



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Propositions pour l'amélioration du cadre opérationnel de la veille administrative en Tunisie

présenté par

Mounir DHOUBI

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration et Gestion

Spécialité Gouvernance et Management Public

Le 02 avril 2009

Devant le jury composé de :

Danièle BORDELEAU Présidente

Directrice du Département Administration et Gestion de
l'Université Senghor

Louis CÔTÉ Directeur de Mémoire

Professeur à l'École Nationale d'Administration Publique,
Directeur de L'Observatoire de l'Administration Publique de
Québec

Mohamed Hisham MANSOUR Examineur

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et
technologies, Alexandrie

Université Senghor – Opérateur direct de la Francophonie
1 Place Ahmed Orabi, BP 21111, 415 El Mancheya, Alexandrie, Egypte
www.usenghor-francophonie.org

REMERCIEMENTS

Pr. Louis Côté, merci pour votre disponibilité, vos conseils, vos recommandations pertinentes qui m'ont aidé à bien mener ce travail. Et par votre intermédiaire je remercie tout le personnel de L'Observatoire. Sachez également que je suis fier de vous avoir comme directeur de mémoire.

M. Nicolas Charest, je suis reconnaissant du grand effort et du temps que vous avez consacré pour moi et pour mon mémoire malgré votre charge de travail. Je tiens aussi à vous remercier pour votre soutien et encadrement pendant le stage qui m'a permis de bien évoluer dans mes recherches.

Mme Salwa Kobbi, est-ce que je peux omettre de vous remercier alors que c'est grâce à vous que j'ai pu suivre cette honorable formation à l'Université Senghor. Merci aussi pour votre soutien et conseils continus depuis que j'ai commencé à travailler au Premier Ministère.

Patience Manon Ombick, Belgacem Ismaili, Benlandry Biyendzi, Elie Patrick Koumba, Marc Kokoye Yémalin et Ali Abdelahlim Touré, merci pour l'expérience réussie de brainstorming qui constitue une phase fondamentale dans l'aboutissement de ce travail.

Sophie Bérubé, Murielle Jean-Baptiste et Pierrette Allard, je vous remercie pour votre soutien, aide et réconfort aussi.

Véronique Rigot, merci de m'avoir soutenu durant le processus de ma formation.

Sadok Mansour et Bernard Kadio, merci pour votre soutien.

Hassen Elghaoui et Karim Elgharbi, merci pour votre disponibilité.

Mes collègues à la Direction Générale des Services Communs au Premier Ministère en Tunisie !

Mounir DHOUIBI

DEDICACE

À ma mère Mabrouka et mon père Hassan,

À Dalel Attia et Salwa Kobbi,

À mes frères Tarek et Riadh,

À mes sœurs Hanen et Khaoula,

À ma nièce Lilia,

À mes neveux Ouday, Koussay, Ahmed et Ilyes,

À An.An Wang,

À tous mes amis,

À tous ceux qui m'aiment,

À tous ceux que j'aime !

RÉSUMÉ

La présente recherche se rapporte au thème de la veille stratégique et plus particulièrement au sujet de la veille administrative. Il s'agit de la veille exercée par l'administration publique dans les domaines de la gestion publique et des politiques publiques. Notre souci principal consiste à améliorer le cadre opérationnel de l'activité de la structure chargée de la veille administrative en Tunisie. À cet effet, en présentant la problématique nous la décomposons en trois cadres : référentiel (l'ensemble des textes réglementaires), stratégique (missions, domaine d'activité et objectifs) et fonctionnel (processus, outils de recherches, sources d'information, veilleur) pour lesquels nous proposerons des améliorations. Ensuite, nous consacrons la revue de littérature à l'étude de la mission d'une organisation de veille, à la définition de la veille, le besoin en informations, la typologie de veille et au système de veille (outils de recherche, sources d'information, processus de veille, veilleur). Après, nous présentons la démarche suivie dans la recherche. En effet, nous expliquons comment nous avons défini notre problématique à partir de l'observation de terrain, grâce à la revue de littérature et à un exercice de brainstorming. Également, avant d'aborder la valorisation de l'expérience de stage (L'Observatoire de l'administration publique à l'École Nationale d'Administration Publique au Québec-Canada) nous définissons notre modèle d'analyse en formulant des hypothèses de recherche et en relevant les concepts clés. À la fin de l'étude, nous proposons des améliorations du cadre opérationnel de l'activité de veille administrative d'abord par l'amendement et l'élaboration de nouveaux textes réglementaires. Ensuite, par la redéfinition de sa mission et de ses objectifs de veille, et enfin par la conception d'un nouveau système de veille (processus, outils, sources d'information, attributions et profil du veilleur).

Mot-clefs

Veille, Veille stratégique, Mission de veille, Veille administrative, Processus de veille, Outils de recherche, Sources d'information, Veilleur.

ABSTRACT

The present research concerns the public sector intelligence. It is based on the watch exercised by the public administration about public management and public policies. Our main concern consists in improving the operational frame of the public sector intelligence activity in the tunisian public administration. For that purpose, we decompose the problem in three areas: references' frame (all statutory texts), strategic frame (missions, sector of activity and objectives) and functional frame (process, search tools, information sources, and watchman) for which we shall propose improvements. Then, we dedicate the literature review to the study of the intelligence mission, the analysis of the need of information, the watch typology, as well as the watch system (search tools, information sources, intelligence process, the watchman's attributions and profile). Then we expose the steps followed in the research. Indeed, we define the research's problem thanks to ground observations, a literature review and a brainstorming exercise. Before approaching the raising of the training experience (at L'Observatoire de l'administration publique à l'Ecole nationale de l'Administration Publique in Quebec-Canada) we present our analysis model by formulating research hypotheses and by finding the key concepts. By the end, we suggest improving the current operational frame of the public sector intelligence by, first of all, the amendment and the elaboration of new statutory texts. Then, we suggest not only a redefinition of the public sector intelligence mission and objectives, but also a conception of a new watch system (processes, tools, information sources, watchman's attributions and profile).

Key-words

Watch, Strategic Intelligence, Intelligence mission, Public sector intelligence, Intelligence process, Searching tools, Information sources, Watchman.

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES

- AFNOR : Agence Française de Normalisation
- c.à.d. : c'est-à-dire
- DGSC : La Direction Générale des Service Communs au Premier Ministère
- ENAP : l'École Nationale de l'Administration Publique de Québec-Canada
- IES : L'Institut des Études Stratégiques en Tunisie
- L'Observatoire : L'Observatoire de l'administration publique à l'École Nationale de l'Administration Publique de Québec-Canada
- l'ONU : l'Organisation des Nations Unies
- s.d. : sans date
- UPVA : Unité de prospective et de veille administrative au Premier Ministère de République tunisienne

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
DEDICACE.....	ii
RÉSUMÉ.....	iii
Mot-clefs.....	iii
ABSTRACT.....	iv
Key-words.....	iv
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	4
1 PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	7
1.1 Contexte et importance du sujet.....	7
1.1.1 Présentation du contexte et de la structure chargée de la veille administrative en Tunisie	7
1.1.2 Importance de l'activité de veille dans le domaine de l'administration publique en Tunisie	8
1.1.3 Pertinence et apport de la recherche.....	10
1.2 Problèmes du cadre opérationnel de l'Unité de Veille et de Prospective Administrative.....	11
1.2.1 Insuffisance du cadre référentiel.....	11
1.2.2 Problèmes du cadre stratégique.....	12
1.2.3 Problèmes du cadre fonctionnel.....	13
1.3 Résultat attendu : amélioration du cadre opérationnel de l'UPVA.....	15
1.3.1 L'amélioration du cadre référentiel.....	16
1.3.2 L'amélioration du cadre stratégique.....	16
1.3.3 L'amélioration du cadre fonctionnel.....	16
Conclusion.....	17
2 REVUE DE LITTÉRATURE : LA VEILLE STRATÉGIQUE.....	18
2.1 Le cadre stratégique d'une organisation de veille.....	18
2.1.1 Objet de la mission de veille d'une organisation et les axes stratégiques de veille.....	18
2.1.2 Quelques définitions de la notion de veille (stratégique).....	19
2.1.3 Importance et utilité de la veille pour l'organisation.....	22
2.2 Besoin en information et principaux types de veille.....	23
2.2.1 Le besoin en information ou l'objet de la veille.....	23
2.2.2 Les principaux types de veille.....	25
2.2.3 La veille environnementale.....	27
2.3 Le système de veille.....	27

2.3.1	Les sources d'information et les outils de recherche.....	27
2.3.2	Les principales phases d'un processus de veille et l'importance de la diffusion.....	29
2.3.3	Attributions et profil du veilleur.....	31
	Conclusion	32
3	MÉTHODE DE LA RECHERCHE ET VALORISATION DU STAGE.....	33
3.1	Structuration de la problématique	33
3.1.1	Observation de terrain et collecte d'information générale.....	33
3.1.2	La revue de littérature	34
3.1.3	L'encadrement et le brainstorming	35
3.2	La construction du modèle d'analyse.....	36
3.2.1	Les questions de la recherche.....	36
3.2.2	La conceptualisation.....	36
3.2.3	Typologie de la recherche.....	37
3.3	Apport spécifique du stage et aboutissement de la recherche.....	37
3.3.1	Le Cadre référentiel de L'Observatoire	38
3.3.2	Le Cadre stratégique de L'Observatoire	39
3.3.3	Le Cadre fonctionnel de L'Observatoire.....	41
	Conclusion.....	43
4	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DU CADRE OPÉRATIONNEL DE L'UNITÉ DE PROSPECTIVE ET DE VEILLE ADMINISTRATIVE.....	44
4.1	Amélioration du cadre référentiel : nature et description du contenu.....	44
4.1.1	Amendement du décret n°2005-1895	44
4.1.2	Nouvelle circulaire	45
4.1.3	Élaboration d'un manuel des procédures et création d'un site web	47
4.2	Amélioration du cadre stratégique	49
4.2.1	Redéfinition de la mission de veille de l'UPVA	49
4.2.2	Définition de la Veille Administrative	52
4.2.3	Définition des thématiques de la Veille Administrative ou le besoin en information	53
4.3	Amélioration du cadre fonctionnel.....	55
4.3.1	Les outils de recherche et les sources d'information.....	55
4.3.2	Définition d'un processus de veille administrative	57
4.3.3	Les attributions et le profil du veilleur	59
	Conclusion.....	60
	CONCLUSION GÉNÉRALE	61
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1	Typologie de veille selon le modèle de Porter (1986) (Source : Prat et Mira-Bonnardel (2005).....	24
Figure 2	Processus de la veille administrative.....	59
Figure 3	relations entre veilles et intelligence économique.....	80
ANNEXES.....		70
Annexe 1 : Copie du décret n°2005-1895 du 05 juillet 2005 portant création de l'UPVA.....		71
Annexe 2 : Copie du décret n°96-49du 16 janvier 1996 fixant le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration.....		72
Annexe 3 : Résultat de la recherche sur Google.fr de l'expression « administration publique »		73
Annexe 4 : Résultat de la recherche sur Google.fr de l'expression « fonction publique ».....		74
Annexe 5 : Entrevue avec M. Nicolas Charest le coordonnateur à la veille à l'Observatoire.....		75
Annexe 6 : Quelques concepts voisins de la veille.....		80
Annexe 7 : Autres types de veille.....		82
Annexe 8 : Information sur l'exercice de brainstorming.....		84

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Mondialisation, bonne gouvernance, management stratégique, innovation, anticipation, information, technologie etc. représentent tous de nouveaux paradigmes révélant des défis majeurs pour toutes les économies d'aujourd'hui. La prise de conscience de ces concepts est fondamentale tant pour le secteur public que privé pour la conduite des changements et l'apprentissage organisationnel. En effet, de nos jours le statu quo n'est plus toléré et c'est le *changement stratégique* qui règne. Et ici « les mots ne sont pas neutres. Nous parlons bien de changement stratégique », « le mot ponctue les écrits et insuffle les débats » disait le professeur Côté (2008, pIII) en parlant de *la gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*. En fait, dans un contexte en perpétuel changement, les organisations publiques sont en transformation continue et en train de chercher les moyens pertinents pour la réussite de leurs politiques de réforme. À cet effet, avant de déclencher tout processus de changement l'organisation doit se préparer et préparer les parties concernées par la réforme d'une part, et savoir ce qui se passe ailleurs, d'autre part. Cela se traduit par une *analyse contextuelle* (Rondeau 2008) c'est-à-dire une observation de l'environnement portant aussi bien sur les besoins et attentes des parties concernées, que sur les moyens et outils à mettre en œuvre. Ces derniers peuvent être tirés des expériences réussies des autres organisations. Il s'agit là « d'apprendre d'autrui » comme le disent Kernaghan et al. (2001, p.2) et en d'autres termes d'une « mise à jour des idées, rénovation des outils et des méthodes » d'après Côté (2008, pIII). Ce dernier ajoute, en parlant du changement, que « le mouvement est d'une ampleur sans précédent et ne se dément pas aujourd'hui encore » (pIII), la question pour lui est de savoir « de quels apprentissages, ici et ailleurs, devrait-on s'inspirer ? » (pIV). En gros, nous comprenons qu'il s'agit de faire la veille afin de réussir les changements qui, en réalité, constituent des ajustements du rôle de l'administration face à *l'évolution des circonstances* (Kernaghan et al. 2001).

À notre époque le rôle de l'administration n'est plus le même que celui d'il y a deux décennies. Il est en pleine métamorphose et en train d'évoluer au rythme de l'évolution des besoins des citoyens et de l'environnement auxquels l'administration est obligée de s'adapter. À cet effet, Mazouz et al. (2002) considèrent que

L'effort d'adaptation du service public doit être permanent en vue de maintenir la qualité du service offert et de pouvoir répondre à temps aux besoins nouveaux de la population et des entreprises. À l'instar d'une firme privée qui fait de la veille technologique pour maintenir sa compétitivité et son avantage concurrentiel, le service public doit faire une sorte de veille sociologique et être à l'écoute du citoyen et de l'entreprise (p.5).

Il ressort de cette citation, d'une part, que la veille dans le domaine de l'administration publique constitue un outil de bonne gouvernance puisqu'elle est axée sur la qualité des services publics rendus. D'autre part, elle est considérée comme outil nécessaire pour l'anticipation des besoins des citoyens et des entreprises afin de les satisfaire à temps et de la meilleure façon. Elle permet ainsi de réduire le

degré d'incertitude dans la prise de décision, et le traçage des grands traits des orientations stratégiques futures. Cela se traduit par une meilleure maîtrise des dépenses publiques et un gain de temps. Également, elle facilite l'apprentissage organisationnel et la communication dans les organisations. En somme, elle constitue un outil pour la planification stratégique et ressort donc du nouveau management public.

En soi, l'utilité de la veille constitue un défi stratégique pour les administrations publiques aussi bien des pays développés que de ceux en voie de développement. En fait, chaque administration doit disposer de mécanismes pertinents et efficaces de veille lui permettant de réussir les changements envisagés. À cet effet, l'administration tunisienne a mis en place plusieurs structures de veille spécialisées dans différents domaines de l'administration publique. L'Unité de Veille et de Prospective Administrative (UPVA) au Premier Ministère constitue un exemple pertinent auquel nous nous intéressons dans la présente recherche. En fait, vue l'importance que revêt cette activité en Tunisie et ailleurs, nous souhaitons contribuer à la réflexion à son sujet. En partant essentiellement des observations de terrain nous nous penchons particulièrement sur l'étude du cadre opérationnel de ladite unité. L'intérêt particulier que nous portons à ce sujet nous permet de mettre l'accent sur les faiblesses et les problèmes opérationnels de la structure en question dont nous caractérisons le rôle de levier stratégique dans le processus de modernisation administrative. C'est pourquoi nous nous posons la question principale de recherche suivante « à quelles faiblesses du cadre opérationnel de l'UPVA faut-il remédier pour valoriser davantage le rôle de l'activité de veille administrative dans le développement administratif ? » Nous avons soulevé ce questionnement en analysant le cadre de référence de la structure en question et notamment en comparant son système de veille à un système de veille stratégique. En fait, nous constatons que tout cadre opérationnel de veille doit être bien clair et défini avec précision et ce constat nous semble dévoiler l'une des problématiques primordiales pour la réussite de l'activité de veille administrative. Notre propos porte donc sur les composantes de ce cadre en montrant la nécessité de définir une mission claire de veille, d'une part. Et de mettre en place un processus de veille efficace basé sur des objectifs précis et en utilisant des outils de recherche et des sources d'information pertinents, d'autre part.

La présente recherche consiste donc à mettre en évidence les insuffisances du cadre opérationnel de l'activité de veille administrative et à les surmonter. Pour cela, nous allons répondre aux questions se rapportant à la définition précise des différents éléments constitutifs du cadre cité. À cet effet, nous avons fondé la présente recherche sur trois sous-questions de recherche reprenant tous nos constats concernant ledit cadre opérationnel. D'abord, nous considérons que c'est grâce à un cadre réglementaire exhaustif et précis que peut être bien orientée l'activité de veille administrative. Ensuite, nous estimons que la redéfinition de la mission de veille administrative permet à la structure concernée de jouer pleinement son rôle dans le processus de développement administratif. Enfin, nous considérons que la détermination des outils de recherche et des sources d'information pertinents est indispensable pour la réussite de cette mission.

À partir de ces constatations, la présente étude se déroule en quatre étapes. La première (chapitre I) est consacrée à la structuration de la problématique que nous morcelons en fonction de trois cadres : référentiel, stratégique et fonctionnel. La deuxième étape (chapitre II) consiste dans une revue de littérature à travers laquelle nous mettons l'accent sur la mission d'une organisation de veille, la définition de la veille, les principaux types de veille, le besoin en information et le système de veille (processus, outils, veilleur). Ensuite, nous consacrons le troisième chapitre à la présentation de la démarche suivie dans la recherche et à la valorisation de l'expérience du stage que nous avons effectué pour l'élaboration de ce mémoire. Enfin, la dernière étape (chapitre IV) consiste dans des propositions d'amélioration du cadre opérationnel de la veille administrative en Tunisie.

1 PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Pour présenter les sous-questions de la recherche nous commençons par la mise en évidence du contexte et de l'importance du sujet de la veille administrative en Tunisie. Ensuite, nous présentons les éléments constitutifs de la problématique, et enfin nous passerons en revue les résultats que nous souhaitons.

1.1 Contexte et importance du sujet

Ce paragraphe constitue la porte d'entrée de la problématique. Il met l'accent dans un premier temps sur le contexte de la veille administrative en Tunisie, ensuite sur l'importance de l'activité de la veille dans le domaine de l'administration publique, et enfin sur la pertinence et l'apport de notre recherche.

1.1.1 *Présentation du contexte et de la structure chargée de la veille administrative en Tunisie*

La veille administrative en Tunisie se situe dans un contexte à deux paliers : un cadre institutionnel, et un contexte de réforme et de développement administratif. Le tissu institutionnel de la veille en Tunisie est composé de plusieurs structures publiques ayant la veille comme mission principale. Il s'agit essentiellement de l'Institut des Études Stratégiques (IES) et des autres structures de veille. L'IES est créé en 1993. Sa mission principale consiste à réaliser des études prospectives en se basant sur sa propre activité de veille. Cette dernière porte sur les sujets stratégiques en rapport avec les orientations du développement du pays. Ces sujets sont d'ordre national et/ou mondial. Les autres structures de veille sont appelées généralement observatoires et sont diversifiées. Parmi celles existant déjà avant 2005, date du déclenchement de l'activité de veille administrative, on cite l'Observatoire National de la Jeunesse, l'Observatoire des Marchés Publics au sein du Premier Ministère et l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications ; tous créés en 2002. Plusieurs autres observatoires peuvent être cités mais les exemples avancés suffisent pour confirmer l'existence d'une culture de veille dans l'administration tunisienne. Nous estimons que ce tissu organisationnel constitue un terrain propice pour l'apparition et le développement de nouveaux types de veille notamment la veille administrative. En fait, en 2005 a été créée l'Unité de Prospective et de Veille Administrative (UPVA), par le décret n°2005-1895 du 05 juillet 2005 (voir annexe 1). Cette structure est attachée au Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de la Fonction Publique et du Développement Administratif.

D'après l'article 2 du décret¹,

L'unité de prospective et de veille administrative est chargée notamment :

1. D'observer les expériences administratives réussies dans les domaines ayant une priorité dans le cadre des programmes de réforme et de modernisation administrative ;

¹ Journal Officiel de la République Tunisienne n°55 du 12 juillet 2005, p. 1661.

2. D'entreprendre des études prospectives visant le développement du rendement des structures administratives ;
3. D'analyser les indicateurs et les données comparées relatifs au développement administratif ;
4. De veiller à exploiter, au profit des structures administratives, les opportunités offertes par les expériences étrangères, et ce, dans le cadre des priorités du développement administratif. (p. 1661)

Le point premier des attributions de l'UPVA renvoie au programme de réforme administrative, il importe ici de le présenter pour le besoin d'éclaircissement du domaine de la veille administrative. D'après l'article 2 du décret² n°96-49 du 16 janvier 1996 (voir annexe 2) fixant le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi.

Le plan de mise à niveau central comprend les éléments suivants:

1. le programme de l'informatique dans l'administration ;
2. le programme de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
3. la délimitation des axes des réformes générales concernant la relation entre l'administration et le citoyen ;
4. la délimitation des axes des réformes générales concernant la carrière du fonctionnaire ;
5. la délimitation des axes des réformes générales concernant les moyens de travail dans l'administration. (p. 206)

Il est à noter aussi que l'UPVA fait partie de l'ensemble des structures récemment créées dans le cadre de la mise en œuvre de ces programmes de réforme et représente la résultante d'une veille préalable sur le besoin de l'administration publique d'un tel outil.

Signalons que l'UPVA est dirigé par un Directeur Général, et dans la section veille de son activité on compte une directrice et une secrétaire d'administration. Son budget est intégré dans celui de fonctionnement du Premier Ministère. Jusque- là, l'UPVA transmet confidentiellement les résultats et les rapports de son activité au Ministre Délégué, cité plus haut, qui à son tour les transmet au Premier Ministre après y avoir apporté les amendements nécessaires.

1.1.2 Importance de l'activité de veille dans le domaine de l'administration publique en Tunisie

Cette activité n'est pas importante seulement pour la Tunisie mais elle est plutôt un centre d'intérêt capital tant pour les pays en voie de développement que pour les pays développés. Cela dit, les points ci-après soulevés sont spécifiques à la Tunisie.

Le sujet de la veille dans l'administration tunisienne se situe au cœur des priorités des décideurs politiques. En fait, la Tunisie porte un intérêt considérable à cette activité et la mise en place de l'UPVA n'est qu'une première preuve en soi. Cependant, nous estimons que la création de cette structure est survenue en retard par rapport à son contexte et par rapport à l'importance accordée au sujet de l'innovation dans le secteur public.

² Journal Officiel de la République Tunisienne n°7 du 23 janvier 1996, p.206.

Par ailleurs, la réception³ par ce pays d'un prix d'excellence (2008) des Nations Unies dédié aux services publics innovateurs constitue un deuxième témoignage de l'importance de ce sujet dans l'administration tunisienne. En conséquence, on peut dire que la veille administrative constitue un outil d'innovation pour l'administration publique. Dans le même cadre, d'après le rapport mondial sur la compétitivité⁴ (2008-2009), la Tunisie est classée première en Afrique et troisième du Monde Arabe des pays les plus économiquement compétitifs. Ce qui est particulièrement important dans ce rapport, c'est le classement de la Tunisie au deuxième rang mondial en matière de maîtrise des dépenses publiques. Cela est étroitement lié à l'activité de la veille administrative dans la mesure où elle a pour finalité l'amélioration de la performance des structures administratives, tel que cité plus haut dans le décret n°2005-1895. Ainsi, la veille administrative se présente comme outil pour la maîtrise des coûts et l'amélioration de la performance.

