



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE
E N A P

LA RECHERCHE
COMMANDITÉE

IDENTIFICATION DES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE DIFFÉRENTS SYSTÈMES DE VEILLE

Dans le cadre des travaux effectués pour
l'École de la fonction publique du Canada
4 mai 2006



Université du Québec
École nationale d'administration publique

AVANT-PROPOS

L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP a eu comme mandat de réaliser une activité de recherche pour l'École de la fonction publique du Canada. Cette activité porte sur l'identification et la description des principaux éléments constitutifs des systèmes de veille.

La réalisation de ce mandat de recherche s'est déroulée en deux étapes :

Étape 1 : La première étape a porté sur l'identification et la description des éléments de base d'un système de veille, et ce, à partir de l'étude de trois systèmes de veille existants, à savoir :

- le Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques;
- l'Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie;
- le système de surveillance du Fonds monétaire international.

Étape 2 : La deuxième étape a porté sur l'identification et la description des éléments critiques qui peuvent être liés à un système de veille, et ce, en se basant sur l'expérience de L'Observatoire de l'administration publique. Pour la réalisation de cette deuxième partie, l'équipe de recherche s'est directement adressée aux personnes impliquées dans les activités afférentes à la veille. En effet, afin de tenir compte des réalités de la veille et de ses contraintes, ces personnes ont été amenées à décrire elles-mêmes les éléments clés liés à leur propre activité.

Les travaux ont été supervisés par M. Tarik Sadik, agent de recherche. Ce rapport a été réalisé grâce à la précieuse collaboration de Mme Dolorès Grossemey, agente de recherche et de MM. Marc Cambon, Conseiller à la communication, Nicolas Charest, Coordonnateur à la veille et Benoît Rigaud, agent de recherche. M. Tarik Sadik a été assisté par Mme Katherine Murray, assistante de recherche et MM. Jean-Philippe Miville et Jean-Louis Mbadinga assistants de recherche. Mme Patricia Caron a procédé à la révision linguistique du rapport et Mme Chantal Lafrenière en a effectué la mise en page.

Jacques Auger, Ph. D.
Professeur associé
Coordonnateur à la recherche commanditée
L'Observatoire de l'administration publique – ENAP
jacques.auger@enap.ca

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	I
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	III
PREMIÈRE PARTIE	
RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES.....	9
1 MISE EN CONTEXTE.....	9
2 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE VEILLE	9
3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE VEILLE.....	12
BIBLIOGRAPHIE	15
ANNEXE I : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DU RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES	17
ANNEXE II : ÉVOLUTION DES PRODUITS DE VEILLE	19
ANNEXE III : PROCESSUS DE VEILLE DU RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES	21
OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE.25	25
1 MISE EN CONTEXTE.....	25
2 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE VEILLE	26
3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE VEILLE.....	31
BIBLIOGRAPHIE	35
ANNEXE I : LES DIX PHASES DE DÉVELOPPEMENT INITIALEMENT PRÉVUES	37
ANNEXE II : PROCESSUS DE VEILLE DE L'OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE	39
FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL.....	43
1 MISE EN CONTEXTE.....	43
2 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE VEILLE	43
3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE VEILLE.....	47
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXE I: EFFECTIF AFFECTÉ AU SYSTÈME DE VEILLE DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL.....	51
ANNEXE II : PROCESSUS DE VEILLE DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL.....	53
TABLEAU SYNTHÈSE	57

DEUXIÈME PARTIE

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	65
1 RECHERCHE CONTRACTUELLE À L'OBSERVATOIRE	67
1.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ.....	67
1.2 UTILITÉ DE L'ACTIVITÉ POUR UN SYSTÈME DE VEILLE	69
1.3 ÉLÉMENTS CLÉS EN RELATION AVEC LE PROCESSUS DE TRAVAIL.....	69
1.4 FACTEURS DE SUCCÈS	70
1.5 PROBLÈMES GÉNÉRALEMENT RENCONTRÉS.....	70
2 VEILLE À L'OBSERVATOIRE	71
2.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ.....	71
2.2 UTILITÉ DE L'ACTIVITÉ POUR UN SYSTÈME DE VEILLE	72
2.3 ÉLÉMENTS CLÉS EN RELATION AVEC LE PROCESSUS DE TRAVAIL.....	72
2.4 FACTEURS DE SUCCÈS	73
2.5 PROBLÈMES GÉNÉRALEMENT RENCONTRÉS.....	73
3 L'ÉTAT QUÉBÉCOIS EN PERSPECTIVE.....	75
3.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ.....	75
3.2 UTILITÉ DE L'ACTIVITÉ POUR UN SYSTÈME DE VEILLE	76
3.3 ÉLÉMENTS CLÉS EN RELATION AVEC LE PROCESSUS DE TRAVAIL.....	76
3.4 FACTEURS DE SUCCÈS	76
3.5 PROBLÈMES GÉNÉRALEMENT RENCONTRÉS.....	76
3.5.1 <i>Dépassement de coûts de la construction du site</i>	<i>76</i>
3.5.2 <i>Passer de l'écriture littéraire à l'écriture Internet.....</i>	<i>77</i>
3.5.3 <i>Choisir un mode efficace de collecte des données</i>	<i>77</i>
4 ACTIVITÉS DE COMMUNICATION	79
4.1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ.....	79
4.2 UTILITÉ DE L'ACTIVITÉ POUR UN SYSTÈME DE VEILLE	79
4.3 ÉLÉMENTS CLÉS ET FACTEURS DE SUCCÈS.....	80
4.4 PROBLÈMES GÉNÉRALEMENT RENCONTRÉS.....	80

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

RVIPP Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques

OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE

CIPC Centre international pour la prévention de la criminalité

CNPC Centre national pour la prévention du crime

MSP Ministère de la Sécurité publique

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

FMI Fonds monétaire international

BEI Bureau d'évaluation indépendant

ABRÉVIATIONS

M Million

\$ US Dollars des États-Unis



PREMIÈRE PARTIE



RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE
SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

1 MISE EN CONTEXTE

Le Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP) est un des outils mis en place, par le gouvernement du Québec, dans le cadre du mouvement pour instaurer un style de gouverne plus stratégique au sein de l'administration publique. La mise en place du RVIPP visait à renforcer la capacité des ministères à comparer leurs politiques avec celles d'autres gouvernements et à améliorer la communication entre eux¹. La dynamique de concertation qui découle de ce système de veille permet de repérer, sur une base continue et systématique, l'information pertinente visant les politiques publiques. Le RVIPP est coordonné par le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques², qui lui-même relève du ministère du Conseil exécutif. Le RVIPP compte sur la participation de personnes-ressources au sein de plusieurs ministères et secrétariats du gouvernement du Québec.

2 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE VEILLE

■ Description de la mise en place du système de veille

Le RVIPP a été mis en place en 1999 par le ministère du Conseil exécutif (Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques). Ce système de veille compte sur près de 500 veilleurs (pour la plupart à temps partiel) et est encadré par un intranet qui permet une communication efficace et cohérente entre les membres du réseau. Tous les ministères du gouvernement du Québec participent aux travaux du RVIPP par l'entremise de 27 veilleurs-coordonnateurs, soit un par ministère, qui consacrent la majorité de leur temps de travail à l'activité de veille.

Les travaux du RVIPP sont placés sous la responsabilité d'un comité de gestion composé de sept sous-ministres adjoints³ (voir l'annexe I). Au sein de chaque ministère, le RVIPP compte sur un veilleur-coordonnateur qui est assisté par plusieurs veilleurs associés⁴. Le Conseil des ministres est en contact avec le RVIPP par le biais du Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques. Ce contact continu permet de coordonner les activités de veille et de planification.

■ Description du fonctionnement du système et de ses éléments constitutifs

◆ Champs d'intérêt

Afin d'accroître l'efficacité du RVIPP, l'étendue de la recherche d'information est limitée à un certain nombre de thèmes stratégiques appelés cibles réseau. Les cibles réseau sont celles déter-

¹ Autrement, Le journal de la réforme administrative, http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/autrement/juin1999.pdf

² Ministère du Conseil exécutif, *Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques*, http://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_priorites.htm

³ Autrement, Le journal de la réforme administrative, http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/autrement/juin1999.pdf

⁴ Certains ministères, comme celui de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, n'ont qu'un veilleur-coordonnateur et aucun veilleur associé.

minées par le comité de gestion (sous-ministres adjoints), elles servent de base aux activités de veille. Ces cibles sont exprimées de façon large et ne sont pas révisées de manière régulière. À partir des cibles réseau, les membres du RVIPP cernent des cibles sectorielles. Ces dernières sont les cibles proposées par les veilleurs-coordonnateurs des différents ministères, elles touchent des sujets précis propres aux activités des ministères et aux cibles réseau qui se rattachent à ces activités. Les six cibles réseau⁵ du RVIPP sont les suivantes :

- État et la mondialisation

Cette cible porte principalement sur la souveraineté et l'interdépendance de l'État en matière de développement et de gestion des politiques publiques.

- Cohésion sociale

Cette cible porte sur l'ensemble des processus sociaux qui contribuent au sentiment d'appartenance. Il s'agit de déterminer les tendances et mutations d'ordre démographique, social, culturel, économique et politique.

- Dynamique continentale

Cette cible s'intéresse aux interactions du Québec avec les autres pays des Amériques. Elle aborde cette question sous l'angle de la sécurité, du développement économique, du commerce, des migrations, de la culture, de la démocratie et de l'harmonisation des normes sociales, environnementales et de santé publique.

- Dynamique des territoires

Cette cible envisage la dynamique des territoires sous l'angle des grands phénomènes d'aménagement et de développement, de même que sous l'angle des phénomènes de re-composition des structures politico-administratives des territoires.

- Gestion des risques

Cette cible porte sur la prévention et la gestion des risques, ainsi que sur les politiques établies par les différentes administrations publiques pour faire face aux menaces. Elle s'intéresse notamment aux risques environnementaux et sanitaires, mais aussi aux questions de sécurité et de développement durable.

- Gouverne

Cette cible s'intéresse à la gouverne des administrations publiques. Elle est abordée sous l'angle des services publics, de la gestion des connaissances, de la révolution des technologies de l'information et de l'égalité entre les hommes et les femmes.

- ◆ Ressources humaines

Le RVIPP regroupe plus de 500 veilleurs, dont 27 veilleurs-coordonnateurs répartis dans les ministères et organismes impliqués dans le réseau. Ces personnes sont en charge du recueil de

⁵ Bulletin Prospective, *Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques*.

l'information liée aux thèmes cibles propres à leurs champs d'activité. La majorité des veilleurs du réseau exercent l'activité de veille de façon accessoire à leurs fonctions principales⁶.

◆ Ressources financières

Les ressources financières globales allouées au RVIPP sont difficilement évaluables puisque les veilleurs-coordonnateurs sont rémunérés par les ministères auxquels ils sont liés. Cependant, un budget⁷ de fonctionnement de base est alloué par le Conseil exécutif pour assurer le fonctionnement et les activités de bases du RVIPP.

◆ Composantes

Les membres du RVIPP sont liés, sur une base continue, par un réseau intranet. Ce système de communication informatique est essentiel pour gérer les échanges, faciliter la consultation de documents et réduire les coûts de transaction. Le RVIPP est également en lien avec d'autres organisations qui exercent de la veille au Canada et à l'étranger.

Outre les échanges virtuels, les membres du réseau se réunissent mensuellement au sujet du fonctionnement du système ou à propos des sujets liés au contenu de la veille (conférences, personnes-ressources, etc.).

En résumé, les éléments constitutifs du système de veille sont les suivants :

- une communauté multidisciplinaire de près de 500 personnes;
- un réseau informatique de partage de l'information stratégique entre plus de 28 ministères et organismes;
- un processus continu et systématique supporté par des rencontres mensuelles.

■ Identification des objectifs poursuivis par le système de veille

L'objectif fondamental qui sous-entend la mise en place du RVIPP⁸ est l'amélioration de la gouvernance à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Cette amélioration passe par l'instauration d'un style de gestion plus stratégique qui permettrait, à terme, d'asseoir les orientations et les priorités gouvernementales liées aux politiques publiques sur des bases plus solides.

Le RVIPP a comme objectifs :

- d'être davantage à l'affût du changement;
- de mieux informer les décideurs en accentuant la diffusion d'information sur les tendances majeures;
- de renforcer, sur une base continue, la concertation en matière de politiques publiques au sein de l'administration publique. L'atteinte de cet objectif contribuera à donner une vision commune afin d'accroître la cohérence de l'action gouvernementale;

⁶ Suzanne Lamy (19 avril 2006). *RVIPP*, [Conversation téléphonique avec Jean-Philippe Miville].

⁷ L'information concernant le budget n'est pas disponible.

⁸ Autrement, Le journal de la réforme administrative, http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/autrement/juin1999.pdf

- de développer une vision commune et prospective. C'est ainsi que les membres du réseau ont également pour tâche de détecter les signaux annonçant des changements et de nouveaux phénomènes de société.

3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE VEILLE

Les travaux du RVIPP sont réalisés par six équipes formées de veilleurs-coordonnateurs et de veilleurs. Chaque équipe est responsable d'un des six thèmes cibles (cibles réseaux) pour lequel elle remplit une grille d'analyse commune comprenant les cibles sectorielles. Le processus de veille et le nombre de veilleurs varient d'un ministère à l'autre. Par la suite, l'information recueillie par les membres du réseau est communiquée sous différents formats, tous accessibles par le réseau intranet du RVIPP⁹ (voir l'annexe II). Ces formats sont les suivants :

- le « Clip » : le clip est une courte information sur l'intérêt d'un fait, la tenue d'un événement, la publication d'un rapport, etc. Ces brèves notes sur des sujets précis sont présentées sous forme de fiche de synthèse et contiennent une courte analyse de la situation;
- la « Fiche » : la fiche constitue une synthèse et une analyse sur un nouveau concept, une tendance ou une nouvelle approche en matière de politiques publiques;
- le « Dossier » : le dossier peut présenter un document de fond à portée ministérielle, interministérielle ou gouvernementale, ou examiner plusieurs politiques touchant un même sujet à travers différents États. Ces dossiers regroupent souvent une analyse sur différents aspects d'une politique ou sur la mise en place de la politique dans plusieurs juridictions.

Plusieurs sélections de clips, de fiches et de dossiers, répartis par sujets susceptibles d'intéresser les décideurs, sont présentées dans l'Info-Réseau, qui est une rubrique du réseau intranet du RVIPP. De plus, ce dernier publie périodiquement le bulletin Prospective, qui fait état de l'ensemble de la recherche et de l'analyse portant sur les thèmes cibles (cibles réseaux) du RVIPP. L'information diffusée dans ce bulletin est d'abord filtrée par le responsable du RVIPP au sein du Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques. Ce bulletin regroupe l'information provenant des fiches, des clips et des dossiers et la présente d'une manière abrégée et synthétisée. L'analyse et la rédaction des articles du bulletin Prospective sont, quant à elles, réalisées par les veilleurs-coordonnateurs.

Bien que ces outils soient accessibles à tous les membres du réseau, l'Info-Réseau et le bulletin Prospective s'adressent principalement aux décideurs. Les membres du RVIPP peuvent réagir au sujet des documents accessibles sur le réseau notamment pour y ajouter des compléments d'information.

