne@belgium.fgov.be)  
[www.belgium.be](http://www.belgium.be)

SPF Personnel et Organisation  
Direction générale Communication interne  
Rue de la Loi 51  
1040 Bruxelles  
Tél.: 02/790.58.00  
E-mail: [info@p-o.be](mailto:info@p-o.be)  
[www.p-o.be](http://www.p-o.be)



Editeur responsable: Georges Monard • rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles  
Dépôt légal: D/2004/7337/11  
Avril 2004





# Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel

Guide pour les communicateurs fédéraux

ADDENDUM - COMM Collection - N°5

.be

SPF	Rapport annuel (RA)	Plan de communication	Remarques
<b>Sécurité sociale</b>	<p><b>Au niveau corporate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DG Politique sociale: RA depuis 1960</li>   <li>- DG Personnes handicapées: RA depuis 1992, dans sa forme actuelle depuis 1996</li> </ul> <p><b>Au niveau des sous-entités (parastataux):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAAMI/HZIV</li> <li>- ONVA/RJV</li> <li>- ONAFTS/RKW</li> <li>- INASTI/RSVZ</li> <li>- OSSOM/DOSZ</li> <li>- FAT/FAO</li> <li>- ONP/RVP</li> <li>- INAMI/RIZIV</li> <li>- FMP/FBZ</li> <li>- BCSS/KSZ</li> </ul>	<p>Pas de plan spécifique au RA jusqu'à présent</p>	<p><b>Au niveau corporate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le "Rapport général sur la sécurité sociale", publié en version papier, dont le tirage est de 450 NL et 350 FR et le budget de 7544 euros (TVAC), est un RA coordonné par le Domaine données stratégiques. Il a été rebaptisé l'année dernière "Comptes consolidés de la sécurité sociale". Ce rapport publié depuis 1960 est un rapport sur les comptes de l'ensemble de la sécurité sociale et non un rapport sur le SPF. Sa publication est une obligation légale: l'article 9, alinéa 4, 2° de l'arrêté-loi du 28/12/1944 (disposition introduite par une loi du 14/7/1961). Ce document n'a jamais été utilisé comme rapport d'activités ou document justificatif mais plutôt comme un moyen de communication externe. Depuis 1993, ce rapport ne porte plus que sur une année.</li> </ul> <p><b>Perspectives</b></p> <p>Rattraper le retard de cette publication.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le RA de la DG Personnes handicapées est publié annuellement en version papier et sur internet, en FR et NL.</li> </ul>