À ce niveau, il est à signaler qu'à partir d'une analyse sommaire des axes stratégiques définis dans les deux décrets ci-dessus présentés nous montrons dans ce qui suit l'utilité et l'importance de la veille administrative pour l'administration tunisienne. En effet, nous considérons que cette activité constitue un outil pour la réingénierie des processus administratifs dès le moment qu'elle s'intéresse aux méthodes et outils de travail dans l'administration publique. De même, elle représente un outil de planification stratégique puisqu'elle se rapporte aux axes stratégiques des réformes à mettre en place. Cela peut être appuyé par le fait d'assigner à l'UPVA la mission d'études prospectives dans le domaine de l'administration en plus de son activité de veille. En fait, l'anticipation et la prévision constituent deux autres facettes de l'utilité de l'activité de veille dans le cadre de la planification stratégique. En outre, la veille constitue un outil qui doit profiter à la gestion des ressources humaines puisque l'un de ses objets est la gestion de la carrière du fonctionnaire. Somme toutes, sur la base de ces différents aspects managériaux, la veille administrative se confirme comme outil du nouveau management public pour l'administration tunisienne.

En tant que pays en transition, la Tunisie est de plus en plus ouverte sur l'extérieur et essaye de tirer profit des expériences étrangères réussies (d'après le même décret) afin de bien mener les programmes de réforme administrative. Ici, premièrement, l'ouverture vaut observation et analyse de l'environnement, et donc veille. Deuxièmement, l'exploitation des expériences étrangères réussies veut dire que la veille constitue un outil d'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, puisque toute réforme administrative signifie changement alors le fait de lier les objectifs de l'UPVA au plan central de mise à niveau montre que la veille administrative est considérée comme un outil pour la conduite des changements. En plus, ce plan central revêt un caractère stratégique pour l'administration tunisienne dans la mesure où il est continu jusqu'au aujourd'hui et donne encore lieu à plusieurs programmes de développement administratif. Par conséquent, l'activité de veille qui lui est associée revêt le même caractère. Ainsi, nous constatons que la veille administrative a un caractère stratégique et sert non

³ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030239.pdf>

⁴ <http://www.weforum.org/documents/gcr0809/index.html>

seulement à la prise de décision stratégique et mais aussi pour la conduite des *changements stratégiques* dans l'administration.

En outre, en quelque sorte le plan central sus cité assigne à l'UPVA entre autres la veille sur le sujet de la relation entre l'administration et le citoyen, et sur le sujet des *dispositions législatives et réglementaires en vigueur*. Or ces deux questions sont deux piliers fondateurs de la bonne gouvernance⁵ au sens de la Banque Mondiale. En fait, le premier est lié au principe de la participation et le deuxième est lié à celui de la primauté du droit. Ainsi, la veille administrative en Tunisie est considérée comme outil pour le renforcement de la bonne gouvernance.

Pour récapituler, on retient que la veille administrative en Tunisie constitue un outil d'innovation, un outil multidimensionnel du *nouveau management public*, un outil pour la conduite des changements, et un outil pour le renforcement de la bonne gouvernance. Si cette activité jouait pleinement les rôles prédéfinis, elle contribuerait par conséquent au renforcement du rôle de l'administration publique tunisienne et donc du rôle de l'État. Cela est recherché par tous les pays en vue d'atténuer les impacts négatifs de la mondialisation qui fragilisent, aujourd'hui, le rôle des États.

1.1.3 Pertinence et apport de la recherche

D'abord, la présente recherche s'inscrit au cœur de notre formation universitaire et est le premier mémoire à traiter du sujet de la veille dans le domaine de l'administration publique. Cela explique l'intérêt des autres étudiants à l'égard de ce nouveau paradigme qui, suite à nos explications, fera l'objet d'une recommandation dans d'autres mémoires.

De même, l'étude est une première référence de type scientifique traitant du cadre référentiel de l'UPVA et portant sur les insuffisances de son cadre opérationnel. En fait, bien que nous fassions référence ci-dessous à un mémoire de fin d'études⁶ portant sur le sujet de la veille administrative nous ne l'abordons pas sous le même angle. En fait, élaboré sous la supervision de l'ex-directeur général de l'UPVA, ce mémoire représentait une étude descriptive du contexte de l'activité de veille administrative en Tunisie et débouchait sur des données comparatives sans aborder le côté organisationnel.

Par ailleurs, l'importance des attributions assignées à l'UPVA nous a conduit à nous intéresser à son mode organisationnel (mission, processus, objectifs, ressources humaines etc.). Aussi, nous estimons que l'activité de l'UPVA doit commencer par une veille sur sa propre activité de veille et sur le mode d'organisation des structures de veille d'une façon générale. À cet effet, nous montrons la nécessité de revoir le cadre opérationnel de l'UPVA afin d'améliorer sa performance et d'atteindre les résultats escomptés. Ainsi, la présente recherche se situe dans le cadre de l'activité même de l'UPVA. Et par conséquent, elle s'inscrit dans le contexte de la réforme et du développement administratif et ce en proposant les solutions appropriées aux problèmes soulevés ci-après.

⁵ <http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/pressreleasefrench.pdf>, (consulté le 14-11-2008).

⁶ Cycle Supérieur de l'École Nationale d'Administration de Tunis, 2003-2006, Tunisie

1.2 Problèmes du cadre opérationnel de l'Unité de Veille et de Prospective Administrative

L'observation de terrain était notre point de départ pour mettre en évidence la nécessité de la révision du cadre opérationnel de l'UPVA au Premier Ministère. Nous désignons par cadre opérationnel l'ensemble des éléments qui définissent sa raison d'être et assurent son fonctionnement. Nous décomposons ce cadre opérationnel en trois composantes dans lesquelles nous classons les différents problèmes à la base de la problématique posée. En effet, nous distinguons trois types de problèmes que nous rattachons aux cadres référentiel, stratégique et fonctionnel. Dans les paragraphes qui suivent nous expliquons le contenu de chaque cadre et mettons l'accent sur les problèmes qui s'y inscrivent. Pour chaque cadre nous posons une sous-question de recherche.

1.2.1 *Insuffisance du cadre référentiel*

Dans la présente recherche, le cadre référentiel désigne l'ensemble des textes qui réglementent l'activité d'une organisation. Ces textes peuvent être des lois, des décrets, des circulaires, des documents gouvernementaux, manuels de procédure, guides, documents électroniques, sites Internet ou tout autre document portant sur l'activité d'une organisation donnée. De façon générale, ce cadre définit la mission de l'organisation, ses objectifs, son processus, ses outils de recherche, ses sources, son statut etc. c'est-à-dire qu'il donne toutes les informations et les explications se rapportant à son cadre organisationnel.

Pour l'UPVA, les faiblesses que nous identifions dans ce cadre concernent essentiellement sa composition, sa structure et les informations ou les précisions qui devaient y être incluses mais qui ne le sont pas.

Le cadre référentiel de l'UPVA se résume dans les deux décrets n°2005-1895 et n°96-49 et le mémoire de fin d'études sus cités. En les analysant nous constatons les quelques insuffisances suivantes. Premièrement, ce cadre n'est ni complet, ni exhaustif, ni précis. En fait, car un décret ne devant généralement pas aller trop dans les détails, une circulaire doit venir en complément apporter des explications et des précisions ; or, un tel texte n'existe pas dans le cas de l'UPVA. Par conséquent, nous constatons que la définition de la mission de veille de ladite unité et ses objectifs de veille ne sont pas assez clairement définis. À cette étape, nous signalons cette faiblesse et nous l'expliquons dans le paragraphe suivant.

Au niveau documentaire, également, nous constatons l'absence d'un guide ou d'un manuel de procédures définissant le système de veille et présentant ses différentes composantes (processus, outils, sources, produits de veille, veilleurs...).

En outre, l'absence d'un site Internet pour l'UPVA et aussi d'un lien sur la page dédiée au Premier Ministère sur le site du gouvernement tunisien (<http://www.ministeres.tn>) constitue une insuffisance référentielle. En fait, un site Internet pourrait contenir le format électronique des autres références précitées et servir d'outils pour la présentation des nouvelles de l'UPVA. De même, il est indispensable

pour la diffusion des produits de veille et le feed-back ou la rétroaction des utilisateurs par rapport à ces produits. Le site se présente comme moyen de communication primordial dans l'ère technologique actuelle. Cela n'est plus un choix c'est plutôt une nécessité et un besoin. Cette observation nous paraît évidente car aujourd'hui un grand nombre d'observatoires tunisiens disposent d'un site Internet interactif tels l'Observatoire National de la jeunesse (<http://www.onj.nat.tn/>), L'Observatoire National des marchés Publics (<http://www.marchespublics.gov.tn/>), l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (<http://www.info-emploi.tn/observatoire/ar/>), etc.

Nous considérons que les insuffisances du cadre référentiel sont à l'origine des lacunes observées dans le cadre stratégique et le cadre fonctionnel ci-dessous présentés. La première sous-question de recherche qu'on se pose à ce niveau consiste à savoir quels doivent être la composition et le contenu du cadre référentiel de l'UPVA pour valoriser d'avantage l'activité de veille administrative.

1.2.2 Problèmes du cadre stratégique

Nous considérons comme problème relevant du cadre stratégique de l'UPVA toute insuffisance inhérente à sa raison d'être et ayant trait au long terme. Pour ce faire, nous nous basons sur les textes de référence sus cités et sur notre observation de terrain. Dans ce cadre s'inscrit la mission de l'UPVA, la définition de la notion de veille administrative et des objets (thématiques) de cette activité.

Le décret n°2005-1895 définit la mission générale de l'UPVA, sans définir sa mission de veille en tant que telle. La mission générale de cette structure se résume en quatre points dont un renvoi à un texte plus large à savoir le décret n°96-49. Cela constitue une première imprécision de la mission de veille de l'UPVA. La deuxième imprécision découle de l'utilisation du terme « *notamment* » dans l'article deux dudit décret de 2005. En fait, ce terme fait allusion à d'autres attributions. Ainsi, ces imprécisions constituent des insuffisances d'ordre stratégique dans le cadre référentiel de l'UPVA.

Par ailleurs, comme son nom l'indique l'UPVA est chargée de deux activités distinctes qui s'alimentent l'une de l'autre (Kaddour 2005). Il s'agit de la prospective et de la veille dans le domaine de l'administration publique. La première succède à la seconde et la deuxième se présente comme outil pour la première. Ceci peut amener à une confusion dans la pratique de ces activités surtout que ni le décret n°2005-1895 ni aucun autre texte n'en donne les définitions. En effet, nous estimons que la non diffusion d'un produit de veille par l'UPVA tient à cette ambiguïté. En réalité, ce qui crée l'ambiguïté reliée au caractère confidentiel des résultats de la veille et de ceux de la prospective est l'absence de distinction entre ces résultats. Nous expliquons davantage cette ambiguïté dans le sous paragraphe suivant. À cet effet, il importe de distinguer clairement la mission de veille de l'UPVA de sa mission de prospective.

Ajoutons à cela que l'insuffisance du cadre de référence, causée notamment par l'absence d'une circulaire et d'un manuel de procédures, est à l'origine de l'absence de thématiques précises de la veille administrative. En fait, les deux décrets sus cités réduisent les champs de la veille aux domaines de *réforme et de modernisation administrative*, et du *développement du rendement des structures*

administratives. En analysant les sujets de veille qui s'y rattachent, nous jugeons que ces champs sont très vagues. Par conséquent, les besoins en information sont imprécis et induisent les veilleurs à des recherches non orientées. Le problème s'impose notamment dans un contexte d'abondance d'information dans lequel le risque de gaspillage des ressources temporelles et budgétaires est évident. En fait, les informations gratuites disponibles sur le domaine de l'administration publique sont innombrables et en croissance perpétuelle. Par exemple une recherche en français effectuée le 26-01-2009 sur le moteur de recherche *www.Google.fr* donne 2 830 000 résultats (annexe 3) « administration publique », et 7 060 000 résultats pour l'expression « fonction publique » (annexe 4). Ainsi, une définition précise des besoins est fondamentale et primordiale à la recherche.

À ce stade, nous confirmons que les insuffisances du cadre référentiel sont à l'origine de celles du cadre stratégique. Ces dernières, à leur tour, sont à l'origine des dysfonctionnements du cadre fonctionnel de l'UPVA objet du paragraphe suivant. La deuxième sous-question de recherche qu'on se pose à ce niveau consiste à savoir quels doivent être la mission et les objectifs de l'UPVA pour améliorer les résultats de la veille.

1.2.3 Problèmes du cadre fonctionnel

Dans ce qui suit, nous désignons par cadre fonctionnel le système de veille comprenant le processus de veille, les veilleurs (attributions et profil), les outils de recherche et les sources d'information.

Les problèmes du présent cadre sont dus à l'absence d'un texte (qui devrait être un guide ou un manuel de procédures) plus précis que le décret et la circulaire. Les faiblesses du cadre fonctionnel de l'UPVA consistent essentiellement en l'absence d'un appui textuel expliquant le système de veille et dans des lacunes et des ambiguïtés au niveau des composantes de ce cadre. Cela entraîne par conséquent des faiblesses et des dysfonctionnements organisationnels.

Nous constatons que les principales phases du processus de veille ne sont pas définies, les outils de recherche et les sources d'information ne sont pas clairement déterminés, et les attributions du veilleur ne le sont pas également.

D'abord, l'absence d'une définition du processus de veille mène au questionnement sur le déroulement de cette activité au sein de l'UPVA et sur le sort des produits de sa veille. En tant qu'observateur externe à l'UPVA, notre premier constat concerne la non diffusion des produits de la veille. En réalité, d'après notre observation de terrain, nous avons constaté que l'UPVA ne diffuse, ni à l'interne ni à l'externe. Depuis sa création en 2005, aucune information sur les sujets objets de sa veille n'a été diffusée. En fait, ses produits consistent dans des rapports revêtant un caractère confidentiel que nous estimons parfois non justifié. La veille de l'UPVA se nourrit des informations quasi-totalement gratuites et publiques librement accessibles sur Internet. Par conséquent, toute personne externe à cette structure pourrait avoir accès aux mêmes informations. Dès lors, le caractère confidentiel du résultat de la veille ne trouve pas son bien fondé. Toutefois, nous admettons que certains produits de veille soient confidentiels mais pas qu'ils le soient tous et ne soient pas diffusés au moins à l'échelle interne. En

revanche, les résultats de l'exploitation des rapports de veille et les décisions à prendre demeurent stratégiques et confidentiels notamment pour l'UPVA qui est rattachée directement à un ministre. Par ailleurs, s'il n'y a pas diffusion, l'effet de feed-back, qui sert à boucler le processus de veille, n'aura pas lieu. Et par conséquent l'objet de la veille ne sera ni amélioré ni actualisé. Ainsi, le processus de veille de l'UPVA s'avère incomplet.

Nous signalons que le produit de veille prend généralement la forme d'un simple bulletin électronique. Il consiste dans une synthèse et une revue des références par rapport à un sujet donné. On peut donc affirmer que le produit de veille ne coûte pas cher en soi mais il est à grande valeur ajoutée notamment pour les fonctionnaires de l'État. Ces derniers seront des utilisateurs potentiels des produits de veille de l'UPVA. En effet, en l'absence d'une autre organisation assurant la veille dans le même domaine que l'UPVA la non diffusion de produits de cette dernière constitue une lacune.

Par ailleurs, la nécessité de la diffusion se situe non seulement dans la logique de partage des informations et de la gestion des connaissances mais aussi dans une logique de transparence, de communication, de management public et d'apprentissage organisationnel. En fait, dans une organisation moderne les données collectées et le savoir faire ne sont utiles que lorsqu'ils sont exploités au maximum et cela ne peut se faire que grâce à une approche de transfert des connaissances.

En outre, par comparaisons avec les organisations de veille dans le domaine de l'administration publique dans les pays développés, l'UPVA devrait diffuser un produit de veille. En fait, L'Observatoire de l'administration publique au Québec-Canada diffuse trois produits de veille réguliers et L'Observatoire de l'Emploi Public en France publie des rapports annuels. Les produits de ces deux organisations sont accessibles au grand public via Internet. Nous nous référons à ces deux exemples parce qu'ils représentent deux organisations modèles de veille et pionnières dans le domaine de l'administration publique.

Somme toute, si le processus avait été bien défini, le problème de la diffusion ne se serait pas posé.

De plus, l'absence d'une définition du système de veille de l'UPVA mène au questionnement sur les outils de recherche et les sources d'information exploitées. En fait, même si le processus de la veille et le besoin en information sont parfaitement définis l'organisation a besoin de choisir les outils de recherche et les sources d'information pertinents qu'elle doit exploiter. Cela s'impose pour deux raisons. La première est l'abondance des informations disponibles dont la sélection nécessite l'utilisation d'outils de gestion et de recherche pertinents. La deuxième découle de la première et consiste dans l'utilisation d'outils de recherche et de sources d'information payants. En fait, la veille, pour qu'elle soit complète, ne doit pas se limiter aux outils et sources gratuits. Sur le terrain, nous avons observé qu'aucune source d'information payante et aucun outil de recherche payant n'est utilisé par l'UPVA. Ceci constitue une faiblesse dans la mesure où, d'après Charest⁷ (2008)

⁷ Voir annexe 5 , entrevue avec Nicolas Charest (2008), le coordinateur à la veille à L'Observatoire.

de façon générale, les sources gratuites sont suffisantes pour nous fournir des informations intéressantes et pertinentes, principalement celles provenant des gouvernements et des groupes de recherche universitaires. Toutefois, en ce qui a trait aux articles scientifiques, l'abonnement à des banques de données est indispensable.

et il ajoute que « certains outils gratuits (Google Scholar, Copernic dans sa version méta-moteur en ligne) sont des plus utiles. Cependant, l'achat de logiciels pour raffiner le travail de veille devient une nécessité ».

Ainsi, les outils de recherche et les sources d'informations payants sont indispensables pour disposer et fournir une information de qualité. En fait, ils permettent de réaliser un gain de temps et une économie des coûts de la recherche qui peuvent dépasser le coût d'exploitation des outils payants utilisés.

Ces outils sont particulièrement indispensables pour faire face aux énormes flux d'informations qui sont disponibles tant en français qu'en anglais. Ceci nous ramène à la réflexion sur le profil et le nombre des veilleurs mobilisés dans l'UPVA et de même sur leurs attributions. Ainsi, cette réflexion met en œuvre un autre point faible de la structure concernée qu'on peut résumer par la question « qui fait quoi ? ».

En l'absence d'une définition précise des composantes du système de veille, les veilleurs ne trouveront pas de définition des tâches qu'ils sont censés exercer pour la réalisation des objectifs de la veille. Par conséquent ils seront moins performants et les moyens et sources mis à leur disposition seront moins rationnellement exploités. D'où l'importance de clarifier les attributions des veilleurs à l'UPVA. Par ailleurs, ces derniers doivent aussi correspondre à un certain profil requis par la nature de leur activité. En effet, la veille est essentiellement un travail d'équipe nécessitant notamment la collaboration et l'interaction de ses membres. Ce profil sera présenté au fur et à mesure de notre étude.

Sur la base des observations précédentes, nous posons la troisième sous-question de la recherche qui consiste à savoir quelles doivent être les composantes du système de veille de l'UPVA pour que celle-ci soit mieux opérationnelle ?

1.3 Résultat attendu : amélioration du cadre opérationnel de l'UPVA

À ce stade il est à signaler que les sources sur lesquelles nous nous sommes basés pour cerner le sujet de la veille administrative présentent certaines limites. Notre simple observation non participante en tant que professionnel de veille à l'UPVA en constitue la première. Les données à caractère confidentiel et stratégique auxquelles nous n'avons pas accès en est la deuxième. Aussi, un questionnaire transmis à une personne ressource resté jusqu'à ce jour sans réponse et le changement du directeur Général chargé de l'UPVA au cours de notre période de collecte de données de terrain constituent une autre limite. Il est à signaler aussi l'absence de tout rapport gouvernemental et/ou international concernant l'activité de l'UPVA sur lequel nous pourrions nous baser. Cependant, ces limites n'affecteront ni la pertinence de la recherche ni l'utilité du résultat à proposer. En fait, il ne s'agira pas de réinventer le cadre opérationnel de l'UPVA mais plutôt de l'améliorer de façon à rendre effective son activité et d'avoir des produits de veille plus tangibles permettant de vulgariser davantage

la culture de veille dans l'administration tunisienne. Le résultat global viendra en réponse à notre question principale de recherche et aux sous-questions ci-dessus formulées. Il consistera à améliorer les composantes du cadre opérationnel telles que catégorisées ci-dessus. Les propositions à apporter aux trois cadres de la problématique constitueront les réponses à nos sous-questions de recherche. À cet effet, nous proposerons ce qui suit.

1.3.1 L'amélioration du cadre référentiel

Tel que démontré plus haut, le cadre référentiel revêt une grande importance pour la réussite de la mission de l'UPVA. En effet, il servira de base pour la définition des cadres stratégique et fonctionnel. Dans le résultat, nous préciserons ce que doivent être le contenu et la nature des textes de référence. D'abord, il sera déterminé la nature (typologie) des textes qui doivent être élaborés pour réussir la mission de la veille administrative. Ensuite, pour chaque type de texte nous déterminerons le contenu en allant du général vers le spécifique selon qu'il s'agira de décret, circulaire, guide... Également, nous insisterons sur l'exhaustivité du contenu de chacun de ces derniers. En fait, le cadre référentiel à proposer doit mentionner tous les éléments constitutifs des deux autres cadres dont les définitions feront l'objet des améliorations suivantes.

1.3.2 L'amélioration du cadre stratégique

Déoulant des améliorations à apporter au cadre référentiel, les améliorations du cadre stratégique seront des définitions et des précisions apportées à ses éléments constitutifs. Il s'agira de reformuler la définition de la mission de veille de l'UPVA, de donner une définition à l'activité de veille administrative, de préciser ses objectifs grâce à une précision des thématiques de veille. Dans la proposition nous motiverons nos choix et expliquerons notre approche.

1.3.3 L'amélioration du cadre fonctionnel

L'amélioration du cadre fonctionnel viendra compléter le puzzle des améliorations du cadre opérationnel. Par conséquent, elle doit être en cohérence avec ses précédentes. En effet, elle portera sur les éléments que nous n'avons pas soulevés dans les autres cadres. Il s'agira des outils de recherche et des sources d'information pour lesquels nous donnerons des exemples payants mais pertinents pour la veille administrative. Aussi, il sera proposé un processus de veille où seront définies les différentes phases en mettant l'accent davantage sur la diffusion. Finalement une description typique du profil et des attributions du veilleur en sera une dernière.

Nous signalons que les améliorations à proposer sont essentiellement d'ordre organisationnel et n'engageront presque aucun coût pour l'administration. En fait, la mise en place des propositions partira de l'infrastructure déjà existante et consistera à son réaménagement. Par conséquent, nous jugeons notre projet d'amélioration viable et faisable.

Conclusion

L'activité de veille administrative s'affiche à la une des préoccupations de l'administration tunisienne vu le rôle qu'elle est sensée jouer. Une redéfinition de son cadre référentiel, de son cadre stratégique et de son cadre fonctionnel s'avère donc indispensable pour une meilleure opérationnalisation de cette activité. Nous estimons que la réponse aux trois sous-questions soulevées dans le présent chapitre nous permettra d'atteindre cet objectif. Avant de proposer des améliorations, nous faisons suivre ce chapitre par une exploration et une analyse de la littérature en matière de veille et ce selon les sous-questions sus posées.

2 REVUE DE LITTÉRATURE : LA VEILLE STRATÉGIQUE

Partant de la structuration de la problématique dans le chapitre précédent, la présente revue de littérature nous servira de base pour le résultat à proposer. À travers ce chapitre nous montrons l'importance de définir avec précision la mission d'une structure de veille, les axes de recherche, les outils et sources d'information, le processus de veille, et les attributions et profil d'un veilleur. À cet effet, nous analysons les textes recueillis selon trois sections. La première est dédiée au cadre stratégique d'une organisation de veille (mission, définition et importance de la veille), la deuxième porte sur la définition du besoin en informations et des principaux types de veille et enfin la troisième section se consacre à l'étude du système de veille.

2.1 Le cadre stratégique d'une organisation de veille

Le cadre stratégique d'une organisation peut être résumé essentiellement dans sa mission et l'objet de son activité principale. Dans cette section nous présentons l'objet de la mission de veille d'une organisation, ensuite nous avançons des définitions de la notion de veille et enfin nous mettons l'accent sur son importance et son utilité pour l'organisation. Cela nous permettra de proposer des améliorations du cadre stratégique de l'UPVA.