Durant l'exercice 2004-2005, le Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques a tenu quatre rencontres de travail auxquelles ont participé les responsables de la coordination des divers ministères et organismes membres. Ces rencontres étaient inscrites dans le cadre des activités de coordination du RVIPP. Il a également organisé deux conférences dont les thèmes étaient liés aux cibles gouvernementales de veille¹⁰.

⁹ Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec, *La veille stratégique : Mythes et réalités*, http://www.ctreg.qc.ca/docs/activites/colloques-du-ctreg/colloque-2004/621_fr.pdf

¹⁰ Ministère du Conseil exécutif, *Rapport annuel de gestion 2004-2005*, http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport_ann_gestion_04-05.pdf

Par ailleurs, le bulletin Prospective de mars 2006 fait état des activités du RVIPP de juin 2003 à février 2006. Les différentes cibles du RVIPP, avec la provenance du veilleur-coordonnateur chargé de la rédaction de l'article ainsi que le nombre de documents liés à chaque cible sont présentés dans le tableau suivant :

TABLEAU 1 : NOMBRE DE DOCUMENTS ET MINISTÈRES RESPONSABLES

Cible réseau	Ministère	Document
L'État et la mondialisation	Ministère des Relations internationales	35 clips
		33 fiches
		5 dossiers
		8 rétroactions
La cohésion sociale	Ministère de la Culture et des Communications	155 clips
	Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine	23 fiches
	Curateur public du Québec	2 dossiers
	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	32 rétroactions
La dynamique continentale	Ministère des Finances	33 clips
		20 fiches
		8 dossiers
		3 rétroactions
La dynamique des territoires	Ministère des Affaires municipales et des Régions	74 clips
		24 fiches
		5 dossiers
		22 rétroactions
La gestion des risques	Revenu Québec	188 clips
	Ministère de la Sécurité publique	6 dossiers
	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs	40 fiches
		34 rétroactions
La gouverne	Ministère du Conseil exécutif	277 clips
		15 dossiers
		69 fiches
		76 rétroactions

■ Facteurs de succès

Selon les personnes-ressources consultées, les éléments de succès de ce système de veille peuvent être classés dans les quatre catégories suivantes¹¹ :

- ◆ Conditions de succès sur le plan de l'organisation
 - Implication de la haute direction de l'organisation;
 - Lien avec la stratégie de l'organisation;
 - Volonté de devenir une organisation intelligente et apprenante;
 - Place à la créativité et l'innovation dans l'organisation.

- ◆ Conditions de succès en ce qui concerne les plans administratifs et techniques¹²
 - Responsable de la coordination presque entièrement dédiée à la veille;
 - Accès réservé aux seuls membres du réseau de veille;
 - Plate-forme informatique adaptée, efficace et conviviale.

- ◆ Rôle des gestionnaires¹³
 - Confier la coordination de la veille à des personnes compétentes et dynamiques;
 - Donner les moyens à tous les veilleurs de consacrer le temps requis à la veille;
 - S'assurer de la réalisation adéquate des activités de veille par les personnes désignées;
 - Utiliser judicieusement l'information reçue du réseau dans la prise de décision.

- ◆ Rôle des responsables ministériels¹⁴
 - Initier et stimuler la pratique par la production de documents de veille;
 - Intervenir comme personne-ressource auprès des veilleurs;
 - Organiser et soutenir les activités de veille des collègues afin d'alimenter le réseau;
 - Soutenir la prise de décision en organisant la diffusion interne de l'information pertinente.

¹¹ Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec, *La veille stratégique : Mythes et réalités*, http://www.ctreq.qc.ca/docs/activites/colloques-du-ctreq/colloque-2004/621_fr.pdf

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec, *La veille stratégique : Mythes et réalités*, http://www.ctreq.qc.ca/docs/activites/colloques-du-ctreq/colloque-2004/621_fr.pdf

BIBLIOGRAPHIE

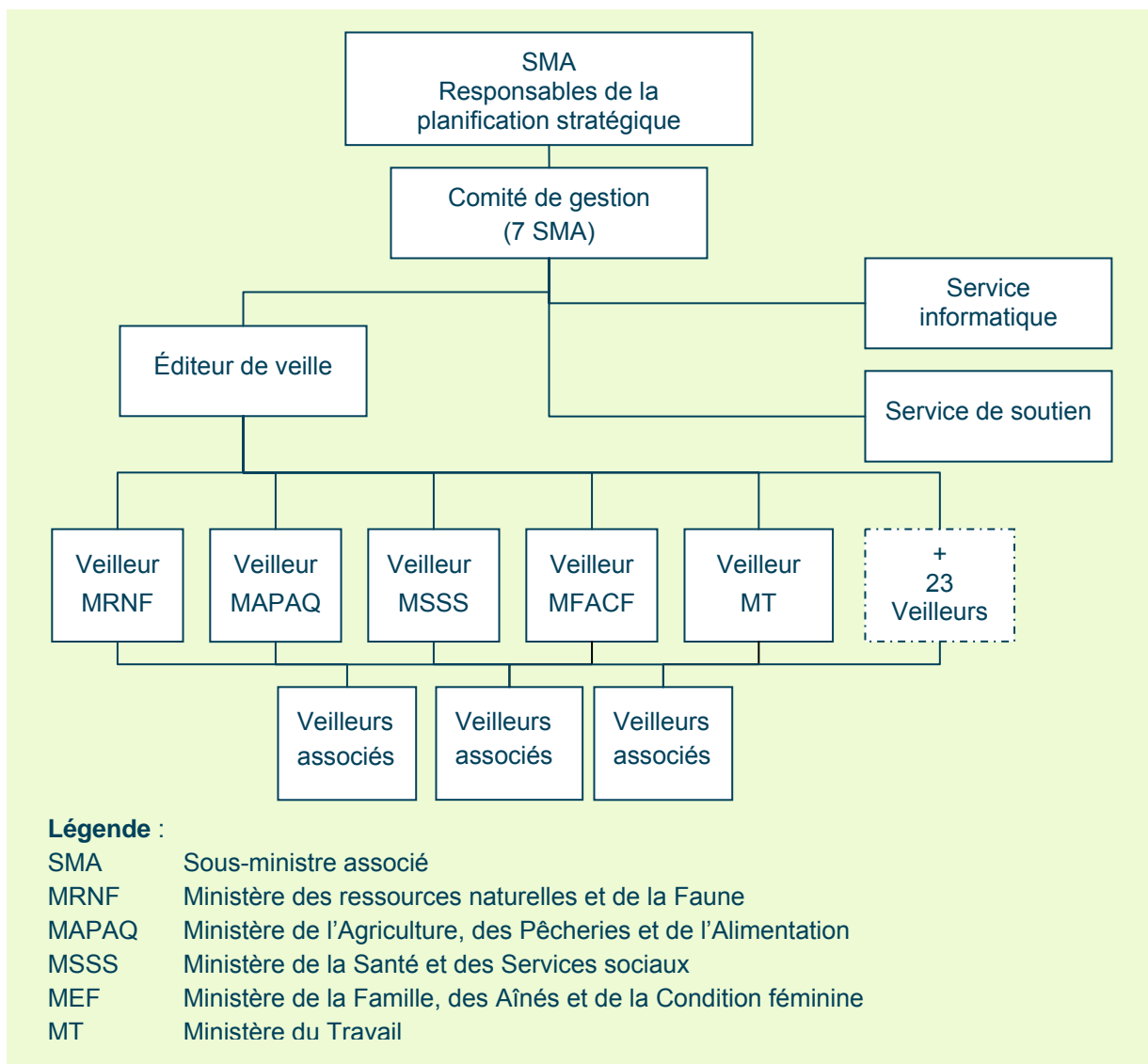
- AUTREMENT, LE JOURNAL DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE (Page consultée le 17 avril 2006). [en ligne],
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/autrement/juin1999.pdf
- CENTRE DE TRANSFERT POUR LA REUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC (Page consultée le 17 avril 2006). *La veille stratégique : Mythes et réalités*, [en ligne],
http://www.ctreq.qc.ca/docs/activites/colloques-du-ctreq/colloque-2004/621_fr.pdf
- GOVERNEMENT FRANÇAIS (Page consultée le 18 avril 2006). *Commissariat général du plan : Édition du 7 juillet 2004*, [en ligne],
<http://www.plan.gouv.fr/intranet/upload/publications/documents/NoteAleph18QuebecV3.pdf>
- MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (Page consultée le 16 avril 2006). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, [en ligne],
http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport_ann_gestion_04-05.pdf
- SECRÉTARIAT AUX PRIORITÉS ET AUX PROJETS STRATÉGIQUES (S. D.). *Prospective, mars*, Document papier.
- SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES, (Page consultée le 17 avril 2006), *Présentation sur la veille gouvernementale* [en ligne],
http://www.sqep.ca/archives/presentations/MercierGouinUgo_colvpe05.pdf

PERSONNE-RESSOURCE

Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine

Madame Suzanne Lamy
Coordonnatrice
Tél. : (418) 643-4226

ANNEXE I : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DU RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

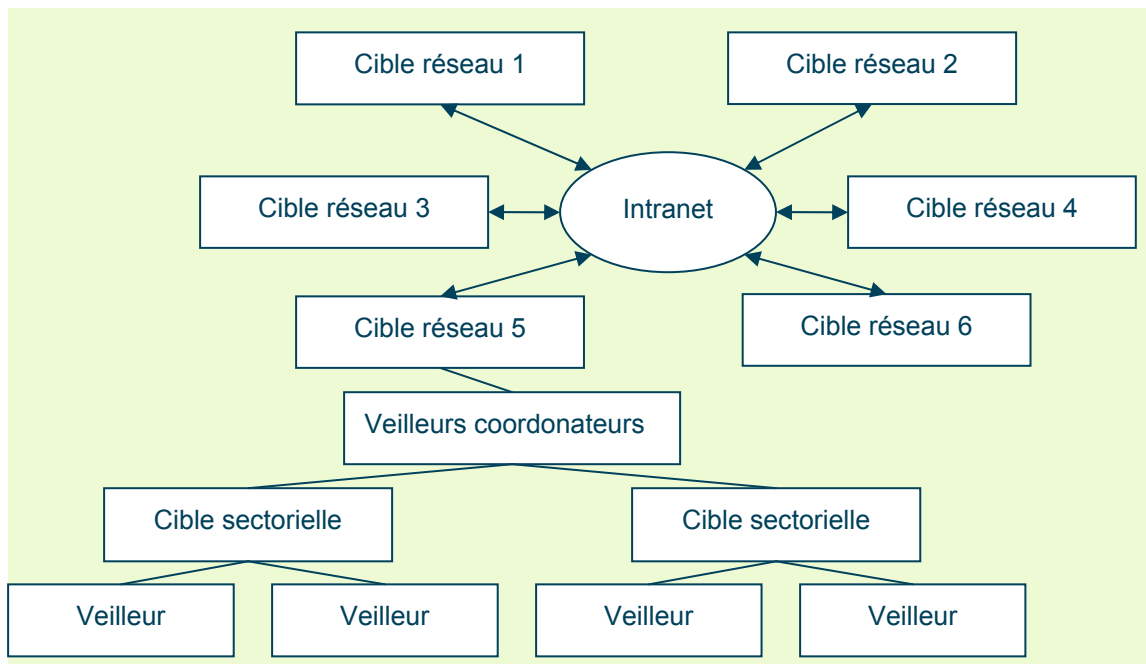


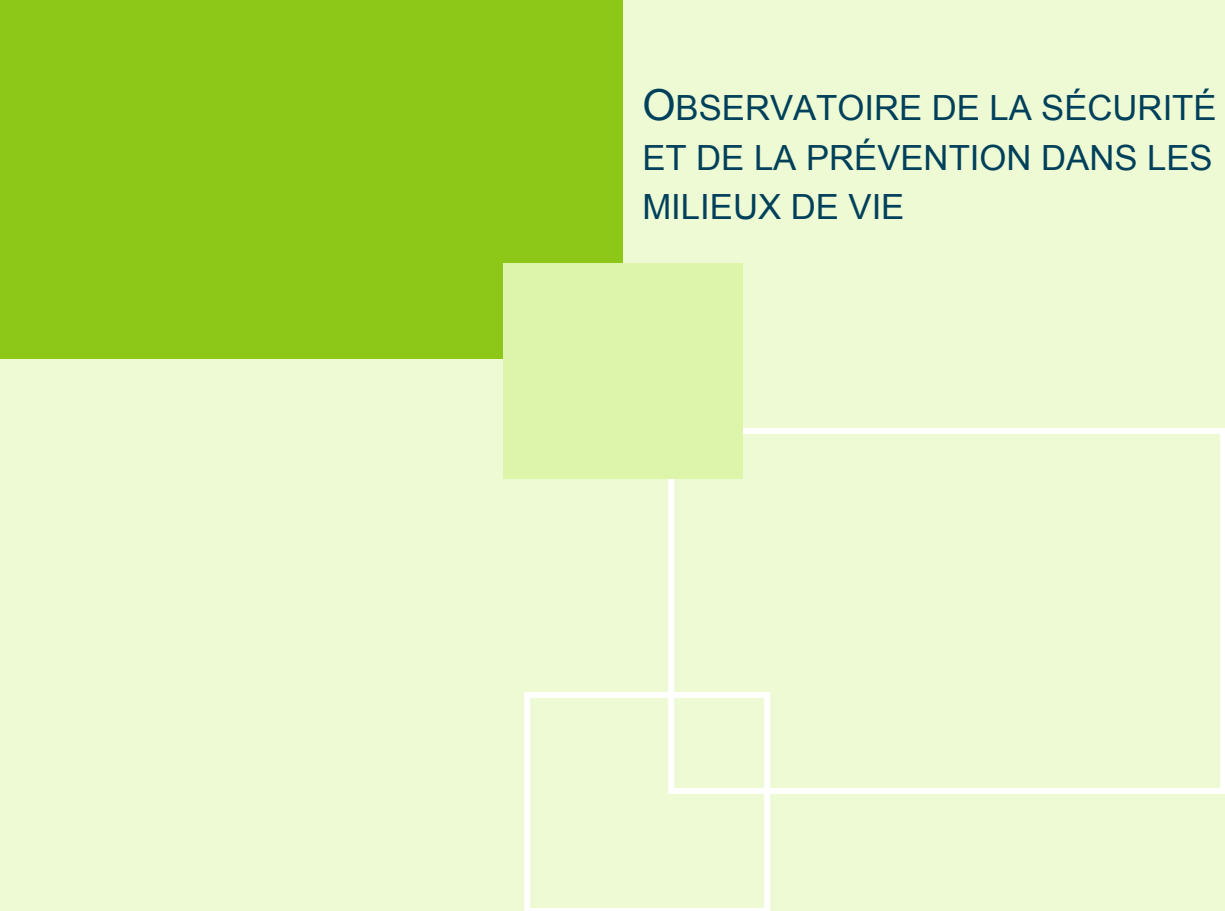
ANNEXE II : ÉVOLUTION DES PRODUITS DE VEILLE¹⁵

	1999	2000	2001	2002	2003	Moyenne
Clips						
Nombre	103	146	175	276	349	210
Taux de croissance		42%	20 %	58 %	26 %	
Fiches						
Nombre	105	75	78	78	134	94
Taux de croissance		-29 %	4 %	0 %	72 %	
Total						
Nombre	208	221	253	354	483	304
Taux de croissance		6 %	14 %	40 %	36 %	
Nombre de rédacteur	28	50	35	51	92	51
Taux de croissance		79 %	-30 %	46 %	80 %	

¹⁵ Source : Banque de données du Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques (RVIPP).