2.1.1 *Objet de la mission de veille d'une organisation et les axes stratégiques de veille*

Pour définir l'objet de la mission de veille d'une organisation ou l'objet de la mission d'une organisation de veille, il y a lieu de définir préalablement les notions de mission et de veille. La mission d'une organisation est « the core purpose that for which a person, team or organization is created » (Scott et al. 1993, p 4), c'est à dire le but principal pour lequel une organisation est créée. En d'autres termes, « La mission de l'organisation n'est autre que sa raison d'être. Elle répond aux questions suivantes : Pourquoi l'organisation existe-t-elle ? Qui dessert-elle ? Par quels moyens ? » (IDRCI⁸ 2009). Bryson (2004) ajoute à ce propos que la « Mission, in other words, clarifies an organization's purpose, or why it should be doing what it does » (p. 102) et affirme qu'elle « provides the organisation's most important justification for its existence » (p. 37). Ainsi la notion de but est fondamentale pour la définition de la mission d'une organisation de quelque nature qu'elle soit, publique ou privée.

Le même auteur, Bryson (2004), affirme que pour une organisation gouvernementale ou une organisation à but non lucratif la mission consiste à satisfaire un besoin ou à répondre à une demande politique ou sociale. Pour l'UPVA il s'agit de répondre à un besoin politique à savoir la concrétisation du programme central de la mise à niveau.

⁸ Le Centre de Recherches pour le Développement International – Canada accessible par le site www.irdc.ca, page consultée le 04-01-2009.

Par ailleurs, pour une organisation de veille nous constatons que la détermination des axes de recherche ou de l'objet de la veille est indissociable de la définition de la mission. Nous tirons cette constatation notamment des propos de Martinet et Ribault (1989). En fait, pour eux « la première chose à bien percevoir, c'est la définition du domaine d'activité où évolue l'entreprise (p.22)» c'est à dire que « la première question est de savoir quoi observer. Quel va être l'objet de la veille » (p.16). Les mêmes auteurs ajoutent qu'il est primordial et fondamental pour une organisation de veille de déterminer les axes stratégiques de son activité. À cet effet, Hermel (2007, p. 7) affirme qu'« une bonne veille doit donc s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier les axes de recherche pour les veilleurs ». Par conséquent, la précision importe dans la définition de la mission et des objectifs stratégiques d'une organisation de veille. Cela nous appuie dans ce que nous avons observé pour l'UPVA.

En outre, Martinet et Ribault (1989, p. 155) apportent plus de précision en disant que « la veille se décompose en série d'objectifs » et que « l'objectif poursuivi se décompose en une série de bonnes questions : les axes de recherche ». Ils précisent que l'activité de veille doit être dirigée et focalisée sur des axes stratégiques qui dépendent notamment du domaine d'activité de l'entreprise et de ses stratégies. C'est ce qu'ils appellent la détermination des facteurs clés de succès.

Somme toute, la mission, les axes stratégiques de recherche, et les objectifs de veille constituent un tout indissociable pour une organisation de veille. La précision de chacun de ces éléments est fondamentale pour la bonne marche de l'organisation.

Par ailleurs, nous signalons que la mission d'une organisation n'est guère éternelle et que sa révision est normale. En fait, pour Cowley et Domb (1997, p.42) « Mission statements are generally stable, but they should be changed when the management and the ownership of the organization agree that the mission has changed ». On comprend de cette citation que la définition de la mission de l'organisation doit être revue quand les dirigeants ou les propriétaires le décident. À cela, Martinet et Ribault (1989, p. 29) ajoutent que « la veille sur un sujet n'a pas besoin d'être éternelle. Mais les veilleurs devront savoir à quoi l'on s'intéresse dans l'entreprise et jusqu'à quand ». Ainsi, nous retenons la légitimité de la révision de la mission d'une organisation et nous la justifions par le fait que les sujets de veille ne soient pas éternels. On vit dans un environnement évoluant à un rythme accéléré et les sujets ne sont plus les mêmes d'une période à une autre. Le tout évolue en fonction des besoins et des exigences environnementales.

En conclusion, nous trouvons ici le bien fondé de la question formulée dans la problématique et portant sur le besoin de définir avec précision la mission et les objectifs de veille de l'UPVA.

2.1.2 Quelques définitions de la notion de veille (stratégique)

La présente section vise une présentation de la notion de veille et nous inspirera pour proposer une définition de la veille administrative pour l'UPVA.

Après avoir défini l'objet de la mission d'une organisation de veille, il est question de comprendre en quoi consiste la veille en tant que telle. C'est-à-dire de répondre à la question c'est quoi la veille ? Pour ce faire, nous avons sélectionné quelques définitions parmi plusieurs. En fait, la littérature en matière de veille est abondante et diverses sont les définitions données à cette notion. Les penseurs de la veille utilisent, généralement, les termes veille et veille stratégique pour désigner la même chose.

Dans un premier temps, nous allons présenter quelques définitions terminologiques et théoriques du concept de veille uniquement. Ensuite nous traitons le concept de veille stratégique. Notons que par la suite, dans la présente recherche, veille équivaut pour nous à veille stratégique et vice-versa.

Selon l'encyclopédie Larousse (2008)⁹, la veille est un nom féminin d'origine latine « vigilia » qui signifie : « Action de monter la garde, en particulier de nuit : Tour de veille. Action, fait de ne pas dormir aux heures généralement consacrées au sommeil : De longues heures de veille réservées à l'étude. » C'est aussi l'« État de quelqu'un qui est éveillé [...] Être entre la veille et le sommeil.», selon le Petit Larousse (1997, p. 1056). Selon le-dictionnaire.com¹⁰ (2008) c'est un nom féminin singulier qui signifie l'« état de quelqu'un dont les sens sont en activité, absence de sommeil » et aussi « monter la garde ». Ainsi, d'après ces définitions terminologiques, le premier sens à retenir est l'état d'alerte, de surveillance et d'observation dans une visée de précaution.

Les définitions théoriques données au concept de veille ne peuvent être toutes cernées dans le cadre de la présente recherche. Parmi celles que nous avons examinées, nous retenons ce qui suit. Alors que la veille pour Jakobiak (1992) signifie « l'observation et l'analyse de l'environnement [...] » (cité par Bai 2006, p. 60) et « est un système d'information ouvert sur l'extérieur de l'entreprise » pour Lesca et Rouibeh (1997) (cité par Hamdi 2005, p. 28), elle « est plus qu'une simple collecte de renseignements. Elle consiste à ajouter de la valeur à l'information », pour le Bureau des Aliments d'Agriculture et Agroalimentaire Canada¹¹ (s.d., p. 5). De ces définitions générales ressortent les mots clés suivants : observation, environnement, information et sens de l'information, qui sont liés à la notion de veille. Mais cette dernière est plus large et englobe d'autres éléments. En effet, selon l'AFNOR (1998, p. 6), la veille est une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour anticiper les évolutions ». Pour Brouillard (2002), « la veille se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs » (cité par Bai 2006, p. 59). Ainsi, ces dernières définitions viennent compléter les précédentes en introduisant notamment le caractère continu de la veille, son utilité et la notion de processus c'est-à-dire la manière dont elle est faite. Tous ces aspects sont repris par Lesca (2003, p. 3) qui, en parlant de la veille, résume que

ce mot est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé (le contraire d'endormi!), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui

⁹ <http://www.larousse.fr/LaroussePortail/encyclo/XHTML/EUL.Online/explorer.aspx#recherche/veille>, consulté le 22-10-2008.

¹⁰ <http://www.le-dictionnaire.com>, consulté le 22-10-2008.

¹¹ Document officiel publié par le gouvernement du Canada, disponible sur Internet par le site <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A72-59-2001F.pdf>, consulté le 24-12-2008.

pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte. Dans le contexte de notre méthode, il s'agit de veille à l'égard de l'environnement extérieur à l'entreprise (ou autre organisation)¹² (Chapitre 1, p.3).

À ce niveau, il est à préciser que malgré leur diversité ces définitions ne se contredisent pas mais elles se complètent plutôt. Il nous paraît que la veille se présente comme un processus de collecte et d'analyse d'informations suite à la surveillance de l'environnement de l'entreprise. Nous donnons notre propre définition de cette notion dans le chapitre quatre du présent mémoire. En fait, nous considérons qu'à ce stade, la recherche n'est pas assez avancée et qu'il y a lieu d'abord d'aborder d'autres volets de cette notion telle que la définition de la veille stratégique. À cette fin, nous présentons la définition de Lesca¹³ (s.d., p. 2) qui explique l'aspect stratégique de la veille. En effet, pour lui « l'expression veille stratégique est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, etc. » La veille est donc dite stratégique parce qu'elle est liée ou appliquée aux activités stratégiques de l'organisation.

Par ailleurs, pour Derouet et Lepoivre (2005, p. 7) la veille stratégique « [...] coordonne l'ensemble des veilles afin d'en fournir une synthèse à la direction de l'organisation. Elle a principalement un caractère anticipatif. Elle fournit des informations sur les tendances et sur l'environnement pour développer une vision stratégique de l'organisation ». Quant à Cartier¹⁴ (2003), il estime que la veille stratégique répond essentiellement aux questions se rapportant au développement de l'organisation. Elle porte sur plusieurs volets dont notamment : la planification stratégique, l'environnement, les aspects sociétaux et la compétitivité.

Alors que les définitions précédentes mettent l'accent que le contenu de la veille et son aspect stratégique, d'autres définitions présentent la veille comme processus. En effet, Lesca (1994), dit que « la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude » (cité par Bai 2006, p.62). Ainsi, il met l'accent sur la notion de but de la veille. Pour Pateyron (1998), « la veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques » (cité par Chalus- Sauvannet 2000, p. 21).

Notons à ce niveau qu'il importe de distinguer la veille de certains concepts voisins (voir annexe 6).

En extrapolant les constats à l'issue de cette analyse, nous disons que pour l'UPVA la veille administrative revêt un caractère stratégique. En fait, elle s'intéresse à des sujets principaux pour l'administration tunisienne et sert d'outil pour la planification des réformes administratives stratégiques.

En somme, la veille stratégique se présente comme un processus de collecte et d'analyse d'informations portant sur des sujets stratégiques pour l'organisation. C'est aussi l'ensemble des veilles

¹² Disponible sur Internet par le site <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/livre.htm>, consulté le 13-11-2008.

¹³ <http://www.strategie-aims.com/lille/com4302.pdf>, consulté le 2-11-2008.

¹⁴ <http://www.michelcartier.com/>, consulté le 7-8-2008.

spécifiques portant sur ces mêmes activités. Alors, quelles peuvent être ces veilles spécifiques et stratégiques pour une entreprise donnée ? La réponse à cette question consiste à définir les différents types de veille. Mais avant d'y arriver, nous montrons l'importance de la veille dans le paragraphe suivant.

2.1.3 Importance et utilité de la veille pour l'organisation

L'importance de la veille apparaît premièrement dans le volume important de la littérature écrite à son sujet et deuxièmement, dans les différents types de veille qui sont en train de se développer. Troisièmement, dans l'intérêt accru que portent les organisations privées et celles du secteur public à cette activité. Aussi l'apport, les finalités et l'utilité de la veille pour les organisations sont témoins de son poids pour la bonne marche de l'organisation. En fait, d'après les définitions présentées plus haut nous constatons que les auteurs ont tendance à mettre en évidence la finalité de la veille et son importance pour l'entreprise. À travers ce qui suit nous montrons l'importance de l'activité de veille et son apport pour l'organisation. D'abord, elle est considérée comme un outil pour la décision et l'action dans la réalisation des objectifs organisationnel par Brouillard (2002) et Pateyron (1998). En effet, elle constitue un système d'information et de renseignement sur l'extérieur, pour Lesca et Rouibeh (1997), permettant d'anticiper les tendances et les évolutions de l'environnement, pour l'AFNOR (1998) et Derouet et Lepoivre (2005), ce qui permet de réduire les risques, de chasser et d'exploiter les opportunités qui se présentent selon Lesca (1994). Les passages suivants viennent en appui à ces constatations. En fait, Romagni et Wild (1998) affirment que la veille stratégique « éclaire l'action, la décision, et les prévisions » (cité par Hamdi 2005, p. 31) Elle sert aussi pour l'amélioration de la performance de l'entreprise selon Ahituv et al. (1998), qui affirment que la veille « fournit des opportunités pour améliorer la performance » (cité par Menif 2005, p. 35). En fait, la veille permet à l'organisation de trouver les outils et procédés lui permettant d'améliorer son fonctionnement et de trouver de solutions opportunes. Cette orientation est confirmée par Subramanian et al. (1993) qui considèrent que « la performance est liée à la capacité des organisations d'aligner ou d'adapter ses (sic) stratégies et ses (sic) structures à l'environnement (Ducan 1972). L'alignement dépend de la capacité de l'organisation à obtenir des informations importantes concernant l'environnement actuel et futur » (cité par Menif 2005, p. 35).

Par ailleurs, d'après Albright (2004) la veille permet d'augmenter la valeur de l'entreprise puisqu'elle l'aide « à concentrer ses plans stratégiques et tactiques sur ces forces externes qui peuvent menacer sa stabilité et transformer ses problèmes potentiels » en sa faveur (cité par Menif 2005, p. 24). Enfin, May et al (2000) ajoutent que la veille « influence les perceptions et les actions ultérieures qui permettent l'adaptation organisationnelle et vu qu'elle est nécessaire pour établir des règles et des stratégies principales, elle est donc une activité indispensable dans le processus de gestion stratégique » (cité par Menif 2005, p.36).

On peut résumer ce qui ressort des citations ci-dessus, par ce qui a été dit par Derouet et Lepoivre (2005). Pour ces auteurs la veille constitue un outil fondamental de la planification stratégique.

Elle permet de prendre une meilleure décision (agir et réagir), de s'adapter, d'anticiper, de limiter les risques, de progresser, d'innover, de grandir, de développer ses activités et de pérenniser son organisation. Ainsi, nous considérons que la veille est un levier générateur et principal pour tout changement organisationnel.

2.2 Besoin en information et principaux types de veille

Le besoin en information est défini par le type de veille et vice-versa.

2.2.1 *Le besoin en information ou l'objet de la veille*

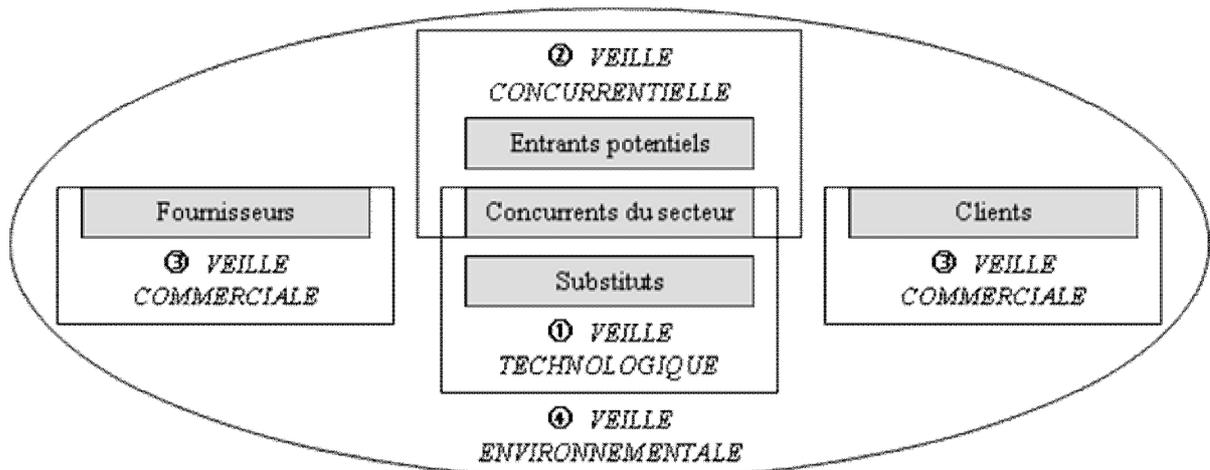
Dès le moment où la veille est définie comme un processus de collecte d'informations, il est primordial pour l'entreprise qui l'exerce de fixer ses objectifs au préalable. Il revient de définir avec précision les types d'information dont elle a besoin, c'est-à-dire l'objet de la veille à exercer. En fait, face à un énorme volume d'informations disponibles et sous contrainte d'un coût élevé de la recherche, l'entreprise est obligée de circonscrire ses champs de recherche. Et comme l'entreprise ne peut pas tout savoir sur tout en même temps, il est donc nécessaire de procéder par sélection des informations qui l'intéressent le plus. Il s'agit de définir les axes ou les sujets stratégiques de veille pour l'entreprise, selon Martinet et Ribault (1989). Pour argumenter cette idée nous donnons l'illustration suivante. Par exemple, une entreprise qui fabrique et commercialise un produit donné doit effectuer au moins une veille sur la production, une veille sur la commercialisation et une veille sur le reste de son domaine d'activité. Par contre, une entreprise qui ne fait que commercialiser le même produit peut se limiter aux deux dernières veilles. Ainsi, en déterminant l'axe de recherche l'entreprise définit son besoin en information et par conséquent le type de veille quelle doit exercer.

L'exemple précédent montre que les types de veille diffèrent d'une entreprise à une autre et la littérature confirme ce constat. En effet, les types de veille sont d'une grande diversité mais ils se ressemblent, voire même se confondent parfois. Par exemple, veille concurrentielle et veille commerciale, et veille technique et veille technologique ou scientifique, peuvent être considérées comme un même type de veille bien que certains auteurs les distinguent. En fait, les appellations d'un type de veille donné diffèrent parfois d'un auteur à un autre bien que l'axe ou le sujet de recherche soit le même. Aussi, un sujet de veille peut constituer un type de veille distinct pour certains alors qu'il est intégré dans un autre type de veille plus large pour d'autres, par exemple la veille produit qui peut être inclus dans la veille commerciale.

Nous constatons que la typologie ou l'appellation de veille dépend de la définition qu'on donne à l'objet de veille auquel on s'intéresse. En fait, la veille spécifique est un processus de veille appliqué à un sujet spécifique défini par le décideur. Par conséquent, le type de veille correspondant peut ne pas exister dans la littérature. Cela explique ce pourquoi dans la littérature nous n'avons trouvé aucune définition de la veille administrative telle que définie par le décret n°2005-1895. Par contre si nous analysons l'objet de cette veille à savoir le domaine de l'administration publique nous pourrions en donner une

définition (voir chapitre quatre) comme nous pourrions trouver d'autres types de veille spécifiques portant sur des sujets spécifiques de ce même domaine. On cite ici l'exemple de la veille sur la gestion publique et la veille sur les politiques publiques pour L'Observatoire. Précisons aussi que la littérature sur la veille s'intéresse au secteur privé plutôt qu'au secteur public et que les définitions trouvées portent sur des types relevant du premier secteur. On peut affirmer qu'il existe autant de types de veille que de sujets, et qu'il revient à l'organisation de décider quels types de veille elle doit utiliser. C'est ce qui ressort de l'idée de Lesca, dans son document intitulé « Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ». L'auteur considère qu'« une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique » (p. 2). Nonobstant la multitude de types de veille, les spécialistes, chercheurs et professionnels, en la matière se sont penchés sur quatre principaux types de veille à savoir : la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, et la veille environnementale. Cette typologie est basée sur le modèle de Porter (1986) et schématisée selon la figure suivante.

Figure 1 Typologie de veille selon le modèle de Porter (1986) (Source : Prat et Mira-Bonnardel (2003), p. 160)



Cette approche est adoptée par Prat et Mira-Bonnardel (2003), par Derouet et Lepoivre (2005), par Martinet et Ribault (1989), par Bai (2006) et aussi par Hermel (2007).

S'inspirant du modèle de Porter, Lesca et Schuler (1998, p. 1) donnent un sens plus large à la veille stratégique en la décomposant en plusieurs facettes dont la première est la veille technologique et « les autres facettes ont pour nom : veille commerciale, veille concurrentielle, veille fournisseurs, veille réglementaire et législative, veille par partenariale, etc. ». Ces auteurs décomposent la veille commerciale telle qu'elle est présentée dans le schéma ci-dessus en veille commerciale, veille fournisseurs d'après le même modèle de Porter. Cela confirme ce que nous avons constaté plus haut en disant que l'appellation de la veille dépend de la définition de son objet. Cependant, bien que la présentation de Lesca et Schuler (1998) paraît détaillée, elle rejoint les précédentes notamment en ce qui concerne les quatre types de veille de base puisque celles-ci s'inspirent toutes du modèle de Porter.

Ainsi, nous choisissons dans le cadre de ce chapitre de nous limiter aux grands types de veille (technologique, commerciale, concurrentielle) et à la veille environnementale. Nous présentons aussi en annexe (voir annexe 7) à ce mémoire d'autres types qui sont moins connus que ceux-ci. L'intérêt de présenter une large gamme de types de veille sert à confirmer l'idée de la nécessité de la précision dans la définition du besoin en information et aussi à nous inspirer pour la définition des thématiques de la veille administrative.

2.2.2 *Les principaux types de veille*

Ici nous présentons les principaux types de veille reconnus par la grande majorité des auteurs en la matière.

La veille technologique ou technique

Dans la littérature, veille technologique et veille technique se ressemblent au point de se fondre. Parfois on utilise aussi l'appellation veille scientifique. En se basant sur les citations qui suivent, nous considérons qu'elles désignent la même notion. En fait, malgré les différentes appellations, l'objet de cette veille demeure le même, ce qui amène Jakobiak (1991, p. 39) à affirmer que « pour la veille technologique, il est possible de formuler diverses définitions, relativement différentes » et à ajouter que cette veille concerne les informations scientifiques, techniques, technologiques, technico-économiques ou économiques. Malgré cette affirmation pertinente, cet auteur formule une définition très générale de la veille technologique sans en préciser l'objet. Pour lui cette veille signifie « l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique (p. 39) ». Bien que cette définition paraisse comme étant appropriée à une veille stratégique, elle reste valable particulièrement pour les entreprises dont le domaine d'activité principale est la technologie. En revanche, nous trouvons d'autres définitions plus précises. En effet, Prat et Mira-Bonnardel (2003, p. 160) disent que « La veille technologique : désigne les recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits ou services, aux procédés de fabrication, aux matériaux... ». Par ailleurs, Martinet et Ribault (1989) proposent de regrouper sous l'appellation veille technologique les recherches ayant trait :

- Aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche appliquée ;
- Aux produits (ou services) [...] ;
- Aux procédés de fabrication ;
- Aux matériaux, aux filières ;
- Aux systèmes d'information. (p. 25)

Pour Cartier (2003), la veille technologique doit s'intéresser, comme son nom l'indique, à la technologie et aux techniques. Elle concerne toutes les innovations et les évolutions dans ce domaine : les produits et services, les logiciels et programmes, les systèmes et les réseaux. Pour Djuatio (2004, p. 196), la veille technologique « [...] permet de surveiller l'évolution technologique, d'observer les innovations

intervenues chez les concurrents afin d'organiser les actions anticipatives¹⁵ ». Selon le Commissariat Général du Plan français (1994), cette veille consiste dans l'« analyse des brevets, analyse des communications scientifiques des experts de l'entreprise ciblée, démontage des produits du concurrent ("reverse-engineering"), analyse du portefeuille de technologies pour discerner le champ de compétence de l'entreprise » (p. 15). En somme, quelle que soit son appellation, cette veille, selon Bai (2006), « concerne plus particulièrement l'impact des évolutions technologiques sur la stratégie de l'entreprise ainsi que sur les mouvements stratégiques de ses concurrents » (p. 64). Notons que dans un contexte changeant et évolutif sous l'effet des technologies de l'information et de la communication, la veille technologique s'impose comme outil primordial pour le développement des entreprises. C'est ce qui explique l'importance qu'occupe cette veille technologique dans la littérature consultée.

La veille commerciale

Pour Hermel (2007, p. 11), « la veille commerciale concerne les clients (ou les marchés) et les fournisseurs. Au-delà des études marketing, il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients sur le long terme ». Nous trouvons cette définition plus précise que celle avancée par Prat et Mira-Bonnardel (2003, p. 160) qui considèrent que « La veille commerciale : concerne les fournisseurs et sous-traitants, les clients ou les marchés ... ». En fait, les deux approches tournent autour des mêmes trois axes à savoir les clients, les fournisseurs et les marchés. Ce rapprochement découle du fait que les deux raisonnements s'inspirent d'une même source à savoir le modèle de Porter (1986). On retrouve les mêmes axes dans les définitions de Martinet et Ribault (1989) et de Djuatio (2004). En effet, pour les premiers, la veille commerciale porte sur les clients, les fournisseurs, la main d'œuvre alors que pour le deuxième « la veille commerciale consiste à s'informer de façon permanente sur les agissements des concurrents directs de l'entreprise. Elle s'intéresse aux actions marketing mises en œuvre par ces firmes concurrentes. Les actions peuvent relever du court, moyen ou long terme » (p.p 195-218).

La veille concurrentielle :

Pour Prat et Mira-Bonnardel (2003), Hermel (2007), Martinet et Ribault (1989) la veille concurrentielle se focalise essentiellement sur deux axes principaux : les concurrents actuels et les concurrents potentiels. Dans un sens plus large mais précis, Calof et Skinner (1998) rapportent que la veille concurrentielle porte sur « l'environnement externe permettant de cerner les possibilités ou les changements pouvant influencer sur la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays ». (Cité par le Bureau des Aliments d'Agriculture et Agroalimentaire Canada¹⁶, s.d., p. 5).

¹⁵ Disponible sur Internet par le site http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=INNO_019_0195

¹⁶ Document officiel publié par le gouvernement du Canada, disponible sur Internet par le site <http://dsp-pwd.pwgsc.gc.ca/Collection/A72-59-2001F.pdf>, consulté le 24-12-2008.

2.2.3 *La veille environnementale*

Pour ce type de veille, bien que les appellations diffèrent (environnementale, sociétale et globale), le contenu reste inchangé. Pour Prat et Mira-Bonnardel (2003, p. 160) « la veille environnementale : désigne le reste de l'environnement de l'entreprise, comme les aspects politique, géopolitique, socioculturelle (sic), réglementaire, juridique, législative (sic)... ». Hermel (2007) affirme que cette veille est appelée aussi veille globale ou veille sociétale, et elle qu' « englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique... qu'une entreprise pourra faire la différence avec ses concurrents » (p. 12). Ainsi, l'auteur rejoint Martinet et Ribault (1989) qui considèrent la veille environnementale comme étant la veille qui couvre le reste de tous les domaines qui ne relèvent pas des autres types de veille (technologique, concurrentielle et commerciale) exercés par l'entreprise. En somme, pour chaque organisation, la veille environnementale est la veille exercée sur le reste des domaines intéressant ses activités stratégiques, et qui ne sont pas couverts par les autres types de veille spécifique exercés par l'organisation.

En regardant les types de veille présentés dans ce paragraphe et en annexe, nous concluons que l'organisation doit définir avec précision son axe de recherche et l'objectif ou l'objet de la veille qu'elle veut exercer. Ainsi, il serait plus facile de déterminer le besoin en information. Par ailleurs, nous constatons que plus la veille est précise moins elle coûteuse et plus elle est pertinente. Cela nous appuie dans notre exigence de précision de la mission et des axes de recherche de l'UPVA.

2.3 Le système de veille

2.3.1 *Les sources d'information et les outils de recherche*

Nous avons montré dans ce qui précède la nécessité de définir avec le plus de précision possible le type de veille à exercer et l'axe de recherche à suivre. Cela trouvera son importance au stade de la recherche de l'information où l'organisation aura besoin non seulement de trouver les sources d'information pertinentes, mais aussi les outils nécessaires.

Concernant les sources, la question est de savoir « où aller chercher l'information ? Quelles sont les sources ? » (Martinet et Ribault 1989, p.16). La question est pertinente et elle requière une réponse assez précise et pertinente car selon les mêmes auteurs « les sources d'information sont multiples [...] cependant il faut savoir quelles ne revêtent pas toutes la même importance pour l'entreprise (p. 73) ». Par conséquent, le veilleur doit procéder par une sélection des sources d'information les plus adéquates. En fait, « 80% des informations cherchées se trouvent dans 20% des sources [...] Toute l'astuce consiste donc à identifier les sources les plus riches par itérations successives » (Martinet et Ribault 1989, p. 154).

Le travail de sélection de ces sources devient de plus en plus difficile compte tenu notamment de leur abondance et de l'existence d'Internet. En fait, aujourd'hui Internet offre aux veilleurs de multiples et

diverses sources d'information. Revelli (2000) qualifie Internet de gigantesque « toile d'araignée » assurant la liaison et l'échange électroniques d'information entre des milliers d'ordinateurs. Il faut donc procéder par une sélection rigoureuse dans le choix des sources d'information.

Par ailleurs, pour faciliter la recherche et la sélection des sources d'information, les spécialistes de veille proposent une catégorisation. En fait, Hermel (2007) et Martinet et Ribault (1989) parlent des sources formelles ou formalisées, et des sources informelles. Dans les sources formelles ils classent les films, la presse (abonnements), les livres, les rapports, les études, les brevets, les banques de données. Dans les sources informelles ils classent tout le reste tels les missions, symposiums, congrès, contrats de recherche, mémoires d'étudiant, publications. Il est à noter que Martinet et Ribault (1989) n'ont pas mis l'accent sur l'aspect immatériel de ces sources. Nous le justifions par le fait qu'à la fin des années 80 (date de publication du livre de Martinet et Ribault), Internet n'était pas aussi développé qu'aujourd'hui et ne constituait pas une source importante d'information à cette époque.

Habituellement, les sources d'information sont autant spécifiques que générales. En appui à cette idée, Jakobiak (2001) explique qu'il existe des « sources générales d'information » et des « sources spécifiques d'information ». Ces sources ne sont pas toujours gratuites et le veilleur a besoin de recourir à des sources payantes. En fait, « maintenant on sait que l'information a un prix et que le gratuit n'est pas toujours le meilleur, loin de là. », Martinet et Ribault (1989 p. 153). À cet effet, l'organisation doit investir dans les sources d'informations payantes afin de collecter des informations actualisées, de type scientifique, et de meilleure qualité.

Vue l'abondance des sources d'information notamment sur Internet, le veilleur a besoin d'outils pertinents pour les gérer et les contrôler. C'est à cette question que s'est intéressé Revelli (2000) en étudiant les agents intelligents. Il en donne comme exemples Alexa Internet (gratuit) : www.alexa.com, PointCast Business Network (gratuit) : www.pointcast.com, Copernic : www.copernic.com. Ce dernier existe en deux versions, une gratuite et une payante.

En plus, le même auteur ajoute des exemples d'outils de recherche tels que les répertoires (www.yahoo.com, www.go.com, www.vlib.org ...), les moteurs de recherche : (Google : www.google.com, Alta Vista : www.altavista.digital.com, InfoSeek : www.infoseek.com ...), les méta-moteurs de recherches (MetaCrawler : www.metacrawler.com, ProFusion : www.metafusion.com ...).

En conclusion, nous constatons que la sélection des outils de recherche revêt la même importance que la sélection des sources d'information. Et que les outils et sources gratuits ne sont pas toujours les seuls à recommander. Ceux payants sont aussi indispensables et permettent un gain de temps, une économie d'effort et une meilleure qualité. Pour Martinet et Ribault (1989) « chercher une information et la trouver juste quand il faut et comme il faut est une activité qui paie les frais qu'on y engage » (p. 15). Cela nous permet de confirmer la nécessité de recourir à des sources et outils de recherche payant pour l'UPVA.

2.3.2 Les principales phases d'un processus de veille et l'importance de la diffusion

Après avoir défini son ou ses axes de recherche c'est-à-dire le type de veille, et déterminé ses outils et sources d'informations « la troisième question sera de méthodologie » (Martinet et Ribault, 1989, p. 17). On parle généralement de processus de veille qui lui aussi doit être défini avec la plus grande précision possible. Faute de quoi l'organisation engage des coûts et consacre du temps vainement. À ce propos, Lesca et Caron-Fasan (2004, p. 7) ajoutent que « le processus de Veille Stratégique n'est pas quelque chose de rudimentaire que l'on pourrait improviser sans méthode ». Nous signalons que les processus de veille sont aussi variés que les outils et les types de veille. De ce fait, nous rappelons que certains auteurs ont défini la veille et la veille stratégique par leur processus. Ils précisent dans leurs définitions les étapes de veille. Généralement, les spécialistes de veille réduisent le processus de veille à quatre phases principales dont les appellations diffèrent d'une approche à l'autre. Certains auteurs ont décomposé ces phases pour définir des processus de veille à six, à sept ou parfois même à dix étapes. Nous constatons que dans une entreprise, la définition du processus de veille dépend de l'approche de ses décideurs, de sa taille et de ses objectifs stratégiques. Il n'existe pas un modèle typique, mais il existe des phases fondamentales pour tout processus de veille. Nous présenterons dans ce qui suit quelques modèles du processus de veille. Pour Knauf (2007) d'une part et Derouet et Lepoivre (2005) d'autre part, le processus de veille se compose de sept phases principales auxquelles s'ajoutent deux phases (8 et 9) complémentaires pour des fins d'amélioration et de raffinement. Ces phases peuvent être présentées, telles que citées, comme suit :

1. « Expression des besoins en information
2. Choix des sources d'information
3. Recherche et collecte de l'information
4. Traitement de l'information (analyse, synthèse et formatage)
5. Stockage de l'information (mise à jour et destruction)
6. Diffusion de l'information (« pull » et « push »)
7. Utilisation de l'information

Il existe deux phases complémentaires qui nous semblent essentielles à l'amélioration continue du processus de veille :

8. Exploitation des retours d'expérience (feedback) : réalisée par les destinataires, pour améliorer la pertinence de l'information.
9. Contrôle : permet d'optimiser le processus de veille » (p. 5).

Par ailleurs, la norme française XP X 50-53 de l'AFNOR (1998) relative aux prestations de veille considère que le processus de réalisation d'une prestation de veille se compose des huit étapes suivantes : la définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités de la veille, la détermination des types d'information utiles, l'identification et la sélection des sources d'information, la collecte et la sélection des informations, le traitement ou l'analyse des données collectées, la synthèse et la mise en perspective (c.à.d. dégager le sens ou les aspects stratégiques des informations collectées), la communication des résultats de la veille, et finalement la validation et le réajustement.

En analysant ces trois modèles très détaillés, nous constatons que l'exploitation des produits de la veille ne fait pas partie du processus de veille proprement dit. En fait, le veilleur exploite et traite des

informations et communique les produits résultant de sa veille. Ensuite, les usagers potentiels de ces produits les exploitent pour la prise de décision. Cela explique le fait que le veilleur peut être conscient de l'importance stratégique de son activité de veille mais il se trouve moins concerné et moins impliqué dans la prise de décision et donc dans l'exploitation des produits de veille. En fait, l'exploitation et l'utilité des produits de la veille constituent une finalité de l'activité de veille et non pas une partie de son processus. D'ailleurs, une grande majorité des définitions de veille sont formulées de sorte à montrer que la finalité de la veille est l'aide à la prise de décision.

D'autres auteurs résument l'activité de veille en un processus plus court. Pour Rouibah (1998, p. 64), le processus de veille est composé de quatre phases « la collecte, la traque, le traitement et la diffusion » des informations. Également, Kahaner (1996) décompose le processus de veille en quatre phases à savoir : la planification, la collecte, l'analyse et la diffusion. Pour Cartier (2003), le processus de veille contient trois grandes phases : la cueillette de l'information, l'analyse et la synthèse et la diffusion de l'information. La première phase contient : la définition des objectifs, l'inventaire des données et ressources d'information, la planification de la veille et la collecte de l'information. La deuxième phase comprend : le tri, le classement, la sélection et l'épuration des informations, l'analyse, la synthèse et la schématisation. Finalement, la troisième phase du processus est constituée par la diffusion, la prise de décision et l'évaluation du processus de veille. Par ailleurs, Martinet et Ribault (1989) proposent une méthodologie de recherche plutôt qu'un processus de veille. Leur méthodologie se décompose en trois grandes phases : la définition des besoins en information, la recherche de l'information et l'exploitation de l'information ; la diffusion fait partie de cette dernière phase.

Nous constatons que malgré leur diversité les modèles présentés ont en communs trois phases fondamentales à savoir la collecte, le traitement et la diffusion des informations, auxquels s'ajoute le dispositif de feed-back ou la rétroaction. Ce dernier joue le rôle de levier de perfectionnement et d'amélioration du processus et des résultats de la veille.

Nous portons une attention particulière à la phase de diffusion qui ne peut, en aucun cas, être ignorée puisqu'elle permet l'exploitation des résultats de la veille donc la concrétisation de la finalité de la veille. Les auteurs n'hésitent pas à la définir. Lesca (2003, p. 15) définit la diffusion comme étant « l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels ». Il insiste sur le fait que les informations diffusées parviennent aux utilisateurs potentiels et qu'elles soient compréhensibles. Quant à Martinet et Ribault (1989, p. 210), ils précisent que « le destinataire de la diffusion est celui qui en a besoin, et si possible, celui qui a exprimé ce besoin » et ajoutent que « l'information de veille n'est pas collectée à grands frais pour aboutir dans un silo – dossiers bien classés d'un papivore consciencieux –, pour servir à un beau parleur ou se perdre dans les circuits de diffusion générale ou codifiée de documents à fort contenu administratif » (p. 210). Les mêmes auteurs précisent qu'une organisation publique de veille doit définir et cibler les utilisateurs potentiels périodiquement.

Pour l'UPVA, nous affirmons que les décideurs du Premier Ministère sont les premiers concernés et les fonctionnaires de l'État constituent des utilisateurs potentiels notamment en l'absence d'un autre organe pouvant assurer les mêmes produits de veille. Ainsi, pour l'UPVA, la diffusion ne doit pas consister dans des rapports à caractère confidentiel mais plutôt dans des produits de veille qui seront communiqués à un grand nombre de fonctionnaires. Cette vision se situe dans une logique de partage d'information, de transfert des connaissances et de gestion des savoirs au sein des organisations publiques.

Par ailleurs, d'après les définitions présentées plus haut, le feedback ou la rétroaction est nécessaire pour boucler le processus de veille. Il s'ajoute aux phases principales de la veille et permet le réajustement de la veille et la mise à jour des axes de recherche. En fait, les exploitants de ces produits de veille expriment leur degré de satisfaction et en conséquence le veilleur ajuste ses actions afin que ses produits soient utiles. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'un processus de veille sans feed-back est un processus incomplet.

En somme, les processus de veille bien qu'ils soient diversifiés présentent le même noyau, les mêmes phases principales. Il s'agit de la collecte, du traitement et de la diffusion auxquels s'ajoute la rétroaction. Toutefois, l'approche de veille diffère d'une organisation à une autre mais l'essentiel est « de comprendre la diversité des systèmes et de les mettre en œuvre en répondant des besoins spécifiques¹⁷ » à son sein (Le Haut responsable pour l'intelligence économique français (s.d.), p. 15). Il revient donc à l'organisation de définir son propre processus de veille, de définir sa propre méthodologie de recherche et de penser son propre système de veille.

2.3.3 Attributions et profil du veilleur

En reprenant les termes de la norme XP X 50-53 de l'AFNOR, Hermel (2007) présente le veilleur, sans en préciser le profil, comme étant « la personne qui dans un environnement professionnel est chargé d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille » (p. 95). Par ailleurs, Kislin (2007) précise que le veilleur est toute personne qui pourra intervenir dans le processus de veille. Pour lui, le veilleur a la charge de la collecte, de l'analyse et de la diffusion de l'information. Il s'occupe non seulement de la sélection et de suivi des sources d'information, mais aussi de la coordination et de la planification de la veille. Partant de ce raisonnement, que nous trouvons très logique, nous disons qu'il existe autant de définitions d'attributions de veilleur que de définitions de processus. En voici quelques exemples. D'une façon générale, « le veilleur est l'infomédiaire, le spécialiste qui est chargé de collecter, analyser et diffuser l'information [...] », disent Kislin et al. (2003, p. 4). Dans la même logique d'idées, selon Knauf et David (s.d.) d'une part et Graveleau (1997) d'autre part, le veilleur a la charge de la recherche, de la collecte, de l'analyse et de la diffusion de l'information. Il doit également identifier les sources pertinentes d'information. Pour Derouet et Lepoivre (2005), la veille est exercée par une équipe. Les membres de cette équipe sont tous impliqués dans le processus de veille, et ont des tâches différentes

¹⁷ Document du Premier Ministère français, le Secrétariat de la Défense Nationale, disponible sur Internet par le site http://www.acrie.fr/dl/Referentiel_formation_IE_commission_juillet.pdf, consulté le 11-12-2008.

mais complémentaires. Selon eux, l'équipe de veille est composée de 5 types de membres à savoir : les animateurs, les capteurs, les veilleurs ou « traqueurs » qui collectent les informations, les spécialistes des ressources documentaires, et les experts. D'une façon plus précise, Martinet et Ribault (1989) rapportent que le veilleur, en sus des tâches classiques de veille, a notamment la responsabilité de la gestion des programmes de recherche, de l'animation du réseau de veille et de façon générale de l'amélioration du système de veille ou de la capacité de veille de son organisation.

En se référant aux attributions ci-dessus présentées, on peut définir le profil de la personne qui va les exercer. Il est à signaler que de façon générale la littérature s'est penchée sur les attributions beaucoup plus que sur le profil. D'après Martinet et Ribault (1989), le veilleur doit être une personne de formation technique d'un certain niveau scientifique dans le domaine d'activité de base de l'organisation sans qu'il soit étroitement spécialisé. Aussi, il doit être curieux et disposer de certaines aptitudes telles « la capacité d'écoute et de communication » (p. 254), selon les mêmes auteurs. Par ailleurs, le veilleur doit avoir une capacité d'analyse et de synthèse, et être vigilant et attentif aussi¹⁸. Nous ajoutons à cela, que le profil du veilleur dépend aussi du type de veille qu'il exerce. Nous avons vu qu'il existe une large gamme de types de veille. La spécialisation du veilleur doit être en fonction non seulement de l'activité de base de son organisation mais aussi du domaine sur lequel il doit veiller. D'après les précédentes présentations, nous constatons que malgré leur diversité les définitions des attributions du veilleur présentent quand même des tâches communes. Cela est dû au fait que ces définitions se basent sur les processus de veille et que tous les processus ont des phases communes. Ainsi, les attributions d'un veilleur se définissent en fonction des trois principales phases de veille que nous avons déjà repérées dans le paragraphe précédent à savoir la collecte, le traitement et la diffusion des informations, auxquelles on ajoute l'opération de feed-back ou la rétroaction.

Conclusion

La clarté de la mission de veille, la précision des objectifs, la disponibilité des outils de recherche et des sources d'information pertinents, le caractère complet du processus de veille, la détermination du profil et des attributions du veilleur constituent des préalables pour la réussite de l'activité de la veille. La performance de tout système de veille dépend de l'efficacité et de la pertinence de chacun des éléments qui le composent. C'est pourquoi nous avons cherché au long de la présente revue de littérature à extrapoler nos constatations au système de veille de l'UPVA. Les leçons ainsi tirées nous permettront de proposer des améliorations du cadre opérationnel de cette unité. Nous le montrons avec plus de précision dans le cadre de l'analyse de la méthodologie de recherche, objet du chapitre suivant.

¹⁸ <http://www.info-veille.fr/51-veille-metiers-details.php?id=1> consulté le 26/4/2008.

3 MÉTHODE DE LA RECHERCHE ET VALORISATION DU STAGE

Ce chapitre consiste à décrire la démarche que nous avons suivie pour définir notre problématique, pour collecter et analyser les données, et pour proposer un résultat. Sommairement, cette démarche peut être expliquée en fonction du plan du présent mémoire. En fait, elle comporte trois axes principaux à savoir l'identification et la définition de la problématique, la construction du cadre théorique et du modèle d'analyse, et enfin la valorisation de l'expérience de stage et l'aboutissement de la recherche.

3.1 Structuration de la problématique

Pour définir et structurer notre problématique nous nous sommes basés essentiellement sur l'observation de terrain, l'analyse des textes scientifiques, et sur un exercice de brainstorming associé à l'encadrement.

3.1.1 Observation de terrain et collecte d'information générale

Comme nous l'avons déjà indiqué dans le chapitre premier de la présente recherche, l'observation du terrain était notre point de départ pour identifier les insuffisances du cadre opérationnel de l'UPVA. Cette observation a été complétée par quelques textes qui nous ont servi de base pour montrer l'importance du sujet traité.

L'observation que nous avons effectuée est non participante. Elle se base sur deux volets : un volet relationnel et un volet fonctionnel dont nous montrons l'utilité pour l'identification de la problématique dans ce qui suit.

Grâce à l'appartenance physique de la Direction Générale des Services Communs (DGSC) au siège du Premier Ministère nous sommes à grande proximité de l'UPVA. Par conséquent, nous disposons d'un réseau relationnel fiable notamment avec les fonctionnaires de cette unité. Ceci nous a aidé à explorer la situation et à comprendre le mode de fonctionnement de l'UPVA. Par exemple, grâce à des recherches et aux renseignements sur le terrain, nous sommes persuadés qu'il n'existe aucun texte de référence outre les deux décrets n°2005-1895 et n°96-49 déjà cités. Également, aucun produit de veille n'est diffusé à l'échelle interne ou à l'échelle externe, ni électroniquement ni par tout autre moyen. Aussi, nos contacts directs avec les agents en service à l'UPVA nous ont permis de nous faire une idée sur sa culture organisationnelle. En fait, nous sommes en service au Premier Ministère depuis 2003, soit deux ans avant la création de ladite unité et cela nous a permis d'observer l'évolution de l'activité de l'UPVA.

De même, la proximité physique nous a permis de constater l'absence de documents portant sur le processus de veille, les attributions des veilleurs, et/ou qui définit les axes de la veille. En fait, il n'y a ni

circulaire explicative ni manuel des procédures. C'est pourquoi l'une de nos propositions consistera dans l'élaboration d'une circulaire et d'un manuel de procédures.

Le volet fonctionnel de notre observation consiste dans notre position à la Direction Générale des Services Communs chargée des affaires administratives et financières du Premier Ministère. Ayant la fonction d'un chef de service à caractère administratif et comptable, nous sommes en mesure de savoir et de vérifier si l'UPVA exploite des outils de recherche et/ou des sources d'informations payants. En effet, notre service centralise toutes les factures relatives aux dépenses concernant ce genre d'outils et de sources. Cela nous a permis de constater qu'aucune facture au profit de l'UPVA n'a été payée pour l'exploitation d'outils de recherches et/ou de sources d'information payants pour l'activité de la veille depuis sa création.

Par ailleurs, les textes d'ordre général recueillis en rapport avec la problématique sont de deux natures : des documents de l'ONU (2008) et des documents gouvernementaux publics (décrets). Les premiers textes nous ont permis de montrer l'importance du sujet de notre recherche et d'assimiler son contexte à l'échelle nationale et internationale aussi. Les deuxièmes textes étaient à l'origine de la structuration de la problématique en trois cadres référentiel, stratégique et fonctionnel. C'est sur la base des décrets n°2005-1895 et n°96-49 que nous avons d'abord constaté les insuffisances du cadre référentiel et stratégique de l'UPVA et que nous allons par conséquent proposer des améliorations.

Somme toute, l'observation constitue notre principale source de données et nous a permis de constater les insuffisances du cadre opérationnel de l'UPVA.

3.1.2 La revue de littérature

Notre revue de littérature est la résultante d'une recherche documentaire et qualitative. Elle consiste dans des textes essentiellement scientifiques spécialisés dans la veille (des livres, des documents de format électronique, des extraits d'articles et de sites Internet, etc.). L'abondance et la diversité de la nature de ces textes ont enrichi la base de données de notre recherche. Cependant, leur sélection était difficile. En effet, nous avons recensé divers textes qui touchent à plusieurs volets de la veille. Nous les avons répertoriés et exploités grâce à une lecture approfondie en fonction de la structure de notre problématique. À cet effet, le plan de la revue de littérature était établi selon les types de problèmes identifiés au niveau du cadre opérationnel de l'UPVA. Nous avons présenté, analysé, synthétisé et confronté les textes recueillis afin d'en tirer des conclusions qui serviront de références pour les améliorations à proposer.

D'abord nous avons tiré des conclusions relatives à l'importance d'une définition claire et précise de la mission d'une organisation de veille ce qui confirme la nécessité de la révision des cadres référentiel et stratégique de l'UPVA. Pareillement, nous avons retenu de l'étude de la typologie de veille que la définition précise du type et de ses objectifs est fondamentale pour sa réussite. Cela nous appuie aussi pour la définition des objets précis de la veille administrative pour l'UPVA.