ANNEXE III : PROCESSUS DE VEILLE DU RÉSEAU DE VEILLE INTÉGRÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES





OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ
ET DE LA PRÉVENTION DANS LES
MILIEUX DE VIE

OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE

1 MISE EN CONTEXTE

Dans le domaine de la sécurité collective et de la prévention de la criminalité, des observatoires urbains et locaux ont été établis dans certaines villes, particulièrement en Europe, mais il n'en existe présentement aucun au Canada.

Conscient du manque de ressources, le ministère de la Sécurité publique (MSP) a adopté, en novembre 2001, une politique ministérielle en matière de prévention de la criminalité intitulée *Pour des milieux de vie plus sécuritaires*. Il était mentionné qu'à brève échéance, « le Ministère statuera enfin sur l'opportunité de mettre en place un observatoire en prévention de la criminalité ou en sécurité publique, qui pourrait être rattaché au Forum interministériel dont la création est envisagée, de manière à disposer d'un outil de veille, pour mieux saisir la réalité concrète sur le terrain des phénomènes criminels et sociaux sur lesquels il entend intervenir ¹⁶ ». Par la suite, le Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC) a été mandaté par le Centre national pour la prévention du crime (CNPC) afin de réaliser une étude sur la possibilité de créer, au Québec, un observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie.

En 2003, le CIPC, dont le siège social se situe dans la ville de Montréal, a initié un projet visant la création d'un système de veille en matière de criminalité, à savoir l'Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie (l'Observatoire). Le CIPC est une organisation internationale non gouvernementale, créée en 1994, qui a pour mission « d'aider les pays et les villes à améliorer la sécurité des collectivités et à réduire la criminalité et la violence par la mise en œuvre de politiques, stratégies et actions de prévention efficaces et durables ¹⁷ ». Les principales activités du CIPC sont les suivantes :

- créer et développer une base de connaissances;
- diffuser l'information;
- soutenir l'expérimentation, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques;
- partager une vision;
- développer le réseau de prévention de la criminalité¹⁸.

Le CIPC est dirigé par un conseil d'administration composé de 13 membres. Il compte également un comité exécutif composé de 4 membres ainsi qu'un effectif de 16 employés.

¹⁶ Ministère de la Sécurité publique, *Politique en prévention de la criminalité, Pour des milieux de vie sécuritaires*, <http://www.msp.gouv.qc.ca/prevention/prevention.asp?txtSection=prevent&txtCategorie=politique>

¹⁷ Centre international pour la prévention de la criminalité, *Mission*, http://www.crime-prevention-intl.org/menu_item.php?code=mission

¹⁸ Centre international pour la prévention de la criminalité, *Principales activités*, http://www.crime-prevention-intl.org/menu_item.php?code=core_actions

2 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE VEILLE

■ Description de la mise en place du système de veille

Le projet de mise en place de l'Observatoire a démarré en octobre 2003. Actuellement, l'Observatoire n'est pas encore opérationnel, il est toujours en phase de développement. Le projet doit être complété à la fin de l'année 2006. Initialement, le processus de mise en place comprenait 10 phases de développement¹⁹. Toutefois, celles-ci ont été rationalisées de manière à en conserver seulement trois.

◆ Première phase

La première phase consiste à déterminer le processus menant à la mise en place de l'Observatoire. Les différentes étapes sont les suivantes :

- faire un inventaire des sources d'information accessibles :
 - définir les indicateurs de la sécurité et de la prévention nécessaires à l'établissement d'un état des lieux;
 - expérimenter de nouvelles approches;
 - concevoir les contours d'un outil apte à satisfaire les besoins;
 - fournir une première esquisse de la structure et du statut institutionnel de l'Observatoire;
- déterminer des problématiques et des sources d'information liées à la sécurité dans les milieux de vie (état des lieux). L'Observatoire a ciblé sept thèmes à partir desquels il doit produire des rapports présentant l'état de la situation (ex. : la violence conjugale). Un huitième rapport présentera globalement les sept thèmes ciblés;
- produire des documents de support, notamment des cahiers méthodologiques, des études comparatives ou tout autre document en lien avec la sécurité et la prévention dans les milieux de vie. Un premier rapport de recherche intitulé Perception de la sécurité par les élus municipaux, étude comparative a déjà été élaboré.

◆ Deuxième phase

La deuxième étape consiste à définir l'architecture informatique, la structure et le contenu de l'outil et le mettre à l'épreuve, finaliser les protocoles pour le transfert des données avec les institutions concernées, élargir l'inventaire des sources d'information aux niveaux régional et local et définir les procédures de mise à jour.

◆ Troisième phase

La troisième phase met en place graduellement l'ensemble des moyens devant permettre à l'Observatoire de remplir ses fonctions et d'affermir sa crédibilité²⁰.

¹⁹ Consulter l'annexe I pour prendre connaissance des 10 phases de développement initialement prévues. Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie, *Proposition : les chantiers*.

²⁰ Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie, *Document préparatoire à la prochaine rencontre du Comité scientifique de l'Observatoire* et Serges Bruneau (11 avril 2006). *Les phases de développement*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

L'Observatoire finalise présentement sa première phase de développement tout en ayant déjà amorcé la deuxième. Plusieurs éléments techniques sont toujours en cours d'évaluation par le Comité directeur, notamment en ce qui concerne les sources de financement et le matériel informatique nécessaire.

■ Entités impliquées

Deux entités sont responsables de l'implantation de l'Observatoire, un comité directeur et un comité scientifique.

◆ Comité directeur

Le Comité directeur est présidé par le ministre de la Sécurité publique. Il comprend 11 membres qui occupent principalement une fonction de soutien. Le comité est responsable des questions relatives aux orientations, à la structure, à la mission, au financement, à l'emplacement, à la promotion, etc. Il assure également la mise en place d'une perspective sectorielle, en facilite la mise en œuvre et crée les conditions permettant la pérennisation de l'Observatoire²¹.

◆ Comité scientifique

Le Comité scientifique est composé de 12 membres qui ont des compétences relativement à la prévention et à la sécurité dans les milieux de vie, notamment des experts en criminologie, en psychologie, en médecine ou tout autre domaine lié aux activités de l'Observatoire. Certaines organisations sont également représentées à l'intérieur du Comité, notamment l'Institut de la statistique du Québec et Statistique Canada. Le Comité scientifique occupe principalement une fonction de conseil. Il se réunit pour prendre position et donner son avis à propos des divers thèmes abordés par l'Observatoire. Il est responsable de revoir et de bonifier le contenu de la documentation²².

En plus de ces deux comités, trois employés du CIPC sont responsables de la mise en place de l'Observatoire, à savoir : un directeur de projet, un responsable scientifique et un analyste²³.

■ Description du fonctionnement du système de veille

◆ Champs d'intérêt et d'application

Relativement à la sécurité et à la prévention dans les milieux de vie, l'Observatoire a ciblé trois thèmes à partir desquels il oriente ses recherches :

- la sécurité des personnes et des biens :
 - conditions objectives de la sécurité (délinquance, nuisance sociale et incivilité);
 - perception subjective de la sécurité et d'insécurité (sur le plan de l'individu, de son entourage et de la collectivité);

²¹ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Les Entités impliqués*, [appel téléphonique à Katherine Murray] et Centre international pour la prévention de la criminalité, *Les Entités impliqués*, http://www.crime-prevention-intl.org/io_files/1

²² *Ibid.*

²³ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Les entités impliqués*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

- sources des sentiments de sécurité et de l'insécurité (expériences de victimation, médias, imaginaire individuel et collectif).
- les ressources de la prévention :
 - ressources individuelles (comportements, moyens de prévention et connaissances);
 - ressources collectives (institutions, groupes communautaires, programmes et politiques);
 - coûts relatifs à la prévention de la sécurité (effectif et finances).
- les phénomènes émergents :
 - globalisation et migrations;
 - vieillissement de la population et conflits intergénérationnels;
 - individualisation et précarité des carrières;
 - familles en mutation, conflits famille/travail;
 - enfants : idoles et victimes;
 - *net widening* : vers une criminalisation de la vie quotidienne;
 - décalage entre légalité et moralité individuelle;
 - nouvelles technologies, nouvelles criminalités;
 - déresponsabilisation du citoyen²⁴.

◆ Nature du système

La nature du système à mettre en place est l'un des éléments qui est en cours d'évaluation par le Comité directeur. En ce qui concerne les outils informatiques à privilégier, l'Observatoire a engagé une firme d'experts en informatique de manière à orienter sa démarche. La firme est responsable de cerner les besoins relatifs aux outils à utiliser et aux serveurs à implanter. Elle est également responsable de concevoir la plate-forme structurelle informatique qui sera être utilisée par l'Observatoire. Présentement, l'Observatoire utilise principalement les logiciels *Excel* et *Filemaker*²⁵.

Le Comité directeur est également en train d'évaluer les possibilités portant sur le travail des équipes de recherche qui seront responsables des activités liées à la veille. Le Comité directeur et le Comité scientifique seront toujours impliqués dans les activités de l'Observatoire ainsi que l'équipe de trois personnes qui travaille à son implantation. De plus, l'Observatoire évalue la possibilité de faire appel aux services d'organisations ou de chercheurs externes afin d'effectuer des mandats de recherche (ex. : des chercheurs universitaires). Il évalue également la possibilité d'établir des protocoles de collaboration avec certaines organisations, notamment le Centre international de criminologie comparée²⁶.

Par ailleurs, l'Observatoire a mis en place plusieurs outils d'analyse et de gestion de l'information qui consistent en un ensemble de banques de données liées entre elles, à savoir :

- la banque de données « sources de données »;
- la banque de données « indicateurs »;
- la banque de données « organisations »;

²⁴ Centre international pour la prévention de la criminalité, *L'Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie*, http://www.crime-prevention-intl.org/io_files/io_28_14290observatoireprevent.ppt

²⁵ Serges Bruneau (11 avril 2006). *La nature du système*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

²⁶ *Ibid.*

- la banque de données « références »;
- la banque de données « médias ²⁷ ».

◆ Ressources humaines et financières

Tel qu'il est mentionné précédemment, l'Observatoire compte un effectif de trois personnes. Toutefois, la personne-ressource contactée a indiqué que l'équipe de l'Observatoire pourrait éventuellement être composée de plus de trois employés, mais sans pour autant dépasser le maximum qui a été établi à huit personnes²⁸. L'Observatoire est également appuyé par un comité directeur ainsi qu'un comité scientifique. De plus, il travaillera en collaboration avec diverses organisations ou embauchera des experts pour effectuer certains mandats de recherche.

Par ailleurs, le CIPC est présentement responsable de supporter techniquement l'Observatoire durant la phase de mise en place. Il s'occupe du suivi budgétaire, il prête les locaux et le matériel nécessaire, il assure le secrétariat, etc. Toutefois, il n'a aucune responsabilité relativement au financement. Dès le lancement du projet, il a clairement été défini, par les acteurs impliqués, que l'Observatoire ne serait pas financé par le CIPC lorsqu'il sera opérationnel puisque le CIPC agit d'une organisation internationale dont la mission n'est pas liée à ce type d'activité. Son rôle consiste exclusivement à aider au démarrage de l'organisation. Selon la personne-ressource consultée²⁹, le statut de l'Observatoire n'est pas encore établi. Le Comité directeur évalue présentement plusieurs possibilités. En voici quelques-unes :

- le rattachement à une université ou à une école;
- le rattachement à un organisme gouvernemental ou à un ministère;
- le rattachement à l'Institut de la statistique du Québec;
- la création d'une organisation non gouvernementale;
- la création d'un centre d'expertise comprenant des organismes œuvrant dans les domaines de la sécurité et de la prévention;
- la création d'une structure autonome et indépendante³⁰.

En ce qui concerne les ressources financières, l'Observatoire est financé par le CNPC dans le cadre du programme « Partenariat ». Le CNPC a octroyé au CIPC une subvention annuelle de 200 000 \$ jusqu'en 2006, avec une possibilité de prolongation d'un an, si cela s'avère nécessaire³¹. Ce montant est essentiellement utilisé pour la rémunération des trois employés travaillant à la création de l'Observatoire. Selon la personne-ressource consultée, l'Observatoire est conscient que cette somme n'est pas suffisante pour assurer le fonctionnement de l'organisation. À cet égard, le Comité directeur évalue présentement les possibilités relatives au financement telles

²⁷ Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie, *Document préparatoire à la prochaine rencontre du Comité scientifique de l'Observatoire*.

²⁸ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Ressources humaines*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

²⁹ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Le statut de l'Observatoire*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

³⁰ *Ibid.*

³¹ Centre international de prévention de la criminalité, *Procès-verbal de la séance du Comité scientifique du 19 avril 2004*.

que des sommes récurrentes accordées par les gouvernements fédéral ou provincial, des partenariats, des investissements du secteur privé, etc.³²

■ Objectifs poursuivis par le système de veille

L'Observatoire s'est fixé trois objectifs, qui sont hiérarchisés selon leur priorité de mise en œuvre :

- faire de l'Observatoire un instrument au service des organismes et des personnes qui, au niveau local, régional et provincial, œuvrent pour garantir aux citoyens une plus grande sécurité. Pour ce faire, il doit fournir aux acteurs sociaux de l'information, des outils et des analyses, leur permettant :
 - d'établir un état de la situation en ce qui concerne la sécurité et de l'insécurité dans les différents milieux de vie;
 - de répertorier les ressources individuelles et collectives ainsi que les politiques mises en œuvre pour prévenir la criminalité;
 - de reconnaître des phénomènes émergents pouvant avoir, à court, moyen ou long terme, un impact sur la sécurité de la communauté;
 - de décider, en connaissance de cause, des mesures à prendre en matière de prévention;
 - d'évaluer l'impact des actions entreprises.
- alimenter, à travers l'information recueillie, la recherche scientifique en matière de sécurité et de prévention dans les différents milieux de vie et accroître la connaissance des conditions qui favorisent ou font obstacle à la sécurité. En tant que médiateur entre les milieux scientifiques et la communauté, l'Observatoire pourra également proposer aux instituts universitaires des thèmes de recherche qui se dégagent de ses observations sur le terrain.
- faire de l'Observatoire un instrument pour encourager l'implication des citoyens en matière de sécurité³³.

En vue de réaliser ces trois objectifs, plusieurs actions ont déjà été réalisées. En voici un aperçu :

- établissement d'un état des lieux sur les types de délinquances au niveau provincial. Il s'agit de faire le point sur les sources d'information concernant les différentes formes de délinquance, d'en déterminer les lacunes et d'évaluer leur apport en tant qu'outils d'observation et d'analyse. Les données répertoriées serviront d'abord à broser un portrait de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie au Québec. L'accent sera mis sur la sécurité et la prévention dans les milieux de vie (résidence, voisinage, école, lieu de travail, rues et espaces publics, moyens de transport, institutions de prise en charge, etc.) et sur les différents modes de vie de la population québécoise;
- construction, choix et évaluation des indicateurs pour décrire et analyser les différents aspects de la sécurité et de la prévention, les contextes sociaux et les tendances;
- cueillette de données détaillées sur les municipalités du Québec en vue de construire une typologie des collectivités locales permettant d'envisager la réalisation d'enquêtes sur échantillon stratifié selon le type de collectivité locale, en maximisant le nombre de person-

³² Serges Bruneau (11 avril 2006). *Financement de l'Observatoire*, [appel téléphonique à Katherine Murray] et Centre international de prévention de la criminalité, *Procès-verbal de la séance du Comité scientifique du 19 avril 2004*.

³³ Centre international pour la prévention de la criminalité, *Pourquoi un Observatoire de la sécurité et de la prévention au Québec*, http://www.crime-prevention-intl.org/io_view.php?io_id=88&io_page_id=195

nes touchées à l'intérieur d'une même communauté afin de mettre en relation les résultats avec les caractéristiques structurelles;

- création d'une banque de données où sont répertoriés les organismes ayant fait de la prévention, leur principal objectif, les programmes de prévention mis en place et les ressources financières et humaines mobilisées à cet effet;
- exploration, par la mise en place d'une banque de données sur les médias et par des entretiens avec des journalistes, de la possibilité d'utiliser cette information pour mieux cerner la délinquance au Québec, pour reconstruire l'image des délinquances à laquelle la population est confrontée et pour analyser les processus qui donnent forme à cette image³⁴.

3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE VEILLE

◆ Collecte de l'information

L'Observatoire collige l'information relative à la sécurité et à la prévention dans les milieux de vie essentiellement à partir de données existantes. À cet égard, il a établi des ententes de collaboration avec certaines organisations, dont l'Institut de la Statistique du Québec et Statistique Canada. Il se base également sur des rapports de recherche officiels, notamment ceux du MSP ou des services policiers³⁵. Les autres outils de collecte d'information utilisés par l'Observatoire sont les suivants :

- indicateurs quantitatifs et qualitatifs élaborés à partir de données existantes;
- banques de données (ex. : l'Institut de la Statistique du Québec et Statistique Canada);
- enquêtes de victimation (sondage téléphonique et rencontre vis-à-vis);
- enquêtes sur le sentiment de sécurité;
- enquêtes de criminalité autoreportée;
- réseaux de correspondants;
- sondages auprès des villes (élus et hauts fonctionnaires³⁶).

◆ Priorisation de l'information collectée

L'Observatoire n'utilise pas de technique précise pour la priorisation de l'information colligée. Ce mandat a été confié au bon jugement du responsable scientifique, un professionnel en sociologie qui compte plus de 25 ans d'expérience³⁷.

◆ Traitement et analyse de l'information

L'Observatoire n'utilise pas de mécanisme précis pour le traitement et l'analyse de l'information colligée. Ce mandat a également été confié au responsable scientifique, qui est appuyé par le personnel de l'Observatoire et le Comité scientifique³⁸.

³⁴ Centre international pour la prévention de la criminalité, *Pourquoi un Observatoire de la sécurité et de la prévention au Québec*, http://www.crime-prevention-intl.org/io_view.php?io_id=88&io_page_id=195

³⁵ Serges Bruneau (11 avril 2006). *La collecte de l'information*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

³⁶ Centre international pour la prévention de la criminalité, *L'Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie*, http://www.crime-prevention-intl.org/io_files/io_28_14290observatoireprevent.ppt

³⁷ Serges Bruneau (11 avril 2006). *La priorisation de l'information*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

◆ Modes de diffusion de l'information

À ce jour, l'Observatoire n'a pas encore implanté ses modes de diffusion de l'information. Cependant, plusieurs possibilités ont été envisagées, dont³⁹, un site Internet :

- Le site Internet : permettra aux utilisateurs d'accéder à de l'information sur l'Observatoire relativement à⁴⁰ :
 - la mission, la structure, les membres de l'équipe, les membres du Comité directeur et du Comité scientifique, les coordonnées, etc.;
 - les banques de données avec possibilité d'accès direct aux données;
 - les publications de l'Observatoire;
 - les autres observatoires au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde;
 - des liens relatifs à des organismes qui s'occupent de sécurité et de prévention.
- L'état des lieux : les sept thèmes présentant l'état de la situation relativement à certaines problématiques feront l'objet de rapports de recherche d'une centaine de pages chacun. Ils seront présentés sous forme de publication officielle et seront mis à jour périodiquement⁴¹;
- Des cahiers thématiques, méthodologiques et conceptuels : ils ont pour fonction de diffuser de l'information plus détaillée sur des problématiques spécifiques, sur des outils ou des méthodes et sur des problèmes théoriques et conceptuels de la démarche;
- Un bulletin d'information : il va fournir aux usagers de l'information d'actualité sur les activités et les publications de l'Observatoire, sur des événements qui touchent de près ou de loin les domaines de la sécurité et de la prévention, sur les résultats d'enquêtes ou de sondages, ainsi qu'un programme des manifestations d'intérêt (colloques, conférences ou autres) ayant lieu au Québec ou ailleurs au Canada. Le bulletin diffusera également de l'information sur les activités d'autres observatoires, que ce soit au Québec ou à l'étranger;
- L'assistance technique : l'Observatoire offrira de l'assistance technique qui prendra plusieurs formes. Bien qu'il n'ait pas encore ciblé tous les domaines dans lesquels il offrira un tel support, certains domaines ont déjà été déterminés, à savoir :
 - la réalisation d'enquêtes sur la sécurité dans les collectivités locales;
 - la collaboration à des enquêtes de victimation aux niveaux local et provincial;
 - la participation à des groupes de travail relatifs à la mise en place de systèmes d'information.

◆ Partenariats

L'Observatoire a établi cinq partenariats avec les entités suivantes :

- le MSP;
- l'Union des municipalités du Québec;
- le Réseau québécois de Villes et Villages en santé;

³⁸ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Le traitement et l'analyse de l'information*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

³⁹ Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie, *Document préparatoire à la prochaine rencontre du Comité scientifique de l'Observatoire*.

⁴⁰ Selon la personne-ressource contactée, le site Internet ne sera pas opérationnel dès le démarrage du système de veille. L'Observatoire compte initialement se servir du site Internet du CIPC.

⁴¹ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Les modes de diffusion de l'information*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

- la Fédération Québécoise des Municipalités;
- l'Institut national de santé publique du Québec⁴².

Les partenaires sont responsables de supporter les entités impliquées dans l'implantation de l'organisation. Cependant, ils ne sont pas impliqués financièrement dans le projet. Leur rôle consiste à fournir du temps et leur expertise dans leurs champs de compétence respectifs⁴³.

⁴² Centre international pour la prévention de la criminalité, *L'Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie*, http://www.crime-prevention-intl.org/io_files/io_28_14290observatoireprevent.ppt

⁴³ Serges Bruneau (11 avril 2006). *Partenariats*, [appel téléphonique à Katherine Murray].

BIBLIOGRAPHIE

- CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ (Page consultée le 12 avril 2006). *Mission*, [en ligne], http://www.crime-prevention-intl.org/menu_item.php?code=mission
- CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ (Page consultée le 12 avril 2006). *Principales activités*, [en ligne], http://www.crime-prevention-intl.org/menu_item.php?code=core_actions
- CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ (Page consultée le 12 avril 2006). *Pourquoi un Observatoire de la sécurité et de la prévention au Québec*, [en ligne], http://www.crime-prevention-intl.org/io_view.php?io_id=88&io_page_id=195
- CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ (Page consultée le 12 avril 2006). *Projets pilotes*, [en ligne], http://www.crime-prevention-intl.org/menu_item.php?code=pilot_projects
- CENTRE INTERNATIONAL DE PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ (2004), Procès-verbal de la séance du Comité scientifique du 19 avril 2004.
- CENTRE INTERNATIONAL POUR LA PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ (Page consultée le 13 avril 2006). *L'Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie*, [en ligne], http://www.crime-prevention-intl.org/io_files/io_28_14290observatoireprevent.ppt
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE (Page consultée le 11 avril 2006). *Politique en prévention de la criminalité « Pour des milieux de vie sécuritaires »*, [en ligne], <http://www.msp.gouv.qc.ca/prevention/prevention.asp?txtSection=prevent&txtCategorie=politique>
- OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE (2004), *Proposition : les chantiers*, avril.
- OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE (2006), *Document préparatoire à la prochaine rencontre du Comité scientifique de l'Observatoire*, 25 avril.

PERSONNE-RESSOURCE

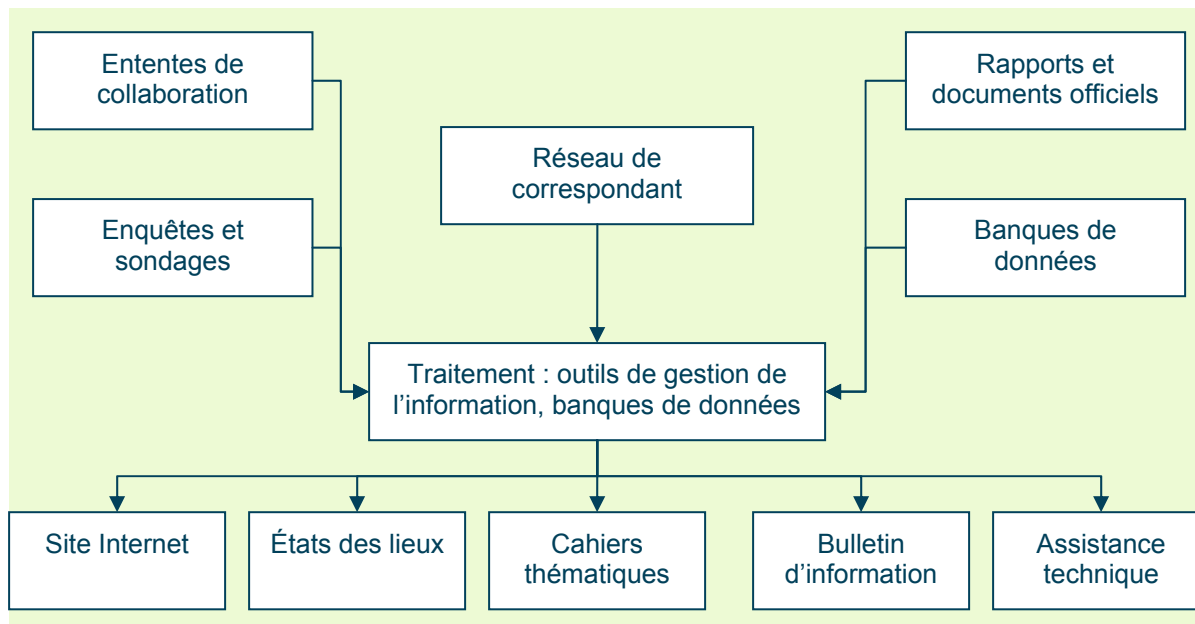
Centre international pour la prévention de la criminalité

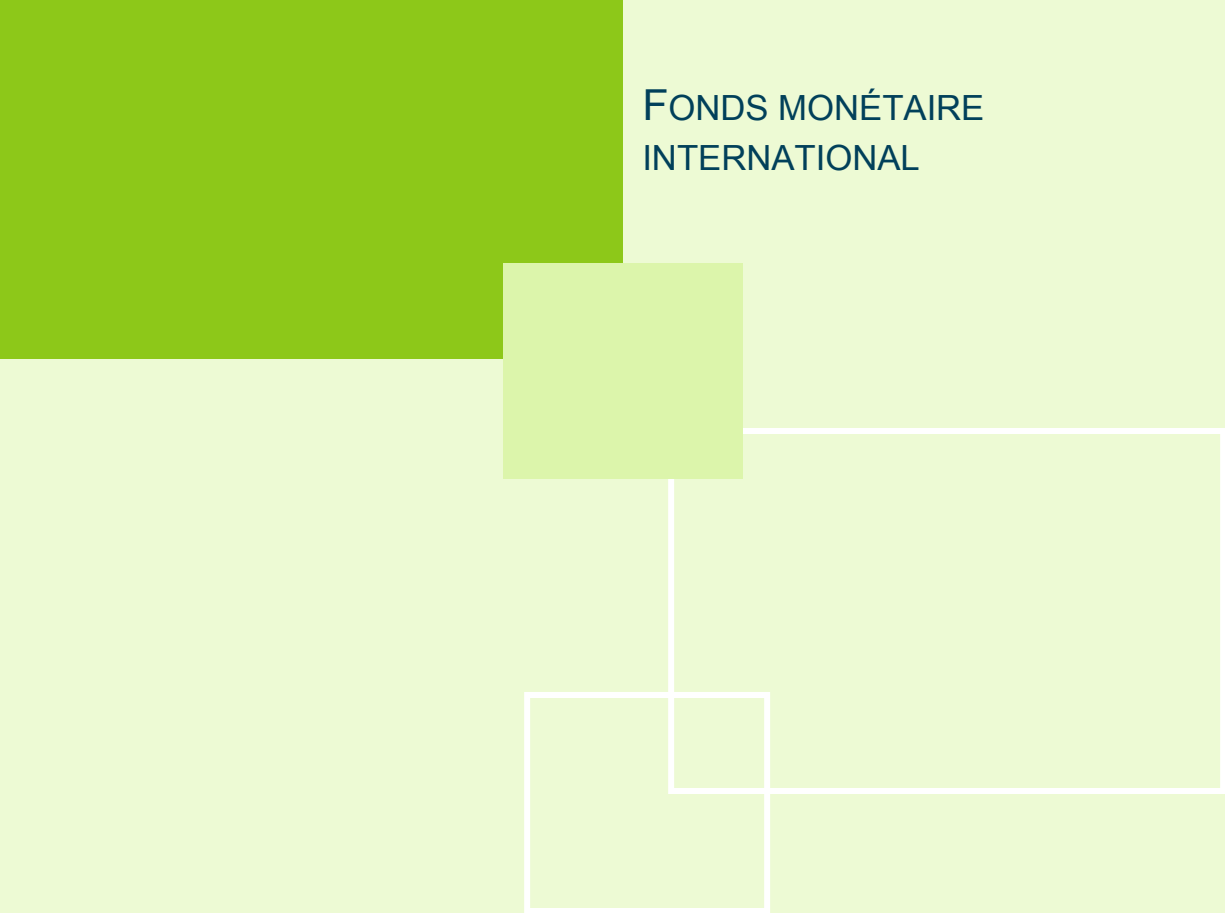
Serges Bruneau
Directeur du projet de l'Observatoire
Tél. : (514) 288-6731, poste 237

ANNEXE I : LES DIX PHASES DE DÉVELOPPEMENT INITIALEMENT PRÉVUES

1. Analyse des principaux concepts (sécurité, prévention, milieux de vie, modes de vie, etc.).
2. La mesure de la délinquance au Québec : établir un état des lieux sur la mesure des délinquances au niveau provincial.
3. Les paramètres de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie québécois : faire ressortir, à travers une description de la situation actuelle, les potentialités et les lacunes des sources de données existantes et utiliser l'information accessible de façon innovatrice, en mettant en lumière des aspects de la sécurité et de la prévention.
4. Les indicateurs : choisir et évaluer les indicateurs dont l'Observatoire va se servir pour décrire et analyser les différents aspects de la sécurité et de la prévention, les contextes sociaux dans lesquels l'une ou l'autre se situent, les tendances.
5. Les municipalités québécoises : recueillir des données détaillées sur chacune des municipalités québécoises.
6. Les ressources collectives, organismes et programmes de prévention au Québec : répertorier une banque de données des organismes, des programmes mis en place et des ressources mobilisées relativement à la sécurité et à la prévention dans les milieux de vie.
7. Les médias : explorer, par la mise en place d'une banque de données sur les médias et par des entretiens avec des journalistes, la possibilité d'utiliser ces données pour mieux cerner la qualité des délinquances au Québec, pour reconstruire l'image des délinquances à laquelle la population est confrontée et pour analyser les processus qui donnent forme à cette image.
8. La recherche en matière de sécurité et de prévention : créer une banque de données répertoriant les centres de recherche (en milieu universitaire et au sein des organismes gouvernementaux) dont les activités touchent directement ou indirectement les phénomènes qui constituent le champ d'observation de l'Observatoire.
9. Discussions de groupe et entretiens : réaliser des discussions de groupe et des entretiens avec des citoyens appartenant à différents groupes de la population, ainsi qu'avec des représentants des corps de police, des CLSC, des municipalités, de la presse et d'autres organismes impliqués dans la production de la sécurité.
10. Un regard « autre » : définir en quoi consiste le regard « autre » de l'Observatoire.