Ensuite, nous avons montré l'existence d'une diversité de processus de veille ayant en commun des phases principales (collecte, traitement, diffusion et feed-back) et avons conclu qu'il revient à chaque organisation de concevoir son propre processus. Cela nous permettra de concevoir un processus de veille administrative pour l'UPVA et donc d'améliorer son cadre fonctionnel (voir chapitre 4).

Enfin, nous avons constaté que le ciblage des sources d'informations payantes et l'exploitation des outils de recherches payants sont indispensables pour la qualité et l'exhaustivité de la veille. Ainsi, nous nous appuyerons sur cette conclusion pour proposer des sources et outils payants pour l'UPVA en proposant des améliorations à son cadre fonctionnel.

Toutefois, le profil du veilleur n'a pas fait l'objet d'écrits spécifiques en la matière, il reste imprécis et à déduire à partir et en fonction des tâches qui lui sont assignées. Cela constitue une limite de la littérature en matière de veille de façon générale. Nous allons donc nous baser essentiellement sur nos propres déductions pour proposer un profil du veilleur dans le cadre fonctionnel amélioré que nous allons mettre de l'avant.

En gros, la littérature consultée est à la base des améliorations proposées pour remédier aux insuffisances constatées au niveau du cadre opérationnel de l'UPVA.

3.1.3 L'encadrement et le brainstorming

L'encadrement que nous a assuré le Directeur de L'Observatoire, le Professeur Louis Côté, a constitué notre ligne directrice pour la formulation de la problématique, l'analyse des données, et l'aboutissement de notre recherche. Son expérience, son expertise et ses recommandations nous ont accompagnées tout au long de cette recherche et ont été une occasion d'apprentissage et une source d'inspiration indispensable pour atteindre l'objectif du présent mémoire. Ainsi, l'encadrement a facilité la recherche et a assuré son harmonie et sa qualité.

Notre croyance à l'imperfection de toute œuvre individuelle et à la richesse qui réside dans la diversité culturelle et disciplinaire a été à l'origine d'un exercice de brainstorming (voir annexe 8). En fait, nous avons pris l'initiative de constituer une équipe de brainstorming composée de sept membres de formations différentes, de nationalités différentes, et travaillant sur des sujets différents. L'exercice s'est déroulé en fonction d'un calendrier temporel et a permis à chaque membre de l'équipe de s'exprimer sur chaque sujet et sur l'analyse du modèle de mémoire. Les nouvelles idées, les critiques, les commentaires et les questions posées lors des séances de travail ont contribué d'une façon remarquable à l'accélération du travail et à l'amélioration de la qualité de la recherche. Nous tenons à citer cet exercice vu l'enrichissement et le profit tirés de cette expérience. Cet exercice a contribué non seulement à la définition et à la structuration de la problématique, mais aussi à l'orientation de la recherche. En réalité, cet exercice nous a permis de mieux formuler les sous-questions de recherche, d'identifier les termes clés et de construire le modèle d'analyse.

3.2 La construction du modèle d'analyse

Pour construire notre modèle d'analyse, nous nous sommes référés d'abord aux consignes du modèle de rédaction du mémoire de notre honorable université. Ensuite, nous nous sommes inspirés de la littérature écrite en matière de recherche action en sciences sociales. Ainsi, nous avons dû respecter un plan de recherche à quatre chapitres dont le présent est consacré à la méthode de recherche et à la valorisation de l'expérience du stage. Pour déterminer le type de la recherche nous avons défini la problématique en formulant une question principale et trois sous-questions de recherche, d'une part. Nous avons déterminé et présenté des définitions des concepts clés de notre étude, d'autre part.

3.2.1 *Les questions de la recherche*

Les sous-questions que nous avons formulées au chapitre premier sont homogènes et se fusionnent dans la définition de la problématique.

En fait, nous sommes partis de la question principale suivante « à quelles faiblesses du cadre opérationnel de l'UPVA faut-il remédier pour valoriser davantage le rôle de l'activité de veille administrative dans le développement administratif ? » En définissant le cadre opérationnel et en le décomposant en trois cadres référentiel, stratégique et fonctionnel, nous avons formulé trois sous-questions. La première consiste à savoir quels doivent être la composition et le contenu du cadre référentiel de l'UPVA pour que la veille administrative soit davantage valorisée ? La deuxième consiste à savoir quels doivent être la mission et les objectifs de l'UPVA pour améliorer les résultats de la veille ? Et la troisième consiste à savoir quelles doivent être les composantes du système de veille de l'UPVA pour que celle-ci soit plus opérationnelle ? Ainsi, le résultat à proposer consiste dans la réponse à la question principale de la recherche à travers la réponse à l'ensemble de ces sous-questions.

En fait, nous estimons que l'UPVA sera plus opérationnelle si son cadre opérationnel est pertinent, exhaustif et précis. C'est la réponse (provisoire) à notre question principale de recherche telle que formulée dans l'introduction. Il en découle que si le cadre opérationnel d'une organisation de veille est bien défini, précis et complet, alors l'UPVA peut surmonter ses dysfonctionnements. De même, l'exhaustivité et la clarté du cadre référentiel lui permettent de remédier aux faiblesses d'ordre stratégique et d'ordre fonctionnel.

Ainsi, ces formulations nous ont permis de vérifier que la mission et l'objet de la veille doivent être bien définis pour garantir la bonne marche de l'UPVA. Ceci assure aussi une meilleure définition du processus de veille, une détermination précise des besoins en information, un choix pertinent des outils de veille, et une définition adéquate des tâches et des attributions du veilleur.

3.2.2 *La conceptualisation*

À partir des textes de la littérature que nous avons analysés, nous avons déterminé les concepts clés de notre recherche. On peut citer notamment la mission d'une organisation de veille, la veille, l'objet de

la veille, le processus de veille, les veilleurs, les outils de recherche et les sources d'information, etc. Cette conceptualisation nous a permis d'orienter notre analyse et de nous focaliser sur les principaux volets de la veille en rapport avec la problématique.

La prise de conscience de ces concepts clés est primordiale pour éviter les dérapages éventuels dans la recherche. En fait, la notion de veille est très vaste et est étroitement liée, voire se confond avec certaines notions voisines tel que le système d'information. La conceptualisation nous permet de délimiter notre recherche et de ne pas aborder des volets n'entrant pas dans son cadre.

3.2.3 *Typologie de la recherche*

Pour définir la problématique de la présente recherche nous nous sommes basés essentiellement sur l'observation du terrain à l'UPVA et la participation à la pratique de veille à L'Observatoire dans le cadre d'un stage. De ce fait, notre étude peut être considérée de type inductive structurée autour de sous-questions de recherche.

Par ailleurs, la recherche revêt également un caractère déductif puisque nous abordons une notion systémique (la veille) qui réunit plusieurs éléments (mission, objet de veille, processus de veille, outils de recherche, veilleurs, sources d'information). Ensuite, parce que la notion de veille administrative s'articule autour et se déduit d'une théorie plus générale qu'est la veille ou la veille stratégique. Il s'agit de construire et de situer le premier concept par rapport à ce qui est écrit à propos du deuxième.

3.3 *Apport spécifique du stage et aboutissement de la recherche*

Le résultat que nous allons proposer est structuré à partir des conclusions tirées de l'analyse de la littérature et des apprentissages effectués dans le cadre de notre stage à L'Observatoire. Plus haut, nous avons mis l'accent sur les leçons tirées de la littérature que nous avons répertoriées en fonction des trois cadres de problématique soulevés dans le chapitre premier. Il reste à présenter, dans ce qui suit, les leçons tirées de notre expérience de stage. À cet effet, nous présentons L'Observatoire en examinant les points susceptibles de nous aider à résoudre les sous-questions de la problématique. Ainsi, les informations d'ordre général accessibles sur Internet ne seront pas analysées dans notre présentation.

Dans l'analyse suivante nous mettons en œuvre les éléments utiles pour répondre à notre problématique. Pour cela, nous étudions le cadre opérationnel de L'Observatoire sous les angles suivants : cadre référentiel, cadre stratégique et cadre fonctionnel. Il s'agit de suivre la même structure que celle utilisée dans le chapitre premier pour la détermination des faiblesses de l'UPVA.

Dans ce paragraphe nous nous inspirons notamment d'une entrevue que nous avons réalisée avec M. Nicolas Charest le coordonnateur à la veille à L'Observatoire, de notre observation participante en tant que veilleur pendant la période de stage, et d'un rapport intitulé « Identification des éléments constitutifs de différents système de veille » publié par L'Observatoire en 2006. À cela, nous ajoutons les échanges

que nous avons eus avec deux personnes ressources à L'Observatoire à savoir le Directeur et le Coordonnateur à la veille. Nous considérons que le fait de nous inspirer de ce modèle québécois s'inscrit au cœur de la mission de l'UPVA à savoir « veiller à exploiter, au profit des structures administratives, les opportunités offertes par les expériences étrangères », d'après le décret n°2005-1895. Ce qui est à retenir de notre analyse sera précisé au fur et à mesure dans ce qui suit.

3.3.1 *Le Cadre référentiel de L'Observatoire*

La présentation du cadre référentiel de L'Observatoire nous inspire des propositions d'amélioration pour celui de l'UPVA. En fait, nous montrons dans ce qui suit que la précision et l'exhaustivité de ce cadre permet à L'Observatoire de réussir sa mission.

Le cadre peut se résumer dans le site web de l'ENAP, le site web de L'Observatoire, et le rapport portant sur l'« Identification des éléments constitutifs de différents système de veille » sus cité. Ces références indiquent les composantes stratégiques et fonctionnelles de l'activité de L'Observatoire.

Le premier site constitue une référence générale définissant les grandes orientations stratégiques et le plan de développement stratégique dans lequel s'inscrit la mission de L'Observatoire. Il s'agit de « contribuer au développement de l'administration publique à la fois comme champ de connaissance et comme champ de pratique. L'ENAP traduit l'exercice de sa mission dans quatre grands domaines d'intervention : formation, services aux organisations, recherche et services en partenariat », telle est la mission de l'ENAP (ENAP¹⁹ 2008). La mission de L'Observatoire s'inscrit dans le volet recherche de cette dernière comme l'un de ses sept pôles d'expertise. Ainsi, le site de cette grande école pionnière dans le domaine de l'administration publique constitue une première référence générale pour l'activité de L'Observatoire et trace les grands traits de sa mission.

Le site de l'ENAP permet un accès direct à celui de L'Observatoire [<http://www.observatoire.enap.ca>] qui constitue une référence spécifique. Ce dernier définit avec précision la mission, l'objet et les thématiques de veille, le mode de financement, les produits de veille, les activités, la liste du personnel, le mode d'organisation, etc. de L'Observatoire. Également, il renvoie aux sources d'informations et banques de données exploitées par L'Observatoire et précise si elles sont payantes ou pas. Par contre, son processus de veille n'est pas affiché directement sur ce site mais il est expliqué dans le rapport de l'« Identification des éléments constitutifs de différents système de veille » (ENAP 2006) sus cité. Ce document constitue à la fois une source spécifique et générale pour L'Observatoire. Une référence générale, parce qu'il place L'Observatoire dans le contexte de veille québécois en présentant les principaux acteurs de veille. Une référence spécifique, parce qu'il présente en détails L'Observatoire. Il reprend avec soin ses différentes activités et surtout son processus de veille.

En conclusion, bien que le cadre référentiel de L'Observatoire ne soit pas très diversifié il nous paraît assez précis et suffisamment exhaustif pour la concrétisation de sa mission de veille. Cela nous servira

¹⁹ <http://www.enap.ca>

d'exemple pour retracer le cadre référentiel de l'UPVA dans la mesure où nous allons proposer des améliorations de nature à apporter plus de précision et d'exhaustivité au cadre référentiel de cette structure.

3.3.2 *Le Cadre stratégique de L'Observatoire*

Créé en 1993, L'Observatoire est considéré aujourd'hui comme un pionnier en matière de veille et d'analyse comparative en administration publique, tel qu'indiqué sur son site Internet. Sa mission consiste essentiellement dans les recherches, la veille et les analyses comparatives dans les domaines de l'administration publique et de la gouvernance. Son but est le développement de l'administration publique et du gouvernement québécois. À ce niveau nous signalons l'absence d'une définition précise de la mission de L'Observatoire et nous voulons dire ici l'absence d'une indication dans le cadre référentiel cité d'une rubrique intitulée « mission de L'Observatoire ». Par contre, ses activités et champs de recherche sont assez précis. Les champs portent notamment sur « le rôle, les structures et le fonctionnement de l'État ; les politiques publiques et la gestion publique » (L'Observatoire²⁰, 2009), et les activités peuvent être résumées dans les quatre points suivants d'après le rapport sus cité :

1. « la recherche commanditée ;
2. la veille ;
3. la production d'informations comparées sur l'État québécois ;
4. la communication. » (p. 65)

Par ailleurs, le site de L'Observatoire tel que mis à jour au mois de novembre 2008 résume ces activités dans les cinq points suivants :

1. « diffusion de trois publications sur la gestion et les politiques publiques dans une perspective comparative ;
2. réalisation de recherches commanditées sur une base contractuelle ;
3. conception du site Web L'État québécois en perspective ;
4. rédaction d'articles dans la presse ;
5. étude de la gouvernance au Québec. »²¹

Étant précises, ces deux présentations ne se contredisent pas mais plutôt se complètent et permettent de bien comprendre et cerner la mission de L'Observatoire. En fait, la dernière mise à jour du site de L'Observatoire confirme l'idée de la nécessité de la révision de la mission organisationnelle dont nous avons montré le bien-fondé pour l'UPVA.

Les activités de L'Observatoire sont assignées à trois unités de travail à savoir : l'unité de la recherche commanditée ou contractuelle, l'unité de veille, et l'unité chargée des activités du site de l'État québécois en perspective. Chaque unité est organisée en équipe de travail supervisée par un coordonnateur. Ainsi, le cadre de référence de L'Observatoire fait allusion même à la structure organisationnelle et à la manière de travailler.

²⁰ <http://www.observatoire.enap.ca/>

²¹ Idem

L'activité de veille de L'Observatoire, qui nous intéresse le plus dans cette présentation, permet « de collecter l'information au quotidien en matière de gestion publique et de politiques publiques (p. 71) » (selon ledit rapport). Ainsi, nous constatons que les domaines de veille et le besoin en information de L'Observatoire sont bien précis. Ce qui permet, par conséquent, de définir ses objectifs clairement. Il s'agit, d'après le même rapport, de « nourrir les décideurs publics de tous les ordres de gouvernement, des innovations, des nouvelles pratiques et des avancées théoriques en administration publique » (p. 71). Une telle définition claire justifie la précision des thématiques de veille qui sont au nombre de 16 regroupées sous deux grandes rubriques :

- Gestion publique :
 1. gouvernance et réformes administratives ;
 2. gestion des organisations publiques ;
 3. prestation de services publics ;
 4. gestion des ressources humaines ;
 5. gestion des ressources financières ;
 6. gestion des ressources informationnelles ;
 7. droit administratif, éthique publique et imputabilité ;
- Politiques publiques :
 8. analyse, élaboration et évaluation des politiques publiques ;
 9. gestion des systèmes de santé ;
 10. gestion des systèmes d'éducation ;
 11. gouvernance locale et régionale ;
 12. politiques sociales ;
 13. développement économique ;
 14. entreprises publiques ;
 15. relations intergouvernementales et internationales ;
 16. politiques sectorielles.

Ces thématiques permettent de déterminer avec précision le besoin en information de L'Observatoire, de guider la recherche, et par conséquent de réaliser des gains de temps et des économies de coûts. Cela nous sert de référence pour proposer des thématiques de veille pour l'UPVA et vient confirmer le constat selon lequel l'objectif de la veille doit être bien défini et précis.

Également, l'interaction entre les différentes unités de L'Observatoire (veille, recherche commanditée et État québécois en perspective) permet d'une part d'actualiser les thématiques de veille, de déterminer les problématiques et les tendances auxquelles il faut s'intéresser. Et d'autre part, se traduit par un effet de synergie en termes de gain de temps et d'économie de coûts. Cela nous amène à proposer une association de l'effort de veille des différentes structures de veille et à réfléchir à un réseau de veille dans l'administration publique tunisienne.

Notons que nulle part la veille, en tant que telle, n'est définie pour L'Observatoire. Toutefois, M. Charest la définit comme étant « un processus itératif par rapport à un domaine donné. À L'Observatoire, ce

processus se constitue des trois phases suivantes auxquelles on ajoute le feed-back ou la rétroaction ». Nous présentons ce processus en détail dans le paragraphe suivant. Cette définition nous est utile pour la proposition d'une définition de la veille administrative pour l'UPVA puisque les domaines des deux organisations sont semblables.

3.3.3 *Le Cadre fonctionnel de L'Observatoire*

Après la définition des objectifs de la veille c'est à dire le besoin en information, il est question d'identifier les outils de recherche d'informations et de déterminer les sources à exploiter. Ensuite, de déterminer le processus de veille et les attributions du veilleur.

Bien que la plupart des informations et des outils exploités par L'Observatoire sont gratuits, M. Charest affirme que « toutefois, en ce qui a trait aux articles scientifiques, l'abonnement à des banques de données est indispensable ». D'autre part il ajoute que « l'achat de logiciels pour raffiner le travail de veille devient une nécessité ». Ainsi, pour l'UPVA il importe de disposer des outils et sources payants. Nous donnons, dans ce qui suit, des exemples d'outils et de sources payants utilisés en fonction de chacune des trois phases du processus de veille à L'Observatoire.

1^{ère} Phase : la collecte. Elle consiste à définir l'objet de la veille, à cibler les sources d'information, à rechercher et à sélectionner les informations. Avant d'être traitées c'est-à-dire avant de passer à la phase suivante, « les cas litigieux seront discutés avec le coordonnateur afin de sélectionner les informations les plus pertinentes à retenir ». Les informations collectées sont tant en anglais qu'en français. Pour assurer une meilleure collecte, en plus des outils gratuits tels que Google, Google Scholar et Watch that page (www.watchthatpage.com), L'Observatoire utilise le logiciel Copernic Agent professionnel qui vaut environs 80 \$ US²². À ce stade, il est à signaler que L'Observatoire dispose d'un avantage particulier grâce à son appartenance physique et organisationnelle à l'ENAP. En effet, il profite de la diversité et de la richesse des textes et livres disponibles la bibliothèque de l'école et aussi des banques et des bases de données payantes auxquelles l'école est abonnée telles que Scencedirect (<http://www.sciencedirect.com>) et elsevier (<http://www.elsevier.com>). Tous ces outils nous paraissent valables pour l'UPVA.

2^e phase : le traitement d'information. « Cette phase consiste essentiellement à donner du sens aux informations collectées à l'issue de la phase précédente. ». À la fin de cette phase, les veilleurs rédigent et valident « des courtes synthèses (clips) » des textes définitivement retenus. Pour fournir une information de haute qualité, L'Observatoire dispose de divers outils payants tels que les dictionnaires format papier, des logiciels spécifiques de révision linguistique. Il profite également des outils gratuits disponibles sur Internet tels que les traducteurs en ligne et des dictionnaires gratuits en ligne. Les plus utilisés sont le Grand Dictionnaire Terminologique de l'Office québécois de la langue française (http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp) (gratuit) et le Dictionnaire des

²² www.copernic.com

synonymes du Laboratoire CRISCO (<http://elsap1.unicaen.fr/cgi-bin/cherches.cgi>) (gratuit). Ces outils sont, eux aussi, valables pour l'amélioration du cadre fonctionnel de l'UPVA.

3^e phase : la diffusion. Exclusivement électronique, elle « consiste dans la publication des informations traitées sous forme de bulletin de veille ou de rubrique de veille » à savoir TÉLESCOPE, PARALLÈLE et OBSERVGO. Ces produits apparaissent périodiquement et sont accessibles librement au public par le site de L'Observatoire. À ces produits, on peut ajouter Vigie et Coup d'œil dont la publication est arrêtée mais les anciens numéros demeurent accessibles sur le même site. Le coût de la diffusion, en tant que telle, est réduit presque à zéro puisqu'il est inclus dans le coût d'entretien du site de L'Observatoire. La diffusion est effectuée « grâce à la plate forme conçue et développée par l'Université de Québec ». Il s'agit d'un avantage compétitif pour L'Observatoire.

Ce processus de veille est bouclé par le feed-back. « Dans le cas de L'Observatoire, il s'agit principalement de donner la possibilité aux lecteurs de réagir aux informations qu'ils reçoivent, via le courrier électronique », affirme M. Charest. Effectuée via le site de L'Observatoire, cette rétroaction permet à ce dernier de répondre aux questionnements et aux attentes de sa clientèle cible et d'améliorer la qualité de ses produits de veille. D'où l'importance de la diffusion dans le processus de veille. À ce propos, et comme nous avons soulevé la question de la diffusion dans notre problématique, nous avons posé une question particulière sur l'importance de cette phase à M. Charest. Selon lui,

la diffusion signifie que la veille doit être accessible à ceux qui l'ont demandé ou en fonction des objectifs que l'organisation a établis. S'il s'agit d'une veille très stratégique, il est fort logique qu'elle ne soit pas rendue publique. Si l'objectif de la veille est de transmettre de l'information à un grand nombre de personnes, il faut prévoir des mécanismes pour la rendre publique.

Par comparaison entre l'objet de la veille de L'Observatoire et celui de la veille de l'UPVA, nous constatons qu'il y a une grande ressemblance entre les deux. Les sources d'information gratuites sont pratiquement les mêmes pour celles qui sont librement accessibles sur Internet. Par contre, L'Observatoire a l'avantage de l'accès aux sources payantes grâce à la bibliothèque de l'ENAP. Malgré cet avantage, L'Observatoire diffuse ses quatre produits de veille au grand public via Internet. Cela nous appuie pour appeler l'UPVA à recourir à des sources payantes, à diffuser ses produits de veille et à revoir leur caractère confidentiel.

D'après le coordonnateur à la veille, le veilleur est toute personne intervenant dans les trois phases du processus de veille et il doit collaborer en particulier avec le coordonnateur tout au long du processus. En fait, « l'activité de la veille est fondamentalement un travail d'équipe » basé sur la collaboration de ses membres. À cet effet, les veilleurs doivent avoir l'esprit d'équipe et être communicatifs, ouverts et sociables. En plus, un veilleur « doit être doté d'une bonne mémoire et d'un discernement pour avoir en tête les sujets de veille et répartir les informations dans les bonnes thématiques », d'après M. Charest. Nous ajoutons à cela, d'après notre observation participative, qu'un veilleur doit avoir des facilités dans l'utilisation de l'outil informatique, l'esprit de synthèse, un niveau assez élevé en anglais, le sens de l'organisation, et doit être attentif.

En somme, nous retenons que les composantes du système de veille constituent un tout indissociable et sont tributaires de la définition du cadre opérationnel de l'organisation de veille. Le système de veille de L'Observatoire est un modèle réussi à suivre, qui nous sert de base pour proposer le résultat de la recherche.

En plus des leçons tirées ci-dessus pour la résolution de la problématique, nous signalons que le stage a constitué un véritable apprentissage de la pratique de veille pour nous. Cela nous a aidé à mieux comprendre la pratique de cette activité.

Conclusion

Chaque étape de la démarche suivie dans la présente recherche constitue une phase importante pour la proposition des améliorations du cadre opérationnel de l'UPVA. Chaque étape a ses spécificités et son apport pour l'aboutissement de ce mémoire et ne peut, à cet effet, être ignorée dans notre analyse. En fait, des leçons ont été tirées au fur et à mesure de l'analyse selon les problèmes de dysfonctionnement de l'UPVA tels que soulevés au chapitre premier. Nous confirmons que le cadre référentiel d'une organisation donnée doit être bien précis et exhaustif afin que les cadres stratégique et fonctionnel le soient aussi. Les conclusions ainsi tirées nous permettent de proposer des améliorations claires du cadre opérationnel de l'UPVA.

4 PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DU CADRE OPÉRATIONNEL DE L'UNITÉ DE PROSPECTIVE ET DE VEILLE ADMINISTRATIVE

Le résultat global vient en réponse à notre question principale de recherche portant sur l'amélioration de l'opérationnalité de l'activité de la veille administrative. Il consiste dans des propositions d'amélioration du cadre référentiel (présentation des éléments constitutifs) dans une section première, du cadre stratégique (définition des composantes stratégiques) dans une deuxième section et du cadre fonctionnel (définition des composantes fonctionnelles pour l'UPVA) dans une troisième section.