ANNEXE II : PROCESSUS DE VEILLE DE L'OBSERVATOIRE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION DANS LES MILIEUX DE VIE





FONDS MONÉTAIRE
INTERNATIONAL

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

1 MISE EN CONTEXTE

Le Fonds monétaire international (FMI) est une institution financière internationale créée en juillet 1944 lors d'une conférence internationale tenue à Bretton Woods, dans le New Hampshire (États-Unis). Lors de cette rencontre, les représentants de 44 nations ont convenu de sur la mise en place d'un cadre de coopération économique destiné à prévenir les politiques économiques désastreuses qui avaient contribué à la crise des années 1930. À la suite de la ratification des statuts du FMI par 29 États, le FMI a commencé ses activités en décembre 1945⁴⁴. L'une de ses trois missions⁴⁵ essentielles consiste à favoriser le dialogue entre les États membres sur les conséquences que leurs politiques économiques et financières peuvent entraîner à l'échelle nationale et internationale⁴⁶. Ce processus de veille et de consultation est plus communément connu sous le nom de système de « surveillance » du FMI. Contrairement aux deux autres missions du FMI qui sont réalisées à la demande et selon les besoins des pays membres, la « surveillance » du FMI s'exerce de manière continue sur l'économie de chacun des pays membres, ainsi que sur le système économique et monétaire international dans son ensemble.

La « surveillance » du FMI comprend donc un système de veille et un processus de consultation. Dans ce document, seul le système de veille du système économique et monétaire international sera présenté.

L'entité responsable de ce système de veille est le conseil d'administration du FMI⁴⁷. Ce dernier est aussi responsable de la conduite générale du FMI et, à cette fin, il exerce tous les pouvoirs que le Conseil des gouverneurs⁴⁸ lui a délégués.

2 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE VEILLE

■ Description de la mise en place du système de veille

Le FMI a mis en place son système de veille pour répondre à l'article IV de ses statuts qui stipule que le FMI a pour mandat d'exercer une ferme surveillance sur la politique de change des États membres afin d'assurer le fonctionnement effectif du système monétaire international. Plus précisément, c'est en 1977 que le conseil d'administration respectera cet article en reconnaissant que l'évaluation, par le FMI, des politiques de change de ses membres nécessitait une veille permanente et approfondie de la situation économique globale et des politiques menées par chaque pays.

⁴⁴ Le (FMI) comprend aujourd'hui 184 États membres.

⁴⁵ Les deux autres missions du FMI sont : l'assistance technique et l'assistance financière.

⁴⁶ Fonds monétaire international, *Surveillance du FMI*, <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>

⁴⁷ Le conseil d'administration est composé d'administrateurs et il est présidé par un directeur général. Les administrateurs sont choisis comme suit : cinq sont nommés par les cinq États membres disposant des quotes-parts les plus élevées et 15 sont élus par les autres États membres.

⁴⁸ Le Conseil des gouverneurs est composé d'un gouverneur et d'un suppléant nommés par chacun des États membres.

Le système de veille comprend d'une part des équipes d'économistes et d'autre part des outils informatiques. Les équipes d'économistes suivent de façon permanente l'évolution de l'économie mondiale et celle des marchés financiers internationaux⁴⁹. Quant aux outils informatiques, ils servent comme instruments pour les analyses économiques et comme moyen de communication pour le FMI. Par exemple, grâce à son site Internet, le FMI met à la disposition des États membres et du grand public toute l'information obtenue par son système de veille sur l'état des lieux du système économique et monétaire international.

Comme il a été mentionné précédemment, le conseil d'administration est la principale entité impliquée dans la mise en place du système de veille du FMI. Outre son rôle de responsable ultime du système de veille, le conseil d'administration procède, tous les deux ans, à un examen approfondi (examen biennal) de ses activités de surveillance qui comprennent la veille et les consultations. Cette évaluation biennale de son système de veille repose non seulement sur une évaluation interne, mais aussi sur les efforts de sensibilisation déployés auprès du public⁵⁰.

Le Bureau d'évaluation indépendant⁵¹ (BEI) est une autre entité du FMI qui est impliquée dans la mise en place de son système de veille. En effet, à la demande du conseil d'administration, le BEI évalue régulièrement l'efficacité du système de veille du FMI⁵². Au terme de chaque évaluation, le BEI est tenu de faire des recommandations sur l'efficacité du système de veille du FMI.

■ Description du fonctionnement du système et de ses éléments constitutifs

◆ Champs d'intérêt et d'application

Avant la série de crises qui a frappé les secteurs bancaires des pays industrialisés et des pays en développement dans les années 1990, le principal champ d'intérêt et d'application du système de veille du FMI portait sur les régimes de change et les politiques monétaires et financières internationales. Mais depuis lors, les champs d'intérêt et d'application du système de veille du FMI couvrent une vaste gamme de politiques économiques, en accordant à chacune d'elles une importance qui varie selon la situation des pays concernés⁵³. Aujourd'hui, le FMI veille sur ce qui se passe dans les domaines suivants :

- les régimes de change et les politiques monétaires et financières;
- les questions liées au secteur financier;
- l'évaluation des risques et des facteurs de vulnérabilité;
- les questions institutionnelles;
- les politiques structurelles.

Les régimes de change et les politiques monétaires et financières restent toujours au cœur de la mission de veille du FMI. Pour s'assurer de la stabilité du système monétaire mondial, le FMI veille sur les politiques économiques de ses États membres. Ces politiques économiques vont du

⁴⁹ Fonds monétaire international, *Surveillance du FMI*, <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>

⁵⁰ Fonds monétaire international. *Rapport annuel*, chapitre, p. 25, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

⁵¹ Fonds monétaire international, *Organigramme du FMI*, <http://www.imf.org/external/np/obp/fra/orgchtf.htm>

⁵² International Monetary Fund, *External Evaluation of IMF Surveillance: Report by a Group of Independent Experts*, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/extev/surv/eval.pdf>

⁵³ Fonds monétaire international, *Surveillance du FMI*, <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>

choix d'un régime de change aux moyens d'assurer la cohérence entre ce régime et l'orientation des politiques budgétaire et monétaire.

Après la série de crises des années 1990, les questions liées au secteur financier sont devenues aussi un champ d'intérêt et d'application de plus en plus important pour le système de veille du FMI.

L'évaluation des risques et des facteurs de vulnérabilité liés aux flux de capitaux massifs et parfois volatils est devenue un domaine surveillé régulièrement par le FMI depuis les années 1990. Depuis lors, il est apparu nécessaire pour le FMI d'étendre le champ d'application de son système de veille au-delà du cadre traditionnel des comptes des transactions courantes et de la viabilité de la dette extérieure des États membres.

Les questions institutionnelles⁵⁴ sont aussi entrées dans les champs d'intérêt et d'application du système de veille du FMI au lendemain des crises financières et surtout depuis que certains pays membres se sont engagés à passer d'une économie planifiée vers une économie de marché.

Enfin, le système de veille du FMI s'intéresse aussi depuis les années 1980 aux politiques structurelles⁵⁵. Ce champ d'intérêt et d'application du FMI a pris de l'importance dans le travail de veille du FMI lorsque l'activité économique a ralenti dans de nombreux pays industrialisés à la suite des chocs pétroliers, des crises de la dette survenues dans le monde en développement et enfin à la suite de l'éclatement de l'Union soviétique.

◆ Ressources humaines et financières

L'accroissement des champs d'intérêt et d'application du système de veille du FMI a eu comme conséquence immédiate l'augmentation des ressources humaines et financières consacrées à la fonction de surveillance du FMI⁵⁶ et par conséquent à la quantité de ressources humaines et financières affectées à son système de veille. Par exemple, entre 2001 et 2003 près de 30 % des effectifs du FMI, soit 510 employés étaient affectés à la mission de surveillance contre un effectif de 410 entre 1998 et 2000 (voir l'annexe I). Quant aux dépenses en salaires⁵⁷, celles-ci sont passées de façon globale de 96,2 M\$ US à 101,3 M\$ US entre 2002 et 2003⁵⁸. Pendant cette même période, le personnel affecté au système de veille du système monétaire international est passé de 83 à 88 employés (voir l'annexe I). En ce qui concerne les salaires, ils sont passés de 16,5 M\$ US à 7,5 M\$ US.

⁵⁴ Les questions institutionnelles portent sur l'indépendance de la banque centrale, la réglementation du secteur financier, le gouvernement d'entreprise, la transparence de la politique économique ou les questions de responsabilité

⁵⁵ Les politiques structurelles sont celles qui, dans un pays, régissent le commerce international, le marché du travail ou le secteur énergétique, par exemple.

⁵⁶ Fonds monétaire international, *Biennial Review of the Implementation of the Fund's Surveillance and of the 1977 Surveillance Decision — Overview, Modalities of Surveillance, Content of Surveillance, and Public Information Notice on the Executive Board Discussion*, <http://www.imf.org/external/np/pdr/surv/2004/082404.pdf>

⁵⁷ Les dépenses en salaires sont calculées sur l'hypothèse du FMI qui stipule que 30 % des effectifs totaux du Fonds sont affectés à la mission de surveillance du FMI.

⁵⁸ Fonds monétaire international, *Rapport annuel 2.05*, chapitre 7, p. 92-94, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

◆ Éléments constitutifs du système de veille du Fonds monétaire international

Les éléments constitutifs du système de veille du FMI comprennent la surveillance à l'échelle mondiale (ou « multilatérale ») et la surveillance régionale. Ces deux composantes du système de veille du FMI lui permettent d'obtenir de l'information sur le système économique et monétaire international et de donner aux États membres une information adéquate sur les phénomènes de transmission des décisions économiques et financières à l'échelle mondiale.

Dans le cas de la surveillance à l'échelle mondiale, le FMI observe quasi quotidiennement la situation économique mondiale, celle de l'évolution des marchés internationaux de capitaux et les répercussions à l'échelle mondiale des principaux faits marquants de la scène économique et financière internationale comme la situation du marché pétrolier ou les déséquilibres externes. La direction et les services du FMI exercent leur mandat de veille sur le système monétaire international en prenant part aux discussions de politique générale qui se tiennent entre les ministres des finances, les gouverneurs de banques centrales et les responsables de divers groupes tels que le Groupe des Sept (G7) principaux pays industrialisés, le Groupe des Vingt (G20) pays industrialisés et émergents et le Groupe des Vingt-Quatre (G24), qui rassemble les pays en développement⁵⁹. Les services du FMI suivent aussi en permanence l'évolution des marchés financiers matures et émergents, ainsi que l'évolution économique à l'échelle mondiale⁶⁰. De même, dans le cadre de son système de veille, le conseil d'administration du FMI se réunit aussi fréquemment et de manière informelle pour examiner l'évolution de la situation économique et des marchés financiers internationaux.

En ce qui concerne la surveillance régionale, le FMI exerce son mandat en examinant les politiques mises en œuvre dans le cadre d'accords régionaux comme la zone euro, l'Union monétaire des Caraïbes orientales (*Eastern Caribbean Currency Union*), l'Union économique et monétaire ouest-africaine, etc. ainsi que les répercussions de l'évolution internationale à l'échelle régionale.

■ Identification des objectifs poursuivis par le système de veille

Depuis sa mise en service en 1977, l'objectif ultime du système de veille du FMI est d'assurer un bon fonctionnement du système économique et monétaire international. Par son système de veille, le FMI cherche à aider les pays membres à atteindre la stabilité financière et à connaître une croissance économique durable⁶¹ en assurant leur pleine coopération. Cependant, à cause de la hausse du coût des ressources en personnel consacrées⁶² à son système de surveillance, le FMI estime que son système de veille ne peut être renforcé qu'en mettant en place une gestion plus stratégique des ressources et une meilleure hiérarchisation des objectifs stratégiques.

⁵⁹ Fonds monétaire international, *Rapport annuel*, chapitre 1, p. 2, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

⁶⁰ *Ibid.*, p. 6.

⁶¹ Fonds monétaire international, *Surveillance du FMI*, <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>

⁶² Fonds monétaire international, *Rapport annuel*, chapitre 2, p. 25, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

Ainsi, en 2004 lors de sa dernière revue des champs couverts par son système de veille, le FMI a classé ses objectifs stratégiques par ordre de priorité⁶³ :

- veiller efficacement sur les politiques économiques et financières prises par les États membres;
- veiller et traiter de façon approfondie les questions de taux de change;
- renforcer la surveillance du secteur financier;
- veiller et examiner plus en détail l'ampleur des retombées régionales et mondiales des politiques économiques. Il importe aussi de veiller sur la viabilité de la dette, la vulnérabilité des bilans, etc.

3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE VEILLE

■ Collecte de l'information et modes de diffusion de l'information aux utilisateurs du système

Le système de veille du FMI permet aux États membres de renforcer leur analyse des phénomènes de transmission à l'échelle régionale et mondiale des politiques économiques et financières qu'ils prennent. Pour y arriver, le FMI collecte par le biais de son système de veille de l'information économique et financière qu'il publie dans deux types de documents :

- les rapports sur les perspectives de l'économie mondiale;
- les rapports sur la stabilité financière dans le monde (*Global Financial Stability Reports*).

◆ Rapport sur les perspectives de l'économie mondiale

C'est un document publié à partir de l'information obtenue grâce au système de veille du FMI dans le cadre de ses surveillances mondiales (multilatérales). En règle générale, cette revue est publiée deux fois par an, en septembre et en mars, en prévision des réunions du Comité monétaire et financier international pour lequel elle sert de document de référence.

Les *Perspectives de l'économie mondiale* présentent une analyse des perspectives économiques qui s'offrent à l'échelle planétaire ainsi que les mesures appropriées aux différents pays⁶⁴. Par exemple, ce rapport présente l'analyse et les projections économiques des services du FMI à l'échelle mondiale, pour les principaux groupes de pays (classés selon la région, le niveau de développement, etc.) et pour de nombreux pays. Il met l'accent sur les principales questions de politique économique et sur l'analyse de l'évolution et des perspectives économiques. Les services du FMI déterminent également si les conditions sont propices à une croissance pour l'année, tout en soulignant les risques inhérents à une expansion présentant une asymétrie croissante, à un resserrement significatif des conditions du marché financier et à la poursuite de la flambée des cours du pétrole.

⁶³ Fonds monétaire international, *Surveillance du FMI*, <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>

⁶⁴ Fonds monétaire international, *Rapport annuel*, chapitre 1, p. 2, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

◆ Rapports sur la stabilité financière dans le monde

C'est un document publié à partir de l'information obtenue grâce au système de veille du FMI dans le cadre de ses surveillances mondiales (multilatérales). En règle générale, cette revue est publiée deux fois par an; en août et en mars; en prévision des réunions du Comité monétaire et financier international pour lequel elle sert de document de référence. Les conclusions sont contenues dans des rapports semestriels sur la stabilité financière dans le monde.

Les *Global Financial Stability Reports* étudient l'évolution des marchés internationaux de capitaux et les risques qui les entourent⁶⁵.

Enfin, dans le cadre de la surveillance régionale, le FMI recherche de l'information sur l'évolution et les perspectives de l'économie régionale et sur l'évolution des marchés financiers régionaux. Depuis 1990, le FMI s'emploie à renforcer sa surveillance régionale en donnant une place accrue à l'examen des unions monétaires et en accordant une plus grande attention à la dimension régionale de l'évolution et des politiques économiques. Cette surveillance donne naissance à des documents qui permettent, par exemple, une analyse comparative de l'évolution et des politiques économiques à l'échelle d'une région et de mettre davantage en relief les mécanismes de transmission des chocs au sein d'une région⁶⁶.

◆ Partenaires du système de veille du Fonds monétaire international

Les principaux partenaires du système de veille du FMI sont :

- les responsables des gouvernements des États membres;
- les responsables des banques centrales des États membres;
- les représentants des investisseurs privés dans les États membres;
- les responsables du Groupe des Sept (G7) principaux pays industrialisés,
- les responsables du Groupe des Vingt (G20) pays industrialisés et émergents;
- les responsables du Groupe des Vingt-Quatre (G24) pays en développement;
- les responsables syndicaux;
- les parlementaires;
- les organisations de la société civile;
- les chercheurs.

Tous ces partenaires sont consultés régulièrement par le personnel du FMI qui est affecté au système de veille. Par exemple, pour avoir une idée précise sur les politiques économiques et financières d'un pays, d'une région ou des regroupements économiques (G7, G20 et G24), les équipes d'économistes du FMI peuvent consulter leurs représentants, les banques centrales ainsi que les groupes représentatifs tels que les parlementaires, les partenaires sociaux, les milieux universitaires et les opérateurs économiques et financiers⁶⁷.

⁶⁵ Fonds monétaire international, *Rapport annuel*, chapitre 1, p. 2, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

⁶⁶ *Ibid.*, p. 18.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 3.

BIBLIOGRAPHIE

- FOND MONÉTAIRE INTERNATIONAL (Page consultée le 7 avril 2006). *Le FMI en un clin d'œil*, [en ligne], <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/glancef.htm>
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (Page consultée le 7 avril 2006). *Surveillance du FMI*, [en ligne], <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (Page consultée le 7 avril 2006). *The IMF's multilateral surveillance*, [en ligne], <http://www.imf.org/External/NP/ieo/2005/ms/eng/061405.pdf>
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (Page consultée le 7 avril 2006). *Biennial Review of the Implementation of the Fund's Surveillance and of the 1977 Surveillance Decision Overview, Modalities of Surveillance, Content of Surveillance, and Public Information Notice on the Executive Board Discussion*, [en ligne], <http://www.imf.org/external/np/pdr/surv/2004/082404.pdf>
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (1999). *External Evaluation of IMF Surveillance: Report by a Group of Independent Experts*, [en ligne], <http://www.imf.org/external/pubs/ft/extev/surv/eval.pdf>
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (Page consultée le 7 avril 2006). *Rapport annuel*, [en ligne], <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2005/fra/pdf/file3f.pdf>

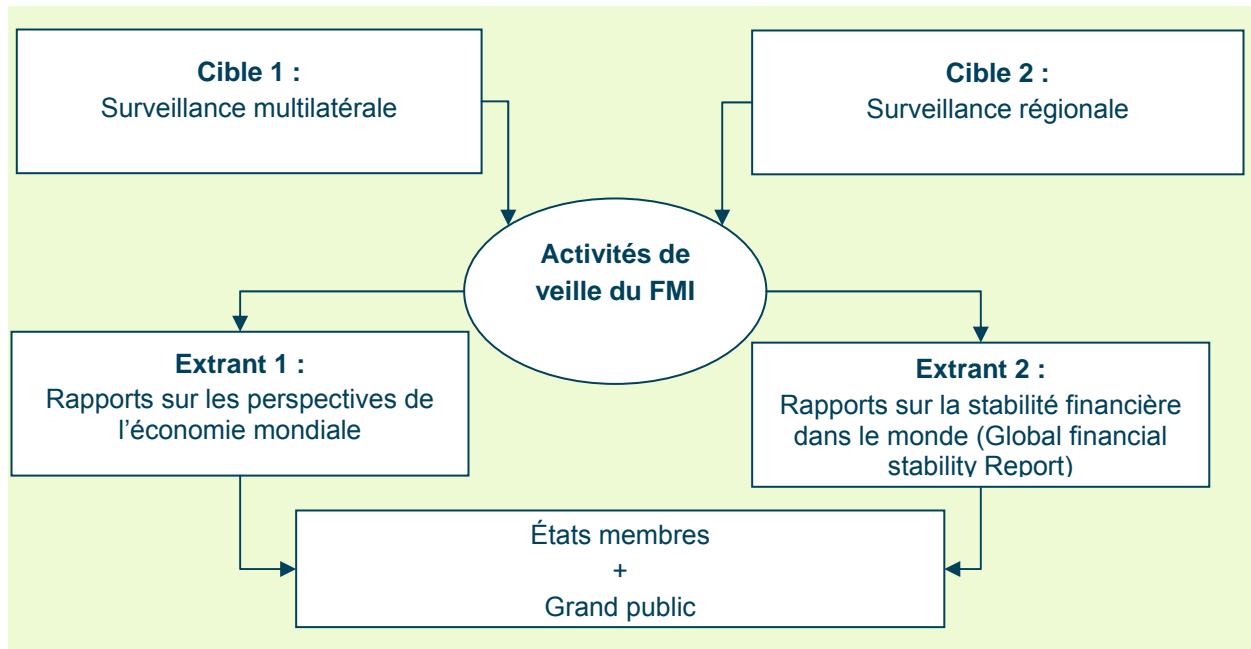
ANNEXE I: EFFECTIF AFFECTÉ AU SYSTÈME DE VEILLE DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

Table 2. Personnel Resources Devoted to Surveillance and Related Activities 1/

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002	FY2003	FY2004 (Q1-Q3)
	(in staff years, unless otherwise indicated)						
Total surveillance	416	403	409	435	485	510	360
<i>(change, in percent)</i>		-3.1	1.3	6.6	11.5	5.1	...
Bilateral surveillance 2/	348	335	340	364	402	422	301
<i>(change, in percent)</i>		-3.9	1.4	7.1	10.7	4.8	...
Country desk surveillance work	348	335	340	314	315	322	237
Article IV consultations/combined with UFR	240	229	244	215	224	225	163
Other desk work	109	105	96	99	92	97	74
FSAPs/ROSCs	49	87	100	64
Multilateral surveillance	68	68	69	72	83	88	59
<i>(change, in percent)</i>		0.9	1.0	4.2	15.4	6.3	...
WEO	13	14	13	14	25	22	17
Other multilateral surveillance	25	32	33	36	39	48	31
Support work	30	23	23	22	19	18	11
Memorandum items							
Program and related work	256	277	297	315	338	319	241
Technical assistance	334	346	331	318	316	324	227
	(in percent of total)						
Bilateral surveillance	83.7	83.1	83.1	83.5	82.9	82.7	83.6
Article IV consultations	57.6	56.9	59.6	49.4	46.1	44.2	45.3
FSAP/ROSCs	11.3	17.9	19.6	17.8
Other	26.1	26.2	23.5	22.7	18.9	19.0	20.5
Multilateral surveillance	16.3	16.9	16.9	16.5	17.1	17.3	16.4
	(in staff years per country)						
Total surveillance	2.3	2.2	2.2	2.4	2.7	2.8	...
Bilateral surveillance	1.9	1.8	1.9	2.0	2.2	2.3	...
Bilateral surveillance excl. FSAP/ROSC	1.7	1.7	1.8	...

Sources: Departmental estimates from the Budget Reporting System (BRS), and staff estimates.

ANNEXE II : PROCESSUS DE VEILLE DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL



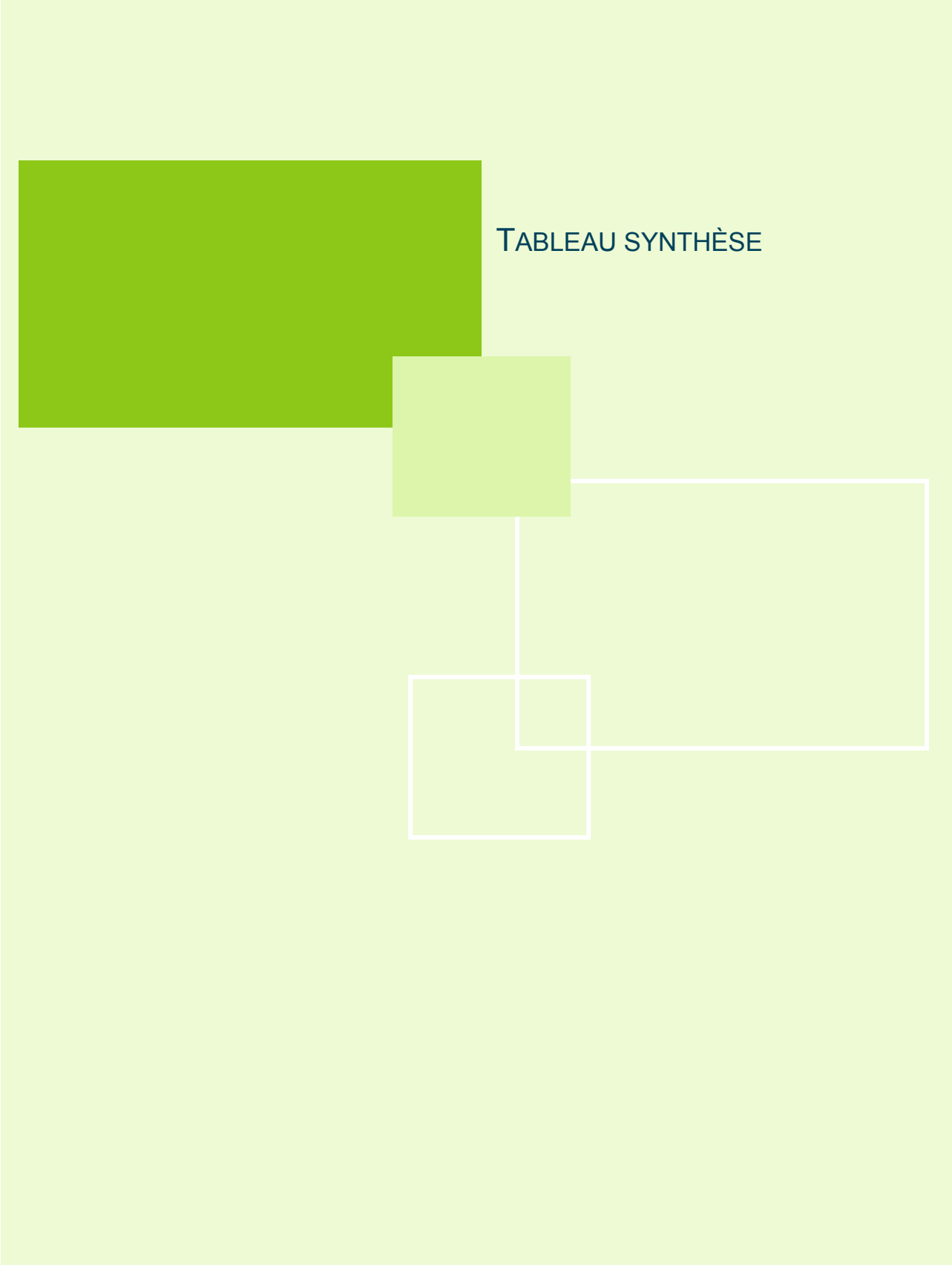


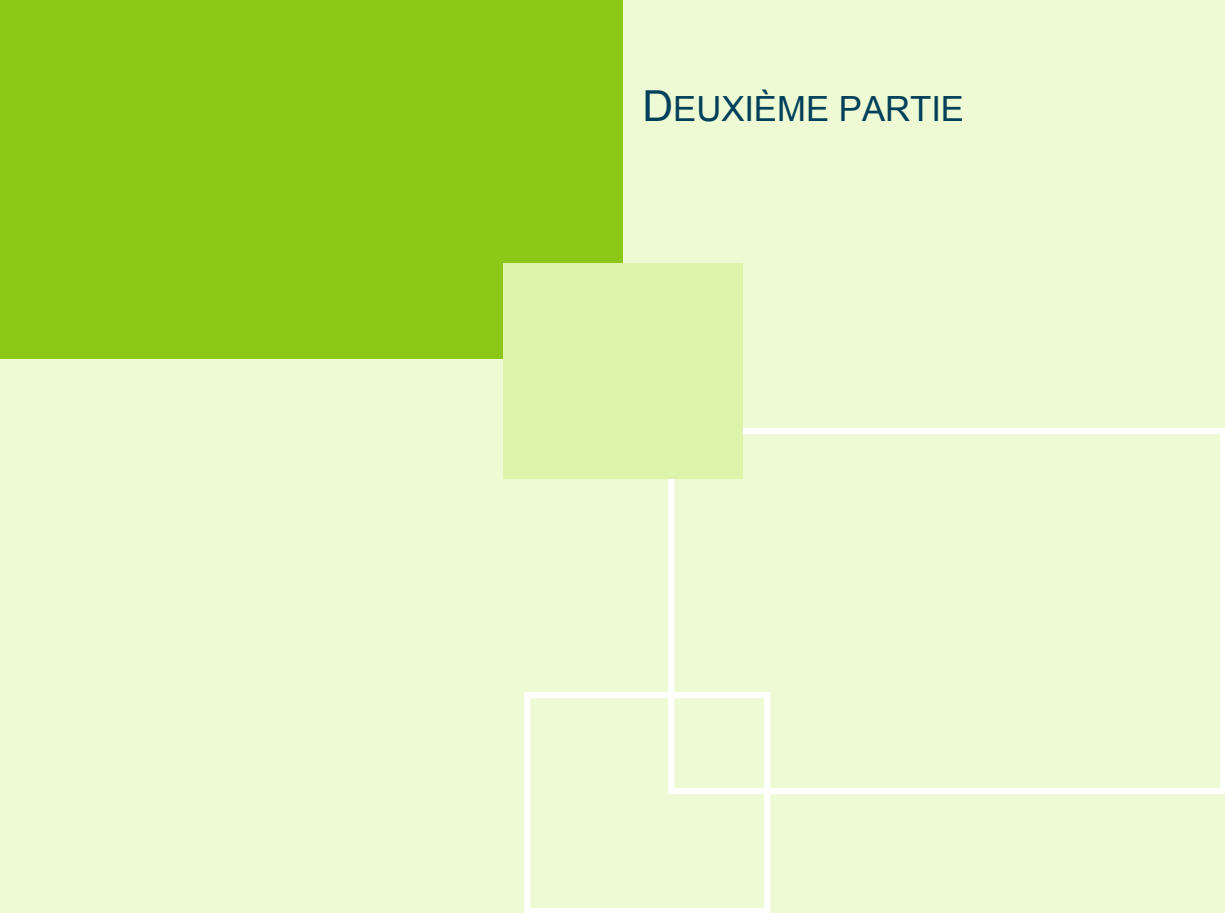
TABLEAU SYNTHÈSE

TABLEAU SYNTHÈSE

	Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques	Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie	Fonds monétaire international
Entités impliquées	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques (ministère du Conseil exécutif) 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Sécurité publique (MSP) Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC) Centre national pour la prévention du crime (CNPC) 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds monétaire international (FMI)
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> Mis en place en 1999 Raisons inhérentes à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> instaurer un style de gouverne plus stratégique au sein de l'administration publique renforcer la capacité des ministères à comparer leurs politiques avec celles d'autres gouvernements et améliorer la communication entre eux 	<ul style="list-style-type: none"> Démarrage des travaux de mise en place en 2003 Lancement en 2006 Raisons inhérentes à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> saisir la réalité des phénomènes criminels et sociaux en trois étapes : <ul style="list-style-type: none"> cerner les problématiques et les sources d'information définir l'architecture informatique, la structure et le contenu de l'outil mettre en place graduellement l'ensemble des moyens nécessaire au fonctionnement du système 	<ul style="list-style-type: none"> Mis en place en 1977 Raisons inhérentes à la mise en place : <ul style="list-style-type: none"> instaurer le dialogue entre les États membres sur les conséquences de leurs politiques économiques et financières évaluer les politiques de change pour effectuer une veille permanente et approfondie de la situation économique globale et des politiques
Entités de direction	Comité de gestion composé de sept sous-ministres adjoints	<ul style="list-style-type: none"> Comité directeur Comité scientifique 	Conseil d'administration du FMI
Champs d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> L'État et la mondialisation La cohésion sociale La dynamique continentale La dynamique des territoires La gestion des risques La gouverne 	<ul style="list-style-type: none"> La sécurité des personnes et des biens Les ressources de la prévention Les phénomènes émergents 	<ul style="list-style-type: none"> Les régimes de change et les politiques monétaires et financières Les questions liées au secteur financier L'évaluation des risques et des facteurs de vulnérabilité Les questions institutionnelles Les politiques structurelles

	Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques	Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie	Fonds monétaire international
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être davantage à l'affût du changement ▪ Mieux informer les décideurs en accentuant la diffusion d'information sur les tendances majeures ▪ Renforcer, sur une base continue, la concertation en matière de politiques publiques au sein de l'administration publique ▪ Développer une vision commune et prospective 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire de l'Observatoire un instrument au service des organismes et des personnes qui œuvrent pour garantir aux citoyens une plus grande sécurité ▪ Alimenter la recherche scientifique en matière de sécurité et de prévention dans les différents milieux de vie et accroître la connaissance des conditions qui favorisent la sécurité ou qui y font obstacle ▪ Faire de l'Observatoire un instrument pour encourager l'implication des citoyens en matière de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller efficacement sur les politiques économiques et financières prises par les États membres ▪ Veiller et traiter de façon approfondie les questions de taux de change ▪ Renforcer la surveillance du secteur financier ▪ Veiller et examiner plus en détail l'ampleur des retombées régionales et mondiales des politiques économiques
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 27 veilleurs-coordonnateurs appartenant aux différents ministères ▪ 500 veilleurs (à temps partiel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Comité directeur : présidé par le ministre de la Sécurité publique, comprend 11 membres qui occupent principalement une fonction de soutien ▪ Le Comité scientifique : composé de 12 membres qui ont des compétences relativement à la prévention et à la sécurité dans les milieux de vie ▪ Trois employés du CIPC sont responsables de la mise en place de l'Observatoire (un directeur de projet, un responsable scientifique et un analyste) ▪ La collaboration avec diverses organisations ou l'embauche d'experts pour effectuer certains mandats de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de veille comprend des équipes d'économistes et des outils informatiques ▪ 88 employés étaient affectés en 2003 au système de veille du FMI
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rémunération des veilleurs-coordonnateurs et des veilleurs est assurée par les différents ministères auxquels ils appartiennent ▪ Le budget de fonctionnement du RVIPP provient du Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Observatoire est financé par le CNPC dans le cadre du programme « Partenariat » (subvention annuelle de 200 000 \$ jusqu'en 2006, avec une possibilité de prolongation d'un an) ▪ Une évaluation des possibilités relatives au financement (sommés récurrentes accordées par les gouvernements fédéral ou provincial, partenariats, investissements du secteur privé, etc.) 	<p>La masse salariale relative au système de veille du FMI était de 17,5 M\$ US en 2003</p>

	Réseau de veille intégrée sur les politiques publiques	Observatoire de la sécurité et de la prévention dans les milieux de vie	Fonds monétaire international
Processus de veille	<p>Sources d'information Consultation des sites Internet officiels, rapports et études (Québec, Canada, international), etc.</p> <p>Traitement</p> <ul style="list-style-type: none"> Formation de six équipes de veilleurs-coordonnateurs et de veilleurs. Chaque équipe est responsable d'un des six thèmes cibles (cibles réseau) Élaboration, par chaque équipe, d'une grille d'analyse commune comprenant les cibles sectorielles portant sur chaque cible réseau <p>Diffusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Diffusion de l'information sous différents formats (clip, fiche et dossier) tous accessibles par intranet Info-réseau Bulletin <i>Prospective</i> Organisation de rencontres mensuelles 	<p>Sources d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> Ententes de collaboration avec, entre autres, l'Institut de la Statistique du Québec et Statistique Canada Consultation des rapports de recherche officiels, (MSP, services policiers) Banques de données Enquêtes et sondages Réseaux de correspondants <p>Traitement Développement de plusieurs outils d'analyse et de gestion de l'information. Banques de données (sources de données, indicateurs, organisations, références, médias)</p> <p>Diffusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Site Internet État des lieux : rapports de recherche d'une centaine de pages chacun mis à jour périodiquement Cahiers thématiques, méthodologiques et conceptuels : pour diffuser de l'information plus détaillée sur des problématiques spécifiques Bulletin d'information Assistance technique en matière de : <ul style="list-style-type: none"> réalisation d'enquêtes sur la sécurité collaboration à des enquêtes de victimation au niveau local et provincial participation à des groupes de travail 	<p>Sources d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> Observation de la situation économique mondiale, de l'évolution des marchés internationaux de capitaux et des répercussions à l'échelle mondiale des principaux faits marquants de la scène économique et financière internationale Participation aux discussions de politique générale qui se tiennent entre les ministres des finances, les gouverneurs de banques centrales et les responsables de divers groupes (G7), (G20) et (G24) Examen des politiques mises en œuvre dans le cadre d'accords régionaux Consultation des partenaires <p>Diffusion Deux types de publications :</p> <ul style="list-style-type: none"> les rapports sur les perspectives de l'économie mondiale (revue publiée deux fois par an) les rapports sur la stabilité financière dans le monde (<i>Global Financial Stability Reports</i>), revue publiée deux fois par an



DEUXIÈME PARTIE



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

INTRODUCTION

Depuis sa création en 1993, L'Observatoire de l'administration publique recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière de gouvernance. Cette collecte lui permet de déceler, comprendre et confronter les évolutions et les tendances contemporaines en administration publique.

En effet, L'Observatoire de l'administration publique pose un regard comparatif sur les changements initiés par les États, acteurs centraux de la gouvernance. Il examine et étudie la mise en œuvre des réformes des administrations publiques engagées dans les pays développés ou en transition. Ses champs de recherche portent sur le rôle, les fonctions et l'organisation de l'État, les stratégies d'ajustement des politiques et des programmes ainsi que sur la gestion publique.

Pour réaliser sa mission et compléter son offre de services, L'Observatoire s'appuie sur quatre unités qui s'occupent des activités suivantes :

- la recherche commanditée;
- la veille;
- la production d'information comparée sur l'État québécois;
- la communication.

Dans ce qui suit, une description de chacune de ses unités (activités) sera présentée. Cette description s'articulera autour des éléments suivants :

- les champs d'action et le processus de l'activité;
- l'utilité de l'activité pour un système de veille;
- les éléments clés en relation avec le processus de travail;
- les facteurs de succès;
- les problèmes généralement rencontrés.

1 RECHERCHE CONTRACTUELLE À L'OBSERVATOIRE

1.1 Description de l'activité

■ Champs d'action

Les chercheurs de L'Observatoire de l'administration publique effectuent, sur une base contractuelle, à la demande de ministères ou d'organismes publics, des études comparatives sur les modes de gestion, les politiques et les programmes implantés au sein des administrations et organismes publics au Québec, au Canada et à l'étranger. Cette activité, inscrite dès l'origine dans la mission de L'Observatoire de l'administration publique, a vu son volume croître et se diversifier au fil des années pour devenir aujourd'hui un des points forts de son action.

Les recherches de L'Observatoire de l'administration publique portent sur les stratégies d'intervention dans les administrations publiques : réorganisation des appareils étatiques, décentralisation administrative, utilisation des technologies de l'information et de la communication, étalonnage, mesure de la performance, planification stratégique, gestion financière, management des ressources humaines, gestion de l'interface public-privé, éthique, etc. Elles prennent les formes les plus variées : comparaison de programmes et de politiques, mise en lumière d'expériences innovantes, analyse de réformes administratives, veille spécifique, etc.

■ Types de recherches

La recherche contractuelle offre plusieurs produits :

◆ Recherche comparative

Ce type de recherche assure la mise en parallèle d'éléments similaires de politiques, de programmes ou de procédés administratifs de différentes juridictions. Cette recherche aide l'entité mandante à comprendre les changements qu'elle devrait effectuer pour améliorer son rendement et pour mettre en œuvre des initiatives de changement stratégique.

◆ Étalonnage (benchmarking)

Il assure une amélioration continue de la gestion d'un ministère ou d'un organisme et lui permet de se comparer avec différents ministères ou organismes similaires, et ce, par le biais d'indicateurs de performance.

◆ Pratiques exemplaires (best practices)

Elles permettent de cerner des tendances émergentes en gestion publique et d'améliorer les façons de faire des acteurs de l'administration publique. Les pratiques exemplaires servent de points de référence pour les gestionnaires, elles permettent aussi d'éviter des erreurs commises dans les autres administrations et ainsi de profiter de leurs expériences positives.

◆ Revues de littérature

Les revues de littérature permettent de dégager les tendances et les constats relatifs à différentes thématiques de la gestion publique.

◆ Sessions de transfert d'information

Elles permettent de présenter les résultats des recherches et d'animer des discussions auprès des gestionnaires des ministères ou organismes.

◆ Capsules de veille

Ces capsules assurent un suivi permanent sur un sujet ou un thème d'intérêt pour le client.

■ Processus

◆ Mise en marché

- Faire connaître les différents produits de L'Observatoire auprès de nouveaux clients potentiels;
- Conserver les clients actuels.

◆ Détermination des besoins du client

- Rencontre et interactions avec le client;
- Identification des attentes et des besoins du client.

◆ Élaboration d'un devis

- Description du mandat accordé à L'Observatoire;
- Identification des éléments constitutifs de la recherche comparative;
- Détermination du coût financier;
- Détermination de l'échéancier de réalisation.

◆ Recherche

- Revue de littérature traditionnelle;
- Recherche sur Internet, banques de données;
- Appels téléphoniques;
- Envois de courriers électroniques;
- Identification de personnes-ressources.

◆ Interaction régulière avec l'organisme commanditaire au fur et à mesure de l'avancement de la recherche

- Présentation des résultats par administration étudiée;

- Ajustements à la demande du client;
- Consultation de groupes d'experts;
- Rédaction du rapport final;
- Dépôt du rapport final;
- Accompagnement du client.

■ Clients de la recherche contractuelle

Les différents clients de la recherche contractuelle sont :

- les ministères et organismes du Québec;
- le gouvernement fédéral;
- les municipalités;
- les autres organismes provinciaux.

Il existe plusieurs utilités à la recherche contractuelle. Ainsi, elle permet aux ministères et aux organismes :

- de s'informer avant la mise en place d'un programme;
- de cibler leurs zones de performance et de non-performance;
- d'apporter les ajustements nécessaires à une meilleure performance.

1.2 Utilité de l'activité pour un système de veille

La relation entre la recherche contractuelle et le système de veille, proprement dit, est assez importante. En effet, la veille permet de constater certaines problématiques et tendances et elle les présente d'une manière globale. Ces dernières sont souvent développées et étudiées en profondeur par l'équipe de recherche contractuelle, et ce, par le biais des contrats signés entre cette équipe et les ministères et organismes.

De même, les résultats de ces recherches permettent, à l'occasion, de mettre en relief certains domaines ou axes d'intervention qui ne font pas partie des thèmes habituellement prospectés par le système de veille.

1.3 Éléments clés en relation avec le processus de travail

Afin de mener à bien la recherche contractuelle et d'assurer la qualité des produits livrables, certains éléments du processus de travail s'avèrent particulièrement importants. Ces éléments clés sont les suivants :

- présentation des différents produits de L'Observatoire auprès de nouveaux clients potentiels ;
- identification des attentes et besoins du client;
- détermination de l'échéancier de réalisation;
- ajustements à la demande du client.

1.4 Facteurs de succès

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au succès de la recherche contractuelle :

- une bonne connaissance des rouages de l'administration publique québécoise;
- l'existence d'une équipe permanente;
- une bonne relation et communication avec les ministères et organismes;
- le respect des échéanciers;
- la formation des assistants de recherche;
- la mise en marché permanente des produits;
- le développement de produits qui répondent à de nouveaux besoins.

1.5 Problèmes généralement rencontrés

Les principaux problèmes rencontrés par la recherche contractuelle de L'Observatoire sont : la mise en marché auprès des nouveaux clients;

- les demandes de plus en plus spécifiques des clients;
- l'existence de barrières linguistiques;
- l'identification de répondants dans les administrations sous étude.

2 VEILLE À L'OBSERVATOIRE

2.1 Description de l'activité

■ Champs d'action et objectifs

L'Observatoire a mis en place une infrastructure de veille lui permettant de collecter l'information au quotidien en matière de gestion publique et de politiques publiques. Les sites Internet gouvernementaux, ceux de groupes de recherche et d'organismes internationaux ainsi que la bibliothèque de l'ENAP qui offre un accès à un large éventail de publications scientifiques constituent les principales sources d'information du système de veille de L'Observatoire.