Dans ce qui suit nous commençons par le cadre référentiel car il est à l'origine des deux autres cadres. C'est à partir de son contenu et de sa structure que les autres tirent leur validité, leur exhaustivité et leur précision.

Dans ce chapitre nous montrons la faisabilité et la viabilité de nos propositions au fur et à mesure de l'analyse du résultat.

4.1 Amélioration du cadre référentiel : nature et description du contenu

Nous rappelons que par cadre référentiel ou de référence nous désignons l'ensemble des textes de quelque nature qu'ils soient (lois, décrets, circulaires, documents gouvernementaux, manuels de procédure, guides, documents électroniques, sites Internet ou tout autre document) portant sur l'organisation de l'activité de l'UPVA. Par nos propositions d'amélioration, nous cherchons l'exhaustivité de ce cadre et à apporter plus de précision à son contenu.

Comme nous l'avons déjà précisé, le cadre référentiel de l'UPVA est composé seulement et simplement d'un texte de référence général à savoir le décret n°96-49 et d'un texte de référence spécifique à savoir le décret n°2005-1895 dont nous avons montré les insuffisances. Nos propositions consistent dans l'amendement du décret de 2005 et dans l'élaboration de nouvelles références. D'abord, un amendement de l'existant est nécessaire afin d'y apporter plus de précision et d'éclaircissement. Ensuite, comme un décret ne peut pas porter sur tous les détails, nous estimons que le cadre référentiel de l'UPVA ne peut être réduit seulement auxdits décrets qui restent à caractère très général. À cet effet, nous proposons l'élaboration de nouveaux textes de référence : une circulaire, un manuel des procédures pour la veille, et la création d'un site web.

Nous présentons et justifions le contenu de chacun de ces éléments en les classant en composantes du cadre stratégique et composantes du cadre fonctionnel.

4.1.1 Amendement du décret n°2005-1895

L'amendement que nous proposons concerne le décret n°2005-1895 seulement et non pas le décret n°96-49. D'une part ce dernier demeure une référence générale touchant à plusieurs programmes

auxquels renvoi le premier texte. D'autre part, il y a plusieurs structures administratives relevant de différents ministères qui sont chargées de la mise en œuvre de ces programmes ; le décret n°96-49 constitue donc une référence générale commune. On ne peut donc adapter ce décret dans l'intérêt d'une seule structure.

L'amendement du décret de 2005 est nécessaire, d'abord, parce que ce texte constitue la seule référence spécifique de l'UPVA, qui manque de précision. Il est aussi primordial parce qu'il est à la base des autres améliorations qui concernent le cadre stratégique et le cadre fonctionnel de la même unité.

En fait, nous avons montré que ni les grandes orientations stratégiques, ni la définition de la mission de l'UPVA ne sont assez précises, et qu'il n'y a pas une distinction claire entre son activité de veille et son activité de prospective administrative. Par conséquent, le but de cette unité se trouve flou. Nous proposons donc que l'amendement consiste dans la redéfinition claire des axes stratégiques de l'UPVA sans entrer trop dans les détails à ce niveau de décret. Les textes complémentaires que nous allons proposer porteront sur les détails requis. Aussi, nous recommandons une redéfinition claire de la mission générale de l'UPVA afin d'apporter plus de précision à son but principal. Toutefois, nous précisons que nous nous limitons ici au seul volet de veille de la mission de l'UPVA objet de notre recherche. En réalité, la taille du présent mémoire ne permet pas de l'étendre à l'étude de la prospective. C'est pourquoi nous proposons qu'une autre étude portant sur le volet prospective administrative soit engagée pour redéfinir la mission globale de l'UPVA.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre deux, la mission d'une organisation ne doit pas être éternelle mais claire. À cet effet, nous proposons dans ce qui suit une reformulation partielle mais précise de ladite mission et des orientations stratégiques en ce qui concerne le volet veille. Cela servira à la redéfinition de la mission générale de cette unité et à l'indication du champ de la veille. La concrétisation de notre proposition se fera par la promulgation d'un décret complémentaire au décret n°2005-1895. Le directeur général de l'UPVA se présente comme la première personne habilitée pour proposer cet amendement. Les nouvelles orientations et la mission proposées doivent être assez claires et précises car elles serviront de base pour l'élaboration des contenus des autres textes qui vont les expliquer. Aussi, elles faciliteront la définition des objectifs et des thématiques de recherche de la veille à l'UPVA, et par la suite leur évaluation.

L'amendement du décret n°2005-1895 doit être complété par une circulaire qui apportera plus de précision au cadre stratégique de l'UPVA, et par un manuel de procédures de veille et la création d'un site Internet qui constitueront son cadre fonctionnel. En fait, le décret doit mentionner l'apparition ultérieure d'une circulaire explicative, et cette dernière doit mentionner l'élaboration d'un manuel de procédures et la création d'un site Internet.

4.1.2 Nouvelle circulaire

La circulaire est un texte administratif émanant d'un ministre et elle vient après le décret dans la hiérarchie des valeurs juridiques des textes réglementaires. La circulaire que nous proposons peut

émaner du Premier Ministre ou, à défaut, du Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé de la Fonction Publique et du Développement Administratif. Le Directeur Général de l'UPVA est aussi responsable de la prise d'initiative pour l'élaboration de cette circulaire.

Ce texte doit expliquer en détail la mission et les orientations stratégiques de l'UPVA. À cet effet, il doit définir clairement la veille administrative, fixer les objectifs et les thématiques spécifiques de la veille et par conséquent les axes de recherche. Cela doit permettre de définir de façon précise le besoin en information de l'UPVA.

Par ailleurs, la circulaire doit se référer à l'amendement précité pour préciser les priorités dont parlent le décret 2005-1895 et le décret n°49-96. Également, elle doit prendre en compte les besoins réels de l'administration, les exigences contextuelles de plus en plus évolutives et changeantes, les données de la bonne gouvernance, et aussi l'évolution des nouvelles approches de management public. Pour ce faire, dans notre proposition, nous nous basons sur les différents exemples de type de veille que nous avons analysés dans le chapitre deux et en annexe à ce mémoire, et nous nous inspirons aussi de l'approche de veille de L'Observatoire. Cette logique d'inspiration se rapporte à la mission de veille de l'UPVA qui nous permet de profiter des expériences étrangères réussies comme l'indique le décret n°2005-1895.

La circulaire doit définir des thématiques précises dans le domaine de l'administration publique et les classer par nature dans des rubriques que nous présenterons ultérieurement. Ces rubriques constitueront les objets spécifiques de la veille administrative et les thématiques seront les axes principaux de recherche. Ainsi, le besoin en information de l'UPVA se trouve suffisamment défini. Il est à signaler que la définition précise de ces éléments facilitera la tâche aux veilleurs, permettra à la fois un gain de temps, une économie des coûts de la recherche, une meilleure qualité des informations et une évaluation pertinente de la veille.

Si la mission d'une organisation ne doit pas être éternelle, ces thématiques doivent par conséquent faire l'objet d'une révision chaque trois ans au maximum. Nous estimons qu'au bout de cette période les besoins spécifiques en information de l'administration peuvent avoir changé et doivent donc être revus afin de répondre aux évolutions des exigences contextuelles. Ainsi, la circulaire doit mentionner la nécessité de cette révision et préciser qu'elle peut être à l'origine d'un amendement de la mission de veille de l'UPVA.

Nous signalons à ce stade la nécessité de définir le caractère confidentiel et stratégique de la veille administrative dans le cadre de cette circulaire. La question est de distinguer ce qui pourrait faire l'objet d'une diffusion publique de ce qui devrait être confidentiel. En réalité, la veille dans le domaine de l'administration se nourrit des sources quasi totalement gratuites et d'informations publiquement accessibles. Même si les sources sont payantes les informations ne sont pas confidentielles. De ce fait, nous jugeons que le résultat de la veille ne revêt aucun caractère confidentiel bien qu'il puisse être à caractère stratégique. La circulaire doit mettre l'accent sur cet aspect afin d'assurer une meilleure diffusion des produits de la veille. Par contre, les résultats de l'exploitation de ces produits demeurent à

caractère confidentiel et ne peuvent pas être accessibles avant qu'ils ne soient mis en œuvre. Ces précisions aideront les veilleurs par la suite à distinguer entre les produits de veille à diffuser et ceux à ne pas publier. Ainsi, ces éléments (décret et circulaire) du cadre référentiel permettront en conséquence d'améliorer le cadre stratégique de l'UPVA.

Par ailleurs, la circulaire peut prévoir des incitations pour le travail en réseau entre l'UPVA et les autres structures de veille dans l'administration. Cela sera de nature à permettre l'échange des informations pertinentes et le partage des connaissances. En fait, nous trouvons qu'il y a des programmes gouvernementaux qui impliquent plusieurs ministères à la fois et qu'il serait pertinent d'y faire collaborer différents observatoires. Un tel partenariat peut donner lieu à l'économie des efforts de recherche en termes de temps et de coûts ce qui permettra d'améliorer la performance et l'efficacité de ces structures. En réalité, cette proposition est faisable dans la mesure où une circulaire émanant du Premier Ministre est applicable à tous les ministères, et aussi parce que toutes les structures de veille pourront profiter de leur association. Aussi, une incitation au partenariat avec des organisations étrangères, spécialisées en matière de veille notamment dans les pays développés tel que L'Observatoire, est vivement recommandée. Cela s'inscrit dans le cadre de la mission même de l'UPVA telle que définie dans le décret n°2005-1895.

À ce niveau, notons que les composantes proposées dans l'amendement et la nouvelle circulaire s'inscrivent dans le cadre stratégique de l'UPVA. Il reste donc à étudier les composantes du cadre référentiel permettant d'améliorer le cadre fonctionnel de cette unité. À cet effet, nous proposons dans le paragraphe suivant les principales composantes d'un manuel de procédures de veille et la création d'un site web.

4.1.3 Élaboration d'un manuel des procédures et création d'un site web

Ces deux derniers items que nous proposons touchent les composantes du cadre référentiel qui n'ont pas été prises en compte précédemment. Il s'agit des outils de recherche, des sources d'information, du processus de veille et, finalement, des attributions et du profil de veilleur.

L'élaboration du manuel des procédures relève de la compétence du directeur de la veille à l'UPVA, sous la supervision du Directeur Général. Tandis que la prise d'initiative pour la création du site web pour cette unité relève de la compétence de ce dernier. La création de ce dernier outil nécessitera l'accord du Premier Ministre.

Le manuel des procédures doit d'abord présenter les outils de recherche et les sources d'information à exploiter dans la veille à l'UPVA. Il doit aussi les classer en outils et sources payants ou non et préciser l'utilité et la pertinence de chaque élément en fonction des thématiques de veille. Ce document doit mentionner que la liste de ces éléments ne peut être exhaustive et qu'elle doit faire l'objet d'une mise à jour périodique.

Également, ce manuel doit définir avec le plus de précision possible les principales phases du processus de veille à l'UPVA. Un schéma de présentation est fortement recommandé pour faciliter la

compréhension de ce processus. Il doit définir et montrer l'importance de chaque phase et mettre l'accent sur leur complémentarité. Le processus de veille à définir doit tenir compte de certaines particularités notamment l'importance de la diffusion et de la rétroaction. À cet effet, il y a lieu de définir les produits de veille, de déterminer les bénéficiaires cibles pour chaque produit, d'indiquer par quels moyens ils peuvent être diffusés et de fixer la périodicité de leur diffusion.

En outre, le manuel doit apporter des précisions le cas échéant aux thématiques de veille telles que définies dans la circulaire précitée. Il doit également préciser le dispositif de feedback à mettre en place. Cela s'impose compte tenu de l'existence d'une infrastructure technologique et informatique au Premier Ministère et dans l'administration publique tunisienne de façon générale. En fait, l'accès à Internet et au réseau intranet, la disponibilité du matériel informatique pour les fonctionnaires et l'accessibilité à Internet sont des atouts qui aideront à la mise en œuvre de ce dispositif tout autant qu'à la diffusion d'un produit de veille.

Le manuel que nous proposons d'élaborer doit également préciser les attributions du veilleur et le profil exigé pour occuper un tel poste. Une description précise est requise. Nous ne pouvons pas la proposer dans le cadre de la présente étude car il est indispensable pour ce faire de consulter un spécialiste dans la gestion des ressources humaines. Cependant, dans ce qui suit nous proposons les principaux traits du veilleur que nous avons tirés de la littérature et à partir de notre expérience de stage. La description du poste de veilleur dans le manuel doit porter sur les tâches à exécuter au quotidien par le veilleur. Elle doit tenir compte des différentes phases du processus, des objectifs de l'UPVA, des axes de recherche, des outils et des sources d'information.

Le manuel des procédures doit aussi porter sur l'aspect organisationnel de l'activité de veille. En fait, ce travail se fait généralement en équipe et dans la littérature on parle souvent d'équipe de veille. Cela nécessitera un coordonnateur à la veille, tel est le cas de L'Observatoire, qui sera chargé de la coordination et de la supervision des veilleurs. Les tâches de ce coordonnateur doivent être pareillement décrites dans le cadre de ce manuel. Pour l'UPVA, la personne au poste de directeur chargé de la veille pourra jouer ce rôle.

En plus de l'élaboration de ce manuel des procédures nous proposons la création d'un site web interactif pour l'UPVA qui facilitera l'accès aux produits de veille, et la communication avec la clientèle potentielle. Cela assurera la diffusion et la rétroaction ou le feedback qui servira à boucler le processus de la veille administrative. En fait, via Internet, les lecteurs peuvent apporter leurs commentaires et leurs propositions et exprimer leurs attentes facilement. Ainsi, l'UPVA pourra prévoir les besoins futurs de sa clientèle, améliorera et ajustera ses produits.

Ce site pourra constituer une composante du cadre référentiel dans la mesure où il va indiquer la mission de l'UPVA, ses objectifs, ses rapports publics, son processus de veille, ses coordonnées, ses publications, ses références réglementaires, etc. Cela permettra d'assurer plus de transparence dans un contexte de bonne gouvernance. Nous considérons que la création de ce site est aujourd'hui fondamentale dans un contexte de développement basé sur l'utilisation d'Internet et dans un

environnement administratif assez avancé en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Notons que la conception et l'entretien de cette page peuvent être assignées à la direction chargée de l'informatique au Premier Ministère. Une telle page peut être accessible à travers le site officiel du gouvernement tunisien (<http://www.bawaba.gov.tn>) et aussi par le site du portail de l'administration tunisienne (<http://www.bawaba.gov.tn>) qui est sous la supervision du Premier Ministère depuis 2005. Cette synergie peut donner lieu à une économie de coûts et à des facilités techniques. Il est à signaler aussi que cette action pourra s'inscrire dans le cadre du programme directeur de l'informatisation générale de l'administration tunisienne et de la dématérialisation des services administratifs, engagé depuis quelques années. Le budget du Premier Ministère comprend une ligne budgétaire pour la réalisation de ce programme. Par conséquent, ce projet de site web peut s'inscrire dans ce cadre.

Jusque-là, toutes nos propositions ne nécessiteront pas un surplus de capital ou de coûts. Elles engendreront des frais qui entreront dans le budget du Premier Ministère sauf pour l'entretien du site à créer qui engagera un surplus de coût d'environ de 5000 dinars tunisiens par an au maximum. Ce montant est estimé d'après les prix des contrats d'entretien similaires que nous avons élaborés et suivis dans le cadre de notre fonction à la Direction Générale des Services Communs au Premier Ministère. En fait, nos propositions sont d'ordre organisationnel et conceptuel. Il s'agit de repenser l'existant et de présenter une nouvelle vision de l'approche de veille de l'UPVA. Il ne s'agit pas d'un nouvel investissement. En conséquence, nous jugeons ce projet d'amélioration faisable et viable notamment technologiquement puisqu'il utilise les technologies de base (Internet et ordinateur) qui existent déjà au Premier Ministère.

4.2 Amélioration du cadre stratégique

Les propositions d'amélioration du cadre stratégique visent à préciser certains éléments du cadre référentiel, plus particulièrement en ce qui concerne le décret et la circulaire. Dans ce paragraphe, nous proposons un énoncé de mission de veille pour l'UPVA, une définition de la notion de veille administrative et une liste de thématiques spécifiques de recherche. Nous expliquerons nos propos et nos choix au fur et à mesure.

4.2.1 Redéfinition de la mission de veille de l'UPVA

Avant de redéfinir la mission de veille de l'UPVA il y a lieu de rappeler ici les dispositions contenues dans les deux décrets de référence suivants. D'après le décret n°96-49 de 1996,

« Le plan de mise à niveau central comprend les éléments suivants :

1. le programme de l'informatique dans l'administration ;
2. le programme de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
3. la délimitation des axes des réformes générales concernant la relation entre l'administration et le citoyen ;

4. la délimitation des axes des réformes générales concernant la carrière du fonctionnaire ;
5. la délimitation des axes des réformes générales concernant les moyens de travail dans l'administration.» (Article 2 du décret)

L'article deux du décret n°2005-1895 stipule que

- « L'unité de prospective et de veille administrative est chargée notamment :
1. d'observer les expériences administratives réussies dans les domaines ayant une priorité dans le cadre des programmes de réforme et de modernisation administrative ;
 2. d'entreprendre des études prospectives visant le développement du rendement des structures administratives ;
 3. d'analyser les indicateurs et les données comparées relatifs au développement administratif;
 4. de veiller à exploiter, au profit des structures administratives, les opportunités offertes par les expériences étrangères, et ce, dans le cadre des priorités du développement administratif. (Article 2 du décret) ».

Les points deux et trois de cet article visent l'activité de prospective. Seuls les points un et quatre touchent directement l'activité de veille. À nos yeux, le point quatre soulève un questionnement : il signifie que l'UPVA doit s'assurer que les opportunités qu'elle a cherchées et trouvées soient exploitées par les autres structures. Dans ce cas, l'UPVA devrait être en mesure d'exercer un certain pouvoir de contrôle sur les structures concernées. Or, ce n'est pas le cas. À notre avis, la mission de veille de l'UPVA ne doit pas faire allusion à ce volet de suivi.

Par ailleurs, pour le deuxième point, nous signalons qu'il vaudrait mieux parler de la performance des structures administratives que de leur rendement. Et, pour le troisième point, s'il est clair que c'est l'activité de veille qui fournit les indicateurs et les données comparées, l'analyse dans l'esprit du décret consiste à apporter des commentaires et non pas à donner simplement un sens à ces informations. Il s'agit là d'un travail qui déborde l'activité de veille. Selon notre conception, le traitement des informations recueillies ne comprend pas des commentaires et des analyses mais il consiste plutôt dans une simple création de sens c'est-à-dire une présentation synthétisée pertinente et compréhensible. Les commentaires, les analyses approfondies et leur justification relèvent de l'exploitation des résultats de la veille et non pas de la veille elle-même. C'est cette absence de distinction qui est à l'origine de l'ambiguïté quant à la confidentialité des produits de la veille et des résultats de leur exploitation.

Il ressort aussi du décret n°2005-1895 que le but de l'activité de veille de l'UPVA est la modernisation et le développement administratif. En analysant le décret n°96-49 nous constatons qu'on peut apporter plus de précision à ce but. En fait, ce dernier décret parle de la « carrière du fonctionnaire », des « moyens de travail », de « l'informatique dans l'administration », de « la relation entre l'administration et le citoyen » et des « dispositions législatives et réglementaires ». D'après leur objet et nature, ces éléments relèvent du domaine du management public ou de la *gestion publique* si l'on se réfère à la catégorisation des thématiques de veille adoptée par L'Observatoire.

En outre, nous constatons que les deux décrets de référence pour l'UPVA ne couvrent pas le domaine des politiques publiques qui représente un volet important du rôle de l'administration publique. Par conséquent, nous proposons d'étendre la mission de veille de l'UPVA aux politiques publiques constitueraient le deuxième axe stratégique de ses recherches. En fait, politiques publiques et management public sont étroitement liés dans la mesure où lors de la mise en place de ses politiques l'administration doit tenir compte de l'évolution de la pensée managériale qui doit elle-même répondre aux besoins des politiques publiques. Par exemple, les théories de management basées sur les transferts des connaissances et des savoirs (knowledge management, partage de l'information, gestion des systèmes d'informations, entreprise en réseau) servent d'outils pour l'élaboration des politiques publiques telles que l'éducation ou l'apprentissage à distance, le travail à distance, la communication et la coordination entre l'administration centrale et les administrations régionales. En fait, ces dernières ne peuvent être élaborées en l'ignorance de l'évolution de la pensée managériale. Ainsi, nous considérons que la veille sur les politiques publiques et la veille sur la gestion publique vont de paire. En réalité, en effectuant la veille, des informations pertinentes se rapportant à un domaine peuvent être trouvées en cherchant des informations sur l'autre domaine. Cela se traduit par des économies de coût, des gains de temps et un nouvel apprentissage pour l'UPVA. Vu que le domaine des politiques est très large, nous proposons que la veille de l'UPVA sur ce domaine se fasse en fonction de ses propres choix d'après les sujets d'actualité, en fonction des suggestions des bénéficiaires de ses produits de veille, en fonction des demandes des autres structures administratives et selon les priorités des décideurs.

Ainsi, deux grandes orientations stratégiques nous apparaissent fondamentales pour la redéfinition de la mission de veille de l'UPVA : le management public et les politiques publiques. Cela nous permet de reformuler la mission générale de l'UPVA comme suit en apportant plus de précision au volet veille : **« L'Unité de Prospective et de Veille Administrative a pour mission la prospective et la veille dans le domaine de l'administration publique dans le but du développement et de la modernisation de l'administration. [...] Le métier de veille de l'UPVA porte sur le domaine du Management Public et le domaine des Politiques Publiques »**. Cette définition fera partie de l'amendement du décret n°200-1895 et la circulaire détaillera davantage la portée de cette veille. Telle que présentée ici, cette définition n'est pas complète et il reste à y apporter des précisions concernant le volet de la prospective.

Dans notre formulation, nous avons préféré l'expression « management public » à « gestion publique » qui est plus utilisée, parce que la première constitue un nouveau paradigme. Celui-ci est de plus en plus utilisé dans le domaine de l'administration publique et représente un courant englobant la notion de gestion.

Ainsi, nous définissons les deux grandes rubriques de la veille administrative dont nous expliquerons ultérieurement le contenu. Par conséquent, nous traçons les traits de l'objet de la veille.

En outre, nous avons choisi le terme **métier** par référence au Livre Blanc français (2008) portant sur l'avenir de la fonction publique publié par le Ministère de Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique. Nous trouvons que l'utilisation du terme métier pour la veille reflète plus l'implication de la

personne qui l'exerce puisqu'il s'agit d'une profession qui requière un apprentissage et une expérience. Aussi, cela signifie qu'il faut bien sélectionner les veilleurs qui doivent savoir que leur métier exige certaines exigences particulières. Ce qualificatif permettra une meilleure définition et description du poste.

4.2.2 Définition de la Veille Administrative

Dans ce paragraphe nous présentons notre définition de la veille administrative et nous la motivons. Nous avons montré au chapitre deux qu'il n'existe pas de définition standard de la veille. Cependant, les spécialistes en la matière ont convenu dans leurs définitions de certains aspects communs à cette notion. Nous avons repéré dans notre analyse de la revue de littérature notamment les traits clés suivants : observation de l'environnement, information et sens d'information, aide à la prise de décision, créativité, poursuite des objectifs, et visées stratégiques. En plus, la veille a un caractère continue parce qu'elle porte sur un sujet donné pour une longue période, et un caractère itératif parce que son processus se renouvelle une fois achevé.

Pour le cas de l'UPVA, nous maintenons l'appellation veille administrative parce qu'elle reflète son objet. Nous la trouvons appropriée et ce par analogie avec les appellations des veilles spécifiques que nous avons étudiées. Par exemple, la veille commerciale porte sur les volets commerciaux, la veille technologique porte sur le domaine de la technologie, etc. et la veille administrative porte sur le domaine de l'administration publique.

En nous basant sur ces constatations, nous allons définir dans le présent paragraphe la veille de façon générale avant de définir la notion de veille administrative conformément aux termes du décret n°2005-1895. Pour nous « **la veille est un processus itératif continu de surveillance de l'environnement ayant pour fin la fourniture de données pertinentes et de nature anticipative utiles pour la prise de décision** ».

Ainsi, nous définissons la veille par sa nature à savoir un processus composé d'un ensemble de phases cohérentes. Nous mettons l'accent sur le caractère itératif de la veille pour la distinguer de la simple recherche ponctuelle. Cela explique aussi la nécessité de concevoir et de mettre en place un dispositif de feed-back. De même, nous avons préféré le terme « surveillance » au terme « observation » parce que nous trouvons que le premier englobe le deuxième et reflète un caractère plus actif. En fait, nous voulons donner un sens actif à la veille qui doit se fixer des objectifs et aller chercher les informations précises dont elle a besoin.

Aussi, nous mettons en œuvre dans cette définition l'utilité des données produites par la veille (la prise de décision) afin de faire la distinction entre deux niveaux d'exploitation des informations. Le premier niveau d'exploitation, effectué par le veilleur, consiste dans le traitement des informations collectées. Cette exploitation aboutit à des produits de veille ne revêtant aucun caractère confidentiel et pouvant être diffusés. Le deuxième niveau consiste dans l'exploitation des produits de la veille par les décideurs au Premier Ministère et les autres personnes qui auront accès à ces produits. Concernant ces

décideurs, précisons que l'UPVA est tenue de faire des analyses approfondies de ses résultats de veille afin de les présenter aux décideurs. Cette analyse approfondie intervient après l'achèvement des principales phases de la veille et constitue une préparation pour la prise de décisions. Ainsi, cette distinction nous permet d'enlever le caractère confidentiel que revêtent les résultats de la veille de l'UPVA. La diffusion des produits de la veille n'ôte pas le caractère stratégique de l'activité de l'UPVA et ce dernier ne veut pas dire confidentialité absolue. En fait, la confidentialité couvre les résultats de l'analyse approfondie telle qu'expliquée plus haut mais ne couvre pas les résultats de la veille pure et simple.

Par ailleurs, nous souhaitons que la circulaire proposée précise que **« la veille administrative s'intéresse au management public et aux politiques publiques. Elle concerne notamment les innovations et les évolutions dans le domaine de l'administration publique. Elle porte également sur les processus appliqués dans l'administration publique en plus des sujets liés au développement et à la modernisation de l'administration »**.

Par l'expression « sur les processus » (inspiré de Martinet et Ribault 1989) nous visons à ce que l'UPVA exerce en particulier une veille par les processus ou sur les processus administratifs. Comme exemples, on peut citer le processus de paie des fonctionnaires, le processus de liquidation des dépenses, le processus de contrôle des dépenses. Nous sommes convaincus que plus l'objet de la veille est précis plus les résultats sont utiles et plus la décision à prendre est pertinente. Ainsi, en parlant des processus on se trouve au cœur de la notion de la performance qui constitue le souci de tous les décideurs d'aujourd'hui. Nous justifions ce choix par le contexte de management public dans lequel évoluent les administrations publiques actuellement. En fait, de nos jours, on parle de plus en plus de la gestion ou du management par les processus, et de la réingénierie des processus, etc. Cette définition couvre les orientations stratégiques de l'UPVA et le but de sa mission tels que nous les avons définies et laisse lieu à plus de précisions à apporter dans la même circulaire.

Par contre, nous n'avons pas précisé que la veille doit porter sur les expériences étrangères réussies parce que ça va de soi. En fait, la veille est plutôt focalisée sur l'extérieur et ne s'intéresse qu'aux expériences typiques réussies.

4.2.3 Définition des thématiques de la Veille Administrative ou le besoin en information

Les thématiques de la veille administrative seront définies à partir de la mission de veille de l'UPVA et des objectifs généraux de la veille administrative inscrits dans les décrets n°2005-1895 et n°49-96. Comme nous le concevons, le domaine de la veille administrative peut être divisé en deux grands axes stratégiques que nous avons nommés management public et politiques publiques et que nous détaillerons plus bas.

Il est à préciser que la liste des sujets et des thématiques que nous présentons ne peut être exhaustive et éternelle. En fait, la décomposition des thématiques en sous-sujets et en sous-axes peut être illimitée. À cet effet, nous essayons d'être les plus concis et précis possibles tout en couvrant tous les

domaines visés par la veille administrative. Ainsi, nous classons les sujets de veille sous deux grandes rubriques : le management public et les politiques publiques que nous décomposons comme suit. Dans ce classement nous nous sommes inspirés en grande partie de l'approche de L'Observatoire en nous référant aux décrets n°96-49 et n°2005-1895.

Le management public : cette rubrique contient notamment les sujets suivants

- gouvernance et réformes administratives : la transparence de l'administration, l'administration électronique, l'utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies de communication et d'information, etc. ;
- management des structures publiques : moyens et outils de travail, les nouveaux modèles et outils de management tels que la gestion des sources informationnelles, le knowledge management, les systèmes d'information, le changement dans les organisations publiques, la gestion par les performances, le travail en équipes, etc. ;
- prestation de services publics : la relation entre l'administration et le citoyen, les nouveaux services publics, les processus des prestations, l'immatérialisation des services publics, la qualité des services publics, la non qualité des services publics, etc. ;
- gestion des ressources humaines : carrière du fonctionnaire, processus de paie, système de récompense, processus de recrutement, processus et critères d'évaluation, évaluation selon les performances, systèmes de carrière versus systèmes de postes, gestion des emplois contractuels, formation, etc. ;
- cadre législatif et réglementaire des administrations publiques : droit administratif, éthique publique et imputabilité, nouvelles valeurs de l'administration publique, etc.

Politiques publiques :

- analyse, élaboration et évaluation des politiques publiques : les approches d'évaluation, le besoin de l'évaluation, des exemples d'évaluation, les évaluateurs compétents etc. ;
- bonne gouvernance : la gouvernance locale et régionale, la stabilité politique, la maîtrise de la corruption, l'absence de la violence, l'organisation administrative, les délégations des pouvoirs et des compétences, l'administration régionale, etc. ;
- entreprises publiques : la privatisation, les formes de partenariat public privé, les facteurs de succès des partenariats, les statuts particuliers des entreprises publiques, l'organisation des entreprises publiques, le financement, le contrôle de gestion etc. ;
- relations intergouvernementales et internationales : administration et mondialisation, administration et échanges d'expertise, partenaires potentiels, orientations des organisations internationales dans le domaine de l'administration publique etc. ;

Dans ces deux rubriques nous avons regroupé tous les sujets identifiés par les deux décrets précités. Cette liste est loin d'être exhaustive mais elle englobe les principaux sujets dans le domaine de l'administration publique. Ces sujets peuvent servir comme premiers axes de base pour la veille administrative. La liste pourra également être élargie à d'autres thématiques et sujets encore plus précis en fonction des priorités du programme de réforme et de modernisation de l'administration, des

besoins des décideurs, des autres structures administratives, des actualités, et des besoins de la clientèle potentielle de l'UPVA.

Aussi, l'UPVA peut déterminer son besoin en information avec précision et par conséquent cibler ses sources d'information et ses outils de recherche gratuits et payants.

Il est à signaler que l'amélioration que nous proposons ne génère pas de coûts supplémentaires aux coûts ordinaires nécessaires au fonctionnement de l'UPVA.

4.3 Amélioration du cadre fonctionnel

L'amélioration du cadre fonctionnel vient compléter le puzzle des autres améliorations du cadre opérationnel. Elle doit être en cohérence avec ses précédentes. A cet effet, elle portera d'abord sur les outils et les sources d'information, ensuite sur le processus de veille, et enfin sur les attributions et le profil du veilleur. Ces points doivent être mentionnés dans le manuel des procédures et aussi sur le site web que nous avons proposé.

4.3.1 *Les outils de recherche et les sources d'information*

Le présent paragraphe ne se limite pas seulement aux outils de recherche et sources d'information. Il présente également d'autres outils nécessaires pour le traitement et la diffusion.

Dans un contexte immatériel caractérisé par l'explosion des technologies de l'information et de la communication, l'outil informatique et Internet constituent deux outils indispensables pour l'activité de veille. En fait, Internet offre des outils rapides pour la recherche d'informations tels que les moteurs de recherche, les répertoires de recherche, les agents intelligents, etc. Elle permet aussi l'abonnement et l'accès aux bases et aux banques riches de données pertinentes sur tous les sujets. Ces outils de recherche et sources d'information sont autant gratuits que payants, et simples que sophistiqués et professionnels.

On ne peut pas donner une liste exhaustive et définitive car le domaine de la recherche est évolutif et très changeant. Toutefois nous recommandons à titre d'exemple, et loin d'être exhaustifs, les outils et sources suivants.

Parmi les sources payantes nous retenons à titre d'exemples : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>, <http://www.elsevier.com>, <http://www.cairn.info>, <http://www.inist.fr>, <http://www.csa.com>, <http://www.BowkerSupport.com>, <http://www.inderscience.com> (offre l'accès à de multiples collections de journaux professionnels, académiques et scientifiques), <http://www.sciencedirect.com> (contient plus que 25% des informations mondiales en matière de sciences, technologies et médecine), <http://www.informaworld.com> (permet l'accès à plus que 650 périodiques dont un grand nombre de revues spécialisées se rattachant au domaine de l'administration) <http://www2.ebsco.com> (plusieurs périodiques spécialisés sont accessibles telles que : Administration & Society, Global Governance, Journal of Public Policy, Public Performance & Management Review...), <http://www.jstor.org> (permet

l'accès au texte intégral d'un grand nombre de périodiques spécialisés dans le domaine de l'administration publique...), <http://www.proquest.com> (près de 100.000 thèses de doctorat sont disponibles sur ce sites), <http://www3.interscience.wiley.com> (offre diverses sources spécialisées dans le domaine de l'administration publique).

Il est à préciser que dans ces sources les informations sont généralement payantes mais certaines informations sont accessibles gratuitement. Par ailleurs, le paiement peut se faire pour un abonnement périodique ou par article acheté. Nous recommandons pour l'UPVA la deuxième alternative de paiement. En fait, d'une part, L'UPVA n'aura pas besoin de toutes les informations accessibles grâce à un abonnement. D'autre part, l'abonnement coûte souvent cher et il revient moins cher d'acquérir des informations séparées de différentes sources.

Nous ajoutons à ces sources certains outils de recherche efficaces autres que les moteurs classiques et populaires et très souvent utilisés par les veilleurs tels que Google et Yahoo. Par exemple : <http://www.copernic.com>, <http://www.webferret.com>, <http://www.beaucoup.com>, <http://www.fouineux.com>, <http://www.searchenginecolossus.com> etc. Certains de ces outils offrent des versions gratuites (familiales). Et il y en a d'autres qui sont payants et sont appelés des logiciels de veille tel que la version professionnelle de Copernic, DIGIMIND accessible par <http://www.strategicfinder.com> ou par <http://www.digimind.fr>, SPHINX accessible par le site <http://www.lesphinx-developpement.fr>, Knowings-GlobalFinder accessible par <http://www.knowledings.com> etc. Ces outils permettent de raffiner les recherches, d'avoir de meilleurs résultats à partir de sites présélectionnés, un gain de temps. Ils permettent d'alerter le veilleur par apport aux nouveautés dans les domaines de recherche. Il est à noter que ces moteurs sont utilisés pour effectuer des recherches dans toutes les disciplines et ne se limitent pas aux domaines de l'administration publique et des sciences sociales. Nous recommandons la version professionnelle de Copernic que nous avons essayé lors de notre stage à L'Observatoire et que nous trouvons satisfaisante pour la nature de veille de l'UPVA.

Pour le traitement des données, plusieurs moyens sont également disponibles. Les exemples pertinents sont innombrables mais nous nous limitons dans notre proposition à quelques-uns pour les principales phases du processus de veille en nous inspirant particulièrement de l'expérience de l'Observatoire.

Pour analyser et synthétiser les données recensées, le veilleur aura besoin aussi d'autres outils particuliers afin de produire des informations de qualité. À cet effet, il sera amené à consulter des encyclopédies, des dictionnaires et des traducteurs, etc. en ligne gratuits et payants sur Internet. Nous citons les exemples de <http://www.universalis.fr/>, <http://www.britannica.fr>, <http://encyclopedie.inalf.fr/>, comme encyclopédies payantes, et de <http://lerobert.demarque.com> comme dictionnaire en ligne payant. Nous citons ces outils à titre indicatif parce que le nombre de dictionnaires et d'encyclopédies en ligne gratuits disponibles qui pourront satisfaire le besoin de recherche de l'UPVA est énorme.

Par ailleurs, les versions matérielles (papier et compact-disc) de ces derniers outils sont parfois plus pratiques et demeurent toujours nécessaires pour l'exécution des tâches de la veille. Il est à préciser

que la plupart des outils et des sources d'information proposés plus haut sont en anglais, ce qui exige du veilleur une bonne connaissance de cette langue.

À ce niveau, nous signalons qu'un partenariat entre l'UPVA et les autres observatoires de l'administration tunisienne est fortement recommandé. En effet, cela permettra le partage des outils de recherche et des sources d'information payants par le paiement d'abonnements en commun le cas échéant.

En outre, lors de la phase de diffusion, l'UPVA doit utiliser l'intranet pour diffuser au niveau du Premier Ministère et Internet pour la diffusion au grand public. Il est possible de personnaliser la diffusion par la création de listes d'envoi par exemple.

4.3.2 Définition d'un processus de veille administrative

Comme c'est précisé dans le chapitre deux, le processus de veille peut être décomposé en plusieurs phases selon l'approche de l'organisation et sa conception. Nous proposons pour l'UPVA un processus de veille de trois phases à savoir la collecte, le traitement et la diffusion des informations, auxquelles nous ajoutons la rétroaction. Nous estimons que moins le processus est long, plus il est facile à assimiler par les veilleurs et plus il est efficace. Par conséquent, le feedback sera plus rapide, les ajustements et les réponses aux besoins des clients seront plus pertinents. Enfin, la qualité des produits de veille sera meilleure. Dans ce qui suit nous présentons et analysons les différentes phases du processus proposé.

1^{ère} phase : la collecte des informations

Cette phase consiste d'abord à définir le besoin en information c'est-à-dire à identifier la thématique et le sujet précis, ou encore le processus sur lequel va porter la veille. Ensuite, cibler les sources et les outils de recherche d'information à exploiter dans la recherche. Et puis, trouver des informations appropriées par rapport à son objectif de veille. Finalement, passer à la sélection des informations les plus pertinentes par rapport aux besoins avec son superviseur. Les informations sélectionnées doivent être variées, de types scientifique, gouvernemental, professionnel, etc.

Dans la collecte nous ne distinguons pas entre les différentes étapes parce que nous considérons qu'elles sont étroitement liées et que le veilleur n'en fait pas la distinction dans la pratique. Également, la définition de besoins et le ciblage peuvent disparaître avec le temps notamment quand le veilleur aura acquis une grande expérience. En plus, la grande synergie entre les sujets de recherche ci-dessus indiqués permet au veilleur de cibler des sources et de collecter des informations sur un sujet donné pendant qu'il veille sur un autre. Par conséquent, le veilleur doit être attentif et vigilant dans sa collecte.

2^e phase : le traitement des informations

Cette phase consiste à donner un sens aux informations collectées et sélectionnées à l'issue de la phase précédente. Il s'agit de les organiser, de les analyser et de les synthétiser de manière concise, compréhensible et cohérente. À cet effet, le veilleur doit les présenter dans un ou plusieurs états ou

bulletins qu'on appelle produits de veille. Pour cela, nous proposons un produit de veille pour chaque rubrique de veille (management public et politiques publiques).

3^e phase : la diffusion des produits de la veille

Elle consiste dans la transmission des produits de veille aux personnes ayant exprimé un besoin en information (décideurs, autres structures administratives, fonctionnaires, etc.) grâce à l'intranet. Aussi, elle consiste à la publication de ces produits en les rendant accessibles au grand public grâce à Internet. A cet effet, le site que nous proposons devra permettre aux usagers de s'inscrire sur des listes de diffusion et d'y déposer leurs commentaires et suggestions.

La périodicité de la diffusion peut être à toutes les deux semaines pour chaque produit et par alternance. Le respect de la périodicité est important dans la mesure où il permet de fidéliser la clientèle de l'UPVA et d'augmenter la crédibilité de ses produits.

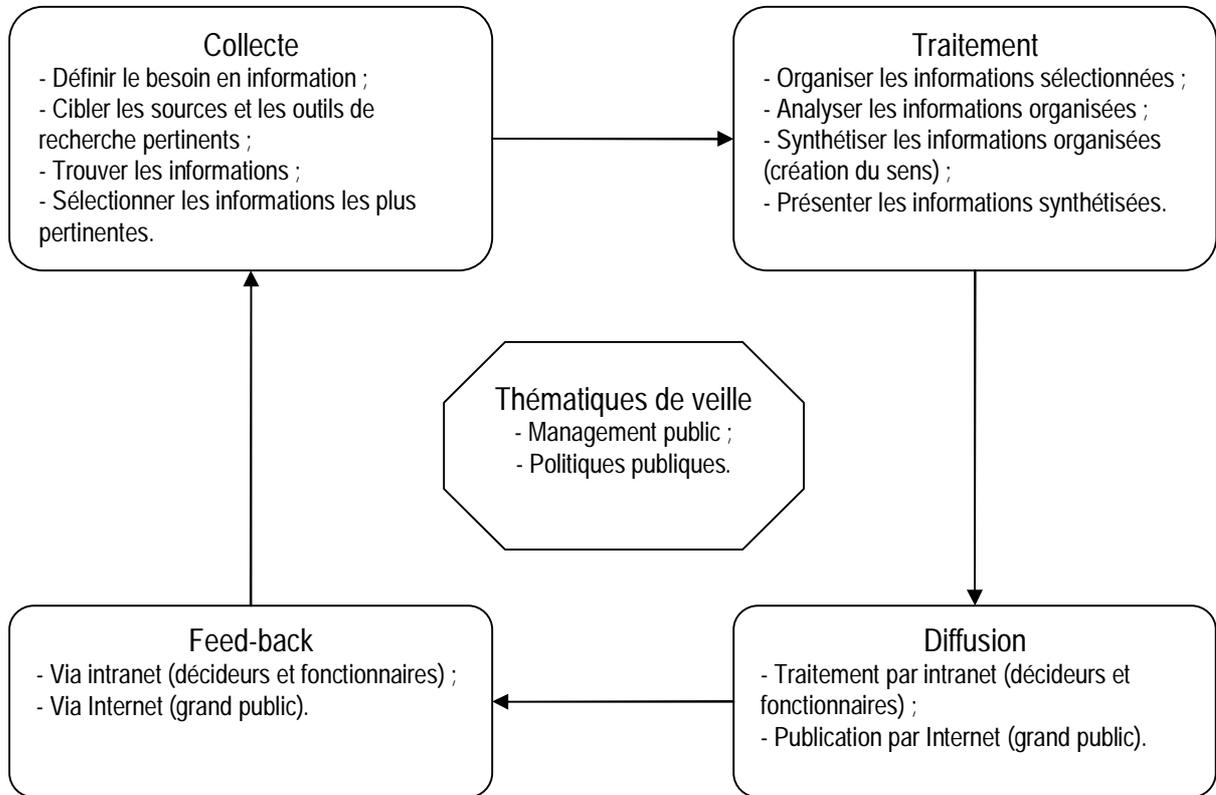
La diffusion des résultats de la veille permet à la clientèle potentielle, notamment aux décideurs et aux fonctionnaires, d'acquérir les nouvelles méthodes de travail et d'actualiser leurs connaissances dans le domaine de l'administration publique et de se comparer aux autres. Cela permet à l'administration d'une part de préparer le changement, de le mener plus facilement et de le réussir avec moins de résistance. Et d'autre part, d'ancrer la culture de partage des informations, de transfert des savoirs et des connaissances, et d'adopter les nouveaux outils de management public.

Ainsi, cette phase peut contribuer à l'amélioration de la performance des agents publics et donnera lieu à des économies de coût et à des gains de temps. Par ailleurs, la diffusion permet une meilleure communication entre l'UPVA et sa clientèle potentielle et assurera donc le feed-back. C'est ainsi que la qualité de la veille sera améliorée et adaptée aux nouveaux besoins.

Dans notre conception, le feed-back est indispensable pour la relance et l'activation du processus de veille qui est par définition itératif. Le meilleur moyen pour assurer cette rétroaction est la création du site Internet de l'UPVA.

En somme, nous pouvons schématiser notre processus de veille dans la figure suivante.

Figure 2 : Processus de la veille administrative



Source : inspiré du <http://www.infoguerre.fr/?p=658>, consulté le 27

4.3.3 Les attributions et le profil du veilleur

Par veilleur nous désignons toute personne impliquée dans une ou plusieurs phases du processus de veille tel que défini plus haut. Ainsi, les attributions du veilleur consistent dans la bonne exécution des différentes tâches qui lui sont confiées dans chacune des phases.

Nous considérons que le veilleur exécute ses tâches successivement et parfois simultanément. Successivement, parce qu'il doit suivre un processus bien déterminé et ne peut pas exécuter une tâche avant l'autre par rapport à un seul sujet de veille. Par exemple, le veilleur ne peut pas commencer la synthèse et l'analyse des données alors qu'il ne les a pas encore recherchées et sélectionnées. Comme il ne peut pas diffuser des informations qu'il n'a pas encore traitées.

Simultanément, parce par exemple en traitant et analysant un texte donné sur un sujet « A », le veilleur peut détecter et découvrir une information importante qui se rapporte à un sujet « B » sur lequel il est en veille. Ainsi, pour le sujet « A » la tâche du veilleur est une activité de traitement alors que pour le sujet « B » il s'agit d'une recherche. Le « cumul » des tâches chez le veilleur permet un gain de temps et de coûts, et une meilleure efficacité. C'est pourquoi nous déduisons que la bonne assimilation des

différentes phases de veille par le veilleur améliore la performance de tout le processus. À cet effet, le veilleur doit être rigoureux, vigilant, attentif et scrupuleux.

Par ailleurs, vu que les informations à analyser et à fournir sont parfois compliquées et complexes, en anglais et en français, et relevant de diverses disciplines, le veilleur doit par conséquent correspondre à un certain profil. En effet, il doit être polyvalent, avoir un niveau d'instruction universitaire, posséder des atouts personnels tels que la maîtrise de l'anglais et de l'outil informatique, l'autonomie, le sens de l'organisation, la facilité de communication, l'esprit de synthèse et d'analyse, une bonne mémoire, être attentif, etc. En outre, le veilleur doit être capable de travailler en réseau et dans une équipe de personnes interactives et dynamiques.

Enfin, nous proposons d'élargir l'équipe de veille de l'UPVA par l'ajout de deux nouvelles recrues provenant de l'École Nationale d'Administration²³. Nous estimons que deux recrutements -à raison d'une recrue par an- seraient suffisants pour répondre aux besoins de la réorganisation. Cette solution n'engage pas de charges supplémentaires par rapport aux prévisions budgétaires du Premier Ministère. En effet, chaque année, ce ministère accueille un certain nombre de jeunes diplômés dans le cadre du renforcement de son personnel. L'équipe de veille doit être animée et supervisée par un coordonnateur qui est dans le cas de l'UPVA le directeur actuel de la veille.

Conclusion

Les améliorations souhaitées consistent donc dans l'amendement du décret n°2005-1895, l'élaboration d'une nouvelle circulaire et d'un manuel de procédures, et la création d'un site Internet. L'achèvement de ces initiatives incombe toujours au Directeur Général de l'UPVA. Les outils proposés permettent de repenser le cadre stratégique et le cadre fonctionnel de l'UPVA. Ainsi, la mission est clairement redéfinie, le système de veille (outils de recherche, sources d'information, processus de veille, veilleurs) l'est également, et les axes de recherche sont précisés. Ces améliorations n'engageront presque pas de coûts supplémentaires pour l'administration et permettront d'améliorer l'activité de veille de l'UPVA et elles sont viables.

²³ L'École National d'Administration Publique (Tunis- Tunisie) forme de jeunes cadres dans plusieurs spécialités de l'administration. Chaque année, les ressortissants de cette école sont affectés aux différents ministères en fonction de leurs besoins.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche a donc porté sur l'amélioration de l'activité de veille de l'UPVA au Premier Ministère qui joue un rôle important dans le développement et la modernisation de l'administration. Ce mémoire s'inscrit au cœur des actualités que vit l'administration tunisienne notamment avec les prix internationaux qu'elle a recueillis au titre de l'année 2008 grâce à ses initiatives innovatrices. La création de nouveaux services publics et la mise en place de nouvelles structures administratives constituent le levier du développement administratif en Tunisie. En effet, l'UPVA qui est une structure nouvellement créée joue un rôle primordial dans la mise en œuvre du plan de mise à niveau central. Pour valoriser davantage la mission de cette unité, notre recherche a porté sur l'amélioration du cadre opérationnel de son activité de veille administrative.