Les objectifs du système de veille de L'Observatoire sont de nourrir les décideurs publics, de tous les ordres de gouvernement, des innovations, des nouvelles pratiques et des avancées théoriques en administration publique. Cette activité de veille porte sur 14 domaines regroupés en deux grandes rubriques, soit la gestion publique et les politiques publiques. Ces domaines sont les suivants :

- les réformes administratives;
- la gestion des organisations et la prestation des services publics;
- la gestion des ressources humaines;
- la gestion des ressources financières;
- la gestion des ressources informationnelles;
- le droit administratif et l'éthique publique;
- l'analyse (élaboration et évaluation) des politiques publiques;
- la gestion des systèmes de santé;
- la gestion des systèmes d'éducation;
- la gouvernance locale et régionale;
- le développement économique;
- les entreprises publiques;
- les relations intergouvernementales et internationales;
- les politiques sectorielles.

■ Processus

Le processus de travail organisant l'activité de veille à L'Observatoire se divise en trois étapes : la collecte, le traitement et la diffusion.

◆ Collecte

Pour faciliter la collecte de l'information, L'Observatoire utilise le logiciel Copernic, version agent intelligent. Ce logiciel signale, aux veilleurs, quotidiennement et automatiquement, toutes les modifications apportées dans plusieurs sites Internet liés à l'administration publique. L'Observatoire est également abonné à un large éventail de listes de distribution électronique qui permet d'accéder aux nouveautés accessibles sur différents sites Internet. Enfin, L'Observatoire travaille en collaboration avec le service des bibliothèques de l'ENAP, ce qui permet d'effectuer une veille

sur les publications parues récemment (monographies, ouvrages collectifs, articles de revues scientifiques).

◆ Traitement

Après une première sélection, réalisée par un professionnel de recherche, les documents retenus sont transmis à des assistants de recherche qui doivent en rédiger de courtes synthèses (clips) d'une cinquantaine de mots. Par la suite, le professionnel valide ces synthèses avant de les faire parvenir à un réviseur linguistique qui s'assure de la qualité du produit final.

◆ Diffusion

Chaque semaine, L'Observatoire diffuse un bulletin de veille qui contient environ 25 clips, soit généralement 2 clips par domaine. Ce bulletin est transmis à des praticiens de l'administration publique, des professeurs-chercheurs et des étudiants en administration publique, tant au Québec, au Canada qu'à travers le monde.

Techniquement, la diffusion est assurée par une plate-forme informatique, développée par l'Université du Québec, en fonction des besoins de L'Observatoire. Cette plate-forme assure le montage du bulletin, sa diffusion en formats HTML et texte et la conservation des clips pour les archives. En outre, elle permet la gestion des 10 000 abonnés.

2.2 Utilité de l'activité pour un système de veille

Cette activité constitue le cœur du système de veille de L'Observatoire.

2.3 Éléments clés en relation avec le processus de travail

Chaque étape du processus de travail comporte un ou des éléments clés.

◆ Collecte

Lors de cette étape, il importe de bien cibler les sources d'information (sites Web, revues, etc.) pour obtenir suffisamment de matière pour alimenter le système de veille. De plus, un bon ciblage est un gage de la qualité de l'information recueillie.

◆ Traitement

Le discernement et le jugement sont des qualités essentielles lors du traitement de l'information. La personne responsable doit être en mesure de distinguer, parmi toutes les données reçues, celles qui présentent une pertinence pour les abonnés.

◆ Diffusion

Certains paramètres sont à définir pour réussir la diffusion d'un produit de veille. Ainsi, il faut diffuser au bon moment (jour de la semaine, voire l'heure de la journée et la fréquence), à la bonne personne (professionnels, cadres, hauts fonctionnaires, etc.) et avec le bon média (électronique, papier).

2.4 Facteurs de succès

La veille doit être formelle et organisée. Une personne (ou une équipe) doit être formellement responsable des activités de veille. Si cette responsabilité n'est pas bien établie, la veille s'en trouvera pénalisée et sera moins efficace. La survie du système de veille au sein de l'organisation pourrait même être en cause.

La veille doit aussi être régulière (chaque semaine, chaque mois). Les abonnés doivent savoir à quel moment ils sont susceptibles de recevoir le produit de veille.

2.5 Problèmes généralement rencontrés

Un des problèmes que rencontre L'Observatoire réside dans la difficulté de recevoir une rétroaction sur ses produits de veille. Ses abonnés étant multiples et nombreux (plus de 10 000), il est parfois ardu d'obtenir leur avis sur les produits diffusés, quoique L'Observatoire reçoive régulièrement des demandes d'articles, d'information, etc.

3 L'ÉTAT QUÉBÉCOIS EN PERSPECTIVE

3.1 Description de l'activité

■ Champs d'action et objectifs

L'État québécois en perspective est un site Internet⁶⁸ d'information et d'analyse comparée sur l'organisation, le fonctionnement et l'action de l'État québécois. Le site est organisé en trois champs de recherche.

◆ Structure et taille de l'État

L'étendue de la comparaison y est strictement interprovinciale. Mis en ligne en avril 2006, il rassemble l'information la plus précise à ce jour sur :

- l'organisation politico-administrative du Québec et des autres États fédérés du Canada;
- l'effectif du secteur public au Québec et dans les autres provinces canadiennes. Distinguant six composantes du secteur public, de nombreuses données sont fournies pour comparer l'importance de l'État en tant qu'employeur dans toutes les provinces canadiennes;
- les finances publiques des provinces canadiennes. Présentant et analysant les transactions financières des provinces par grands agrégats, l'équipe de recherche s'est attelée à mesurer l'importance de l'intervention de l'État dans l'économie québécoise et de la comparer à celles des autres entités fédérées du Canada.

◆ Politiques publiques (en ligne en 2007)

Ce champ de recherche analyse et compare les politiques suivies au Québec dans un certain nombre de secteurs (santé, éducation, protection sociale, développement économique, culture, environnement, relations internationales) avec celles d'autres États souverains ou non.

◆ Gestion publique (en ligne à l'automne 2007)

Ce thème analyse le fonctionnement de l'appareil d'État québécois. Il compare le Québec avec des entités souveraines ou non sur des sujets tels que la réorganisation administrative, la décentralisation, la prestation de services publics, la participation citoyenne, l'évaluation des politiques et des programmes et la reddition de comptes.

L'objectif de la création de ce site est de rassembler de l'information disséminée au sein de l'appareil gouvernemental et auprès de plusieurs institutions fédérales (Statcan notamment). En effet, pour les trois thèmes cités précédemment, le nouveau site présente des synthèses quantitatives, des analyses explicatives et de nombreux tableaux et illustrations faciles à consulter à l'aide d'un menu, d'un moteur de recherche et d'une liste des données.

⁶⁸ Ce site est accessible à l'adresse suivante : www.etatquebecois.enap.ca

■ Processus

La collecte des données est réalisée par la consultation des sites Internet gouvernementaux et universitaires. L'équipe de recherche choisit systématiquement les données officielles, en précise le sens et en souligne les limites. Par ailleurs, un réseau de correspondants (principalement des professionnels de la fonction publique québécoise) signalent, au responsable de l'activité, les nouvelles parutions et valident les analyses sur demande.

L'information est présentée en trois volets, à savoir :

- la description de la situation actuelle;
- l'évolution historique;
- la comparaison (interprovinciale ou internationale).

3.2 Utilité de l'activité pour un système de veille

L'État québécois en perspective permet, à toute personne intéressée par l'administration publique, d'obtenir des données factuelles (des statistiques, de l'information historique, etc.) et des analyses de données qui se basent sur des mises en garde méthodologiques et de mises en comparaison. Concrètement, ce site est une source d'information sans équivalent au Canada et il est particulièrement utile pour les chercheurs universitaires ou gouvernementaux qui s'intéressent à la gouverne des gouvernements provinciaux et à la dynamique des relations intergouvernementales.

En interne, les travaux réalisés dans le cadre de ce projet alimentent les études réalisées par la recherche commanditée, le système de veille proprement dit et la production des trois publications de L'Observatoire.

3.3 Éléments clés en relation avec le processus de travail

Le principal défi de ce projet est de tenir l'information à jour. L'élément clé en ce qui concerne le processus de travail est donc la construction d'une infrastructure technologique facilitant cette mise à jour. La création d'une banque de données et son interconnexion avec des banques gouvernementales et universitaires serait l'avenue idéale, mais très onéreuse.

3.4 Facteurs de succès

Pour faciliter la mise à jour, la plate-forme sur laquelle les édimestres travaillent doit être facile d'utilisation, conviviale et sécuritaire. Le choix technologique initial est fondamental. À ce chapitre, les interactions entre les agents techniques (webmestres) et les agents de contenu (édimestres) doivent se baser sur un processus d'ajustement mutuel, notamment en ce qui concerne le langage qu'ils utilisent.

3.5 Problèmes généralement rencontrés

3.5.1 Dépassement de coûts de la construction du site

Pour éviter ce problème ou du moins pour minimiser son impact il est conseillé, soit :

- d'obtenir les ressources humaines à l'interne, capable de conseiller et de produire la solution technologique optimale;
- de sous-traiter ces activités en produisant un cahier des charges très explicite et en signant un contrat seulement après une réflexion approfondie des besoins et des perspectives de développement.

3.5.2 Passer de l'écriture littéraire à l'écriture Internet

Donner de l'information dans Internet est très différent d'écrire un mémoire ou un article. Dans Internet, le visiteur consulte, il ne lit pas. Faire une publication en ligne nécessite un repositionnement du rédacteur à la place du lecteur, un lecteur qui peut accéder au contenu à l'issue de divers parcours.

3.5.3 Choisir un mode efficace de collecte des données

Le mode de collecte est actuellement de type « top-down » : l'information est recueillie au cas par cas auprès des organismes producteurs. Pour chaque mise à jour des données, le même processus est répété, ce qui monopolise des ressources et empêche de se concentrer sur des activités plus stratégiques. C'est ainsi que l'équipe responsable de cette activité réfléchit actuellement sur des pratiques qui permettraient à l'information de remonter jusqu'aux édimestres, soit automatiquement (référencement de sites Internet et de banques de données) soit par le biais des producteurs des données eux-mêmes (par la mise en place d'un réseau de correspondants québécois, canadiens et étrangers).

4 ACTIVITÉS DE COMMUNICATION

4.1 Description de l'activité

■ Champs d'action et objectifs

Dès l'origine, l'activité communication était bien présente dans la mission de L'Observatoire. Irrégulière à ses débuts, elle n'a cessé d'évoluer et de se professionnaliser pour occuper aujourd'hui la place qui est la sienne dans l'organigramme de L'Observatoire. Récemment, l'intensification des travaux de veille et de recherche a conduit à une réflexion sur la communication de L'Observatoire qui a conclu à une réactualisation nécessaire des produits et services.

L'Observatoire de l'administration publique a donc rénové son dispositif intégré de communication dans le but d'assurer une diffusion plus large et plus efficace de ses travaux de veille et de recherche. Il s'articule dorénavant autour de trois publications régulières.

◆ Observgo

Observgo est un bulletin électronique hebdomadaire attaché à une liste de diffusion. Il est alimenté par une collecte quotidienne de l'information, information redistribuée sous forme de capsules référencées.

◆ Vigie

Vigie est une lettre bimestrielle qui présente des nouvelles brèves et de courts articles sur les réformes et innovations administratives et les ouvrages récemment parus dans le domaine du management public.

◆ Télescope

Télescope est une revue trimestrielle d'analyse comparée de niveau universitaire portant sur des problématiques spécifiques dans laquelle sont réunis les témoignages et les analyses d'experts internationaux.

En dehors des publications régulières, des documents d'information sont conçus et réalisés à la demande des clients, pour répondre à un besoin précis, la promotion des activités de recherche contractuelle de L'Observatoire par exemple, ou pour souligner un événement, tel que l'ouverture au public du site de « L'État québécois en perspective ».

Enfin, depuis trois ans, L'Observatoire fait paraître un article toutes les deux semaines, d'octobre à mai, dans la page *Opinions* du quotidien *Le Soleil*. Les sujets sont choisis en fonction des actualités québécoise, canadienne et internationale.

4.2 Utilité de l'activité pour un système de veille

Au sein de L'Observatoire de l'administration publique, la communication est le porte-voix de la veille. C'est l'instrument qui met en lumière les travaux des veilleurs et les achemine vers leurs destinataires. *Observgo* et *Vigie* s'adressent ainsi à des abonnés, en priorité des décideurs et des

professionnels du secteur public qui affrontent des problématiques renfermant des éléments d'analyse comparative. Avec *Télescope*, les veilleurs nourrissent également les travaux des chercheurs et des étudiants en administration publique, au premier rang desquels ceux de l'ENAP.

Sans les rendez-vous périodiques entre les résultats de la veille et leurs utilisateurs qui ont lieu par la médiation des publications de L'Observatoire, la somme des données recueillies ne trouverait pas de débouchés, ce qui aurait pour conséquence de stériliser le processus de collecte.

4.3 Éléments clés et facteurs de succès

La clé de la réussite de la politique de communication de L'Observatoire de l'administration publique tient pour l'essentiel dans l'intégration des produits, des processus et des ressources.

L'Observatoire, de par sa mission, est une machine à créer de l'information. Tous les individus (permanents de L'Observatoire, attachés de recherche, personnes-ressource extérieures) impliqués dans les processus de recherche et de veille sont intrinsèquement détenteurs d'information. La communication n'a d'autres buts que d'en faire des porteurs d'information. Comment y parvenir? En structurant les filières de la communication de l'émetteur au récepteur pour s'assurer que la bonne information rejoint le bon destinataire par le bon canal et au bon moment.

Ainsi existe-t-il au cœur de L'Observatoire une plate-forme, ou nœud de communication, qui aspire, trie et hiérarchise l'information, puis la diffuse après en avoir harmonisé la présentation. La qualité et l'efficacité de la « production » communication de L'Observatoire dépendent donc de la qualité et de l'efficacité de « l'activité » veille qui dépendent elles-mêmes de la qualité et de l'efficacité de la communication.

En interne, ces processus ont atteint au fil des ans une fluidité satisfaisante. L'adhésion et la participation des équipes sont acquises, le transfert des données ne rencontre pas d'obstacles, l'évaluation et la rétroaction sont permanentes. Il en est autrement avec les partenaires externes.

4.4 Problèmes généralement rencontrés

Dans le cadre de structures ad hoc créées par L'Observatoire (comité scientifique, réseau de correspondants, communautés de recherche), la contribution des ressources externes obéit à des aléas ressortant du lieu où vit la ressource, de son emploi du temps et de son profil. Du lieu parce que les interlocuteurs de L'Observatoire sont dispersés dans le monde entier. De leur emploi du temps qui ne prévoit évidemment pas que soit accordée une quelconque priorité à L'Observatoire. De leur profil, variable, par définition, non maîtrisable.

Le processus de communication de L'Observatoire, plus que la communication elle-même, s'en trouve contrarié. Des dérèglements parasitent son parcours, démontrant la fragilité d'un système d'animation de réseau qui repose sur la seule bonne volonté des individus en dehors de tout encadrement de responsabilisation. S'il est un préalable au bon fonctionnement de la communication de L'Observatoire de l'administration publique, c'est bien de réussir le défi d'inscrire la réalisation de produits finis tangibles dans les habitudes d'un milieu par nature aléatoire.