Nous avons ainsi cherché à montrer la nécessité de la précision et de l'exhaustivité du cadre opérationnel pour l'amélioration de cette activité. À cet effet, nous avons proposé d'améliorer ce cadre afin de pallier aux insuffisances de l'UPVA. Ces insuffisances, mais aussi les améliorations proposées, ont été mises en évidence à la suite des observations de terrain, des lectures de la littérature et de l'expérience de stage effectué à L'Observatoire.

Partant de ces observations, nous avons formulé la problématique suivante « Comment améliorer l'activité de veille administrative en tant qu'outil pour le développement administratif ? ». Sur la base de cette question de recherche nous avons formulé les sous-questions de recherche qui suivent : la première sous-question consiste à savoir quels doivent être la composition et le contenu du cadre référentiel de l'UPVA pour que la veille administrative soit plus opérationnelle ? La deuxième consiste à savoir quels doivent être la mission et les objectifs de l'UPVA pour améliorer les résultats de la veille ? La troisième sous-question consiste à savoir quelles doivent être les composantes du système de veille de l'UPVA pour que celle-ci soit plus opérationnelle ?

Afin de répondre à ces questions nous nous sommes basés sur une analyse du cadre opérationnel actuel à partir des observations de terrain essentiellement. Ensuite, nous nous sommes référés à une revue de littérature sur la veille stratégique. Finalement, nous nous sommes référés à notre expérience de stage à L'Observatoire durant lequel nous avons évolué en tant qu'agent de veille dans le domaine de l'administration publique.

Ces propos nous ont conduit à présenter des propositions pour le cadre opérationnel de l'UPVA afin de revaloriser l'activité de la veille administrative en Tunisie. En effet, nous avons proposé d'amender le décret n°2005-1895 du 05 juillet 2005 portant création de cette unité et définissant sa mission, d'élaborer une circulaire et un manuel de procédures et de créer un site Internet pour l'UPVA. Ces propositions constituent des préalables aux autres propositions. Également, nous avons proposé la redéfinition de la mission de cette unité, une définition de la veille administrative, un processus de veille, des axes stratégiques de veille, des outils de recherche et des sources d'information. Toutefois, nous sommes conscients que notre proposition présentant la veille comme métier est ambitieuse.

Cependant, elle constitue un début pour une réflexion sur une administration publique de métiers comme c'est le cas de la France (Livre Blanc 2008).

Pour valider nos propositions, nous avons montré leur faisabilité et viabilité au fur et à mesure du chapitre quatre et nous allons présenter notre travail aux responsables compétents au Premier Ministère à notre rentrée au pays après la fin de la formation à l'Université Senghor. À cet effet, nous allons tenir compte des remarques éventuelles du jury lors de la soutenance pour l'amélioration de la qualité du présent travail.

Le caractère scientifique de la présente recherche et son unicité font d'elle une première réflexion originale proposant une révision du système de la veille administrative. Notre travail consiste donc à compléter et à revoir le système en place afin de renforcer le rôle de l'UPVA dans la modernisation et le développement de l'administration. En fait, dans un contexte changeant et exigeant, l'administration publique doit jouer pleinement son rôle et l'efficacité de ses mécanismes, notamment celui de veille, constitue un défi. Cela représente un autre aspect que tend à valoriser notre mémoire.

Si, dans notre étude de cas, nous nous sommes limités à L'Observatoire, c'est parce que, d'une part, nous le considérons comme pionnier en matière de veille dans le domaine de l'administration publique. D'autre part, nous avons pensé à étendre notre analyse à d'autres structures de veille au Québec-Canada et dans d'autres pays mais la contrainte de respect du nombre de pages du mémoire nous a empêchés de le faire. Aussi, nous avons dû ne pas aborder d'autres sujets importants étroitement liés à la veille tel que le système d'information. Cependant, cela nous a permis d'être le plus concis et sélectif possible dans notre réflexion. Par ailleurs, l'absence d'une documentation spécifique sur la veille administrative au sens du décret n°2005-1895 constitue une autre limite qui s'ajoute à celle de l'indisponibilité de certaines informations pratiques.

En outre, en proposant une redéfinition de la mission de l'UPVA nous nous trouvons limités par son volet prospective qui lui aussi mérite de faire l'objet d'une autre étude scientifique. Enfin, l'abondance de la littérature et des approches de veille ne nous a pas facilité le choix du processus. Cependant elle nous a encouragés à concevoir un processus propre à cette structure.

Après la présentation des limites de la recherche, nous souhaitons faire suite à notre travail en présentant des perspectives d'évolution. D'abord, nous souhaitons participer à l'élaboration réelle de la circulaire et du manuel de procédures que nous avons proposés et donner quelques idées pour la mise en place du site Internet de la veille. Ensuite, nous nous proposons pour faire une recherche de type scientifique sur la prospective dans le domaine de l'administration publique d'une part, et une étude de la faisabilité de la mise en réseau des différentes structures de veille dans l'administration tunisienne (Réseau de veille administrative) d'autre part. Notre souci est d'accélérer la modernisation et le développement de l'administration en améliorant l'efficacité des structures en place et en proposant de nouveaux mécanismes performants.

Nous souhaitons que notre travail suscitera l'intérêt et contribuera à l'enrichissement de la culture de veille dans l'administration tunisienne.

Pour conclure, nous confirmons le lien et la nuance étroits entre veille et prospective, et nous disons que la présente recherche nous permet de dire qu'il est temps de repenser la fonction publique tunisienne en terme de métier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFNOR (Agence Française de Normalisation). *Norme XP X 50-53. Prestations de veille : Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*, France, 1998, 23 p, ISSN 03335-3931.

AHITUV, Niv et al. « Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products » dans *Information & Management*, vol 33 Issue4, 1998, p. 201-211.

ALBRIGHT, Kindra. « Environmental scanning : radar for success » dans *Information management Journal*, vol 38, Issue 3, 2004, p. 38-45.

BAI, Ying. *L'intelligence Compétitive (IC) dans le cadre de la mondialisation : influence des « soft technologies » sur la méthodologie de l'Intelligence Compétitive*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Aix-Marseille III, France, mai 2006, 202 p, N°2006AIX30017, disponible sur Internet par le site http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/YingBai_T.pdf, dernière consultation le 23-10-2008.

BOIZARD, Odile. *Veille ou Intelligence Économique : Faut-il choisir ?* France, s.d., 13 p. Disponible sur Internet par le site <http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm21/boizard.pdf>, dernière consultation le 18-02-2009.

BOUHAFS HAFSIA, Asma. *Utilisation de la Méthode d'Exploration Contextuelle pour une extraction d'Informations sur le Web dédiées à la Veille : Réalisation du système Informatique JAVAVEILLE*. Thèse de Doctorat en Informatique, Université de Paris IV- SORBONNE, France, s.d., 356 p. Disponible sur Internet par le site <http://www.lalic.paris4.sorbonne.fr/PUBLICATIONS/theses.php>, dernière consultation le 19-02-2009.

BROUILLARD, François. *Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME*, 6^e Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, Québec-Canada. Octobre 2002.

BRYSON, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, États Unis d'Amérique, Les Éditions Wiley Default, 3^{ème} Édition, 2004, 430 p, ISBN 0-787-96755-6.

BUREAU DES ALIMENTS D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE. *Guide de la Veille Concurrentielle*, Canada, s.d. 29 p, disponible sur Internet par le site <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A72-59-2001F.pdf>, consulté le 24-12-2008.

CALOF, Jonathan L. et William Skinner. « Competitive Intelligence for government officers : a brave new world » dans *Optimum*, n° 28(2), 1998, p.38-42.

CHALUS – SAUVANNET, Marie-Christine. *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises Industrielles*, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion Université Lumière – Lyon 2, Faculté de sciences économiques et de gestion, France, oct. 2000, 297 p, disponible sur Internet par le site <http://theses.univ-lyon2.fr/>, dernière consultation le 05-01-2009.

CHANIAL, Emmanuel. « Outils de veille en combinaison » dans *Archimag, Guide pratique : veille et gestion des connaissances*, France, 2^{ème} Édition, 2005, p 52.

COMMISSARIAT GÉNÉRALE DU PLAN. *Rapport du Groupe : Intelligence économique et stratégie des entreprises*, France, Février 1994, 167 p.

CÔTE, Louis. « Éditorial » dans *TÉLESCOPE*, ENAP - L'Observatoire de l'administration publique, Québec-Canada, Éditions AGMV Marquis, Volume 14 n°3, Automne 2008, p III-VII. ISSN 1203-3294.

COWLEY, Michael et Ellen DOMB. *Beyond. Strategic Vision : Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, États Unis d'Amérique, Éditions Butterworth-Heinemann, 1997, 245p, ISBN 0750698438-9780750698436.

D. SCOTT, Cynthia et al. *Organizational Vision, Values and Mission : Building the Organization of Tomorrow*, Éditions Thomson Crisp Learning, 1993, 101 p, ISBN 1-56052-210-0.

DEROUET, Damien et Fabien LEPOIVRE. *Veille : processus et méthodologie*, NEVAO CONSEIL. VEILLES V02/2005, France, 2005, 20 p.

DJUATIO, Emmanuel. « Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprises guadeloupéennes » dans *INNOVATIONS*, n°19, janvier 2004, p. 195-218, ISSN 1267-4982.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Identification des éléments constitutifs de différents systèmes de veille dans le cadre des travaux effectués pour l'École de la fonction publique de Canada*, Québec-Canada, Mai 2006, 84 p.

FRION, Pascal. « Acquisition d'information : Entre Veille et intelligence Économique il faut choisir », dans *Technologies Internationales* n°84, 2002, p. 37-40.

GRAVELEAU, David. *Maintenance d'une Base de Données techniques de Référence : l'apport du Veilleur à la fourniture d'information validée aux experts de l'entrepris*, France, 1997. 8 p.

HAMDI, Hassen. *Processus et essai d'évaluation en veille et en intelligence économique pour les TPE accompagnées par Marseille Innovation*, Master de Recherche en Sciences et Technologies d'Information et de la Communication, Université Paul CEZANNE – Aix-Marseille III, 2005, 89 p.

HERMEL, Laurent. *Maîtrise et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*, France, Éditions AFNOR, 2007, 102 p. ISBN : 978-2-12-467421-3.

INSTITUT D'INNOVATION INFORMATIQUE POUR L'ENTREPRISE. *La Veille Stratégique les yeux et les Oreilles de Votre Entreprise*, Étude 3IE, France, 2001, 30 p.

JAKOBIAK, François. «*Pratique de la veille technologique*», Paris, Éditions d'Organisation, 1991, 232 p, ISBN 2-7081-1262-7.

JAKOBIAK, François. *Exemples commentés de veille technologique*, France, Éditions d'Organisation, 1992, 198 p, ISBN 2-7081-1476-X.

Journal Officiel de la République Tunisienne n°55 du 12 juillet 2005, p.1661

Journal Officiel de la République Tunisienne n°7 du 23 janvier 1996, p.206

KADDOUR, Khaled. *Analyse Prospective d'un Système en Transition : des fuites qui n'ont pas eu lieu aux futurs possibles : le cas de la Tunisie*, Thèse de doctorat, France, 2005, 413 p.

KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. États Unis d'Amérique, les Éditions Simon & Schuster New York, 1996, 300 p, ISBN 0-684-84404-4.

KERNAGHAN, Kenneth et al. *L'administration publique de l'avenir*, Publié par L'institut d'Administration Publique du Canada, Canada, 2001, p. 1-16.

KISLIN, Philippe et al. « Caractérisation des éléments de solutions en recherche d'information : conception d'un modèle dynamique dans un contexte décisionnel » dans *ISKO-International Society for Knowledge Organization*, France, juillet 2003.

KISLIN, Philippe. *Modélisation Du Problème Informationnel Du Veilleur Dans La Démarche D'Intelligence Économique*, Thèse pour l'obtention du Doctorat de l'Université Nancy 2, Spécialité : Sciences de L'Information et de la Communication, France, nov .2007, 408 p.

KNAUF, Audrey et Amos DAVID LORIA. *Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique*, Campus Scientifique, France, Nancy, s.d., 9 p, disponible sur Internet par le site <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/22/16/PDF/vsst2004.pdf>, dernière consultation le 19-02-2009.

KNAUF, Audrey. *Caractérisation des rôles du coordonnateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique*, thèse de doctorat. Université Nancy 2, France, 2007, 409 p.

Le Petit Larousse Grand Format, *Dictionnaire encyclopédique français* (langue) France, 1997, ISBN : 2-03-582492-3.

LESCA, Humbert et Kamal ROUIBEH. « Des outils au service de la veille stratégique » dans *Revue de Système d'Information et Management*, vol 2 n°2, 1997.

LESCA, Humbert et Maria SCHULER. « Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations » dans *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G.*, n°2/1998, p. 159-177.

LESCA, Humbert et Marie-Laurence CARON-FASAN. *La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales*, France 2004, 11 p.

LESCA, Humbert. « Veille stratégique pour le management stratégique : État de la question et axes de recherche » dans *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°20, 5/1994*, France, 1994, p. 31-50.

LESCA, Humbert. *Veille Stratégique : Comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation, résultats*. France, s.d., 9 p., disponible sur Internet par le site <http://www.strategie-aims.com/lille/com4302.pdf>, consulté le 2-11-2008.

LESCA, Humbert. *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning*, France, Éditions EMS, France, 2003, 180 p., <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/livre.htm>, consulté le 13-11-2008.

LESCA, Humbert. *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, France, 1997, 27 p.

MARTINET, Bruno et Jean-Michel RIBUALT. *La veille technologique, concurrentielle et commerciale : sources, méthodologie, organisation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989, 300 p, ISBN 2-7081-0965-0.

MAY, Ruth C. et al. « Environmental scanning behaviour in a transitional economy: evidence from Russia » dans *Academy of Management Journal*, vol 43, n°3, 2000, p. 403-427.

MAZOUZ, Bachir et al. « Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui. » dans *TÉLESCOPE*, ENAP-L'Observatoire de l'administration publique, Québec-Canada, Éditions AGMV Marquis, Volume 12 n°12005, p 2-14. ISSN 1203-3294.

MENIF, Samia. *Problématique de la recherche d'informations d'origine «terrain» dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs. (Application aux entreprises tunisiennes)*, thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-

France de Grenoble, France, déc. 2005, 366 p, CERAG CNRS UMR 5820, disponible sur Internet par le site http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/these_samia_51209.pdf, dernière consultation le 19-02-2009.

MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE ET LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE. Livre Blanc. France, 2008, 236 p.

NATIONS UNIES, DEPARTEMENT DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET SOCIALES INTERNATIONALES. United Nations Public Service Awards, New York, Nations Unies, 2008, 2 p., disponible sur Internet par le site <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030239.pdf>, consulté le 15-01-2009.

PATEYRON, Emmanuel. *La veille stratégique*. Paris, Economica, 1998, 212 p, ISBN 2-7178-3695-0.

PATEYRON, Emmanuel. *Op.cit.*, *Encyclopédie Sciences de Gestion*, s.d. page 3472.

PORTER, Michael. *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 1986.

PRAT, Caroline et Sylvie MIRA-BONNARDEL. *Influence de la veille stratégique sur le processus de conception*, 10^e Séminaire CONFERE, Juillet 2003, Belfort – France, pp. 159-166, disponible sur Internet par le site http://www.guillaumegronier.com/cv_documents/_CDRom_CONFERE/communications/22.Prat.pdf, dernière consultation le 19-02-2009.

PREMIER MINISTÈRE FRANÇAIS, Secrétariat de la Défense Nationale. *Référentiel de formation en intelligence économique*. Le Haut responsable pour l'intelligence économique, France, Paris. 30 p.

REVELLI, Carlo. *Intelligence stratégique sur Internet : Comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web (Broché)*, France, 2^e Édition Dunod, Mai 2000, 220 p, ISBN-10: 2100051547.

ROMAGNI, Patrick et Valérie WILD. « L'intelligence économique au service de l'entreprise, où l'information comme outil de gestion » dans *les presses du management*, 1998, 218 p.

RONDEAU, Alain. « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes » dans *TÉLESCOPE*, ENAP-L'Observatoire de l'administration publique, Québec-Canada, Éditions AGMV Marquis, volume 14 n°3, Automne 2008, p 1-12. ISSN 1203-3294.

ROUIBAH, Kamal. *Veille stratégique Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles*, Thèse pour le Doctorat Génie Industriel Option Sciences de Gestion, Université Pierre MENDES-FRANCE (UPMF), Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), France, Juin 1998, 374 p.

SALAANI, Arem. *La Veille administrative en Tunisie* (texte original en arabe), mémoire de fin d'études du Cycle Supérieure de l'École Nationale d'Administration, Tunis, 2006, 75 p.

SUBRAMANIAN, Ram et al. « Environmental scanning in US. Companies: their nature and their relationship to performance » dans *Management International Review*, vol 33, N°3, 1993, p 271.

ANNEXES

Annexe 1 : Copie du décret n°2005-1895 du 05 juillet 2005 portant création de l'UPVA

Décret n° 2005-1895 du 5 juillet 2005, portant création d'une unité de prospective et de veille administrative au Premier ministère.

Le Président de la République,

Sur proposition du Premier ministre,

Vu le décret n° 69-400 du 7 novembre 1969, portant création d'un Premier ministère et fixant les attributions du Premier ministre,

Vu le décret n° 70-118 du 11 avril 1970, portant organisation des services du Premier ministère,

Vu le décret n° 71-133 du 10 avril 1971, portant réorganisation des services du Premier ministère,

Vu le décret n° 87-1298 du 27 novembre 1987, rattachant les structures du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Premier ministère,

Vu le décret n° 88-188 du 11 février 1988, réglant les conditions d'attribution et de retrait des emplois fonctionnels d'administration centrale, tel que modifié et complété par le décret n° 98-1872 du 28 septembre 1998 et le décret n° 2003-2386 du 17 novembre 2003,

Vu le décret n° 93-1549 du 26 juillet 1993, portant création des bureaux des relations avec le citoyen, tel que modifié par le décret n° 93-2398 du 29 novembre 1993,

Vu le décret n° 2000-2453 du 24 octobre 2000, portant création d'une direction générale de la formation et du perfectionnement au Premier ministère et fixant ses attributions et son organisation,

Vu le décret n° 2002-2130 du 30 septembre 2002, relatif au rattachement de structures relevant de l'ex-ministère du développement économique au Premier ministère,

Vu le décret n° 2002-2131 du 30 septembre 2002, portant création de structures au Premier ministère,

Vu l'avis du ministre des finances,

Vu l'avis du tribunal administratif.

Décète :

Article premier. - Il est créé au Premier ministère une unité de prospective et de veille administrative.

Art. 2. - L'unité de prospective et de veille administrative est chargée notamment :

- d'observer les expériences administratives réussies dans les domaines ayant une priorité dans le cadre des programmes de réforme et de modernisation administratives,

- d'entreprendre des études prospectives visant le développement du rendement des structures administratives,

- d'analyser les indicateurs et les données comparés relatifs au développement administratif,

- de veiller à exploiter, au profit des structures administratives, les opportunités offertes par les expériences étrangères, et ce, dans le cadre des priorités du développement administratif.

Art. 3. - L'unité de prospective et de veille administrative est dirigée par un cadre nommé par décret. Il lui est attribué le rang et les avantages d'un directeur général d'administration centrale conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 4. - L'unité de prospective et de veille administrative peut, dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, être assistée par des compétences qu'elle soit du secteur public ou du secteur privé, et ce, en vertu de contrats de prestation de services.

Art. 5. - Le Premier ministre et le ministre des finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 5 juillet 2005.

Zine El Abidine Ben Ali

**MINISTERE DE L'INTERIEUR
ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL**

NOMINATIONS

Par décret n° 2005-1896 du 5 juillet 2005.

Sont nommés membres aux conseils régionaux des gouvernorats cités ci-après :

Annexe 2 : Copie du décret n°96-49 du 16 janvier 1996 fixant le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration

Décret n° 96-49 du 16 janvier 1996 fixant le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi.

Le Président de la République,
Sur proposition du Premier ministre,
Vu la constitution et notamment son article 53,
Vu l'avis du tribunal administratif,
Décrète :

Article premier. - Un plan de mise à niveau central pour la modernisation de l'administration est élaboré pour la période comprise entre le 1er janvier 1996 et le 31 décembre 1999.

Un plan de mise à niveau est élaboré dans chaque ministère pour la même période.

Art. 2. - Le plan de mise à niveau central est élaboré par arrêté du Premier ministre dans un délai ne dépassant pas le 30 juin 1996 et sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Le plan de mise à niveau central comprend les éléments suivants :

- 1) le programme de l'informatique dans l'administration,
- 2) le programme de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur,
- 3) la délimitation des axes des réformes générales concernant la relation entre l'administration et le citoyen,
- 4) la délimitation des axes des réformes générales concernant la carrière du fonctionnaire,
- 5) la délimitation des axes des réformes générales concernant les moyens de travail dans l'administration.

Art. 3. - Chaque ministère élabore son plan spécifique de mise à niveau et prend toutes les dispositions utiles pour sa réalisation.

Le plan de mise à niveau ministériel comprend obligatoirement les éléments suivants :

- 1) le plan directeur informatique du ministère,
- 2) la révision de l'organisation des structures du ministère conformément à l'organigramme type,
- 3) l'élaboration et la mise à jour du plan de chargement des agents selon la situation actuelle,
- 4) l'élaboration du plan de chargement des agents tel qu'il devrait être compte tenu des besoins réels en ressources humaines,
- 5) les programmes annuels de formation initiale, de formation continue et de recyclage,
- 6) les attributions pouvant être déléguées aux administrations régionales,
- 7) les activités pouvant être transférées au secteur privé,
- 8) les activités pouvant être soumises aux règles de la comptabilité analytique,
- 9) les services pouvant être soumis aux règles de la gestion par objectifs,
- 10) recueil des textes juridiques et réglementaires, des circulaires et de toutes les instructions relatives au ministère et leur classification par matière,
- 11) les manuels de procédures concernant tous les secteurs relevant du ministère,
- 12) la généralisation de l'utilisation de la langue arabe,
- 13) les imprimés administratifs,
- 14) le programme ministériel de sauvegarde des documents et des archives,
- 15) l'accueil dans l'administration,

16) les prestations administratives fournies par les services du ministère aux usagers, et les conditions de leur octroi,

17) les autorisations et les attestations administratives relatives à chaque ministère et les conditions de leur octroi,

18) les cas nécessitant une réponse aux réclamations et demandes des citoyens avec motivation en cas de refus,

19) les cas nécessitant la légalisation de signature ou la certification de la conformité des copies aux originaux,

20) le programme du ministère relatif à la communication et à la promotion de la mémoire et de l'identité nationale.

Art. 4. - Le plan de mise à niveau ministériel peut comprendre d'autres éléments spécifiques à chaque ministère.

Art. 5. - Le plan de mise à niveau de chaque ministère est fixé dans un délai ne dépassant pas le 30 avril 1996 et ce, par arrêté du ministre concerné. Cet arrêté est publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Art. 6. - Les services du Premier ministre assurent la coordination entre les différents ministères dans l'élaboration des plans de mise à niveau ministériels et le suivi de leur réalisation.

Art. 7. - Chaque ministre est chargé d'élaborer un rapport annuel au Premier ministre sur l'avancement de la réalisation du plan de mise à niveau de son ministère et ce à la fin du mois de mars de chaque année.

Le Premier ministre soumet un rapport annuel à cet effet au Président de la République.

Art. 8. - Le Premier ministre, les ministres et les secrétaires d'Etat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 16 janvier 1996.

Zine El Abidine Ben Ali

MINISTERE DES FINANCES

Décret n° 96-50 du 16 janvier 1996, portant approbation de la convention relative à l'ouverture d'un bureau de représentation par la "société générale".

Le Président de la République,

Sur proposition du ministre des finances,

Vu la loi n° 85-108 du 6 décembre 1985, portant encouragement d'organismes financiers et bancaires travaillant essentiellement avec les non-résidents et notamment son article 28,

Décrète :

Article premier. - Est approuvée la convention annexée au présent décret, conclue entre le ministre des finances et la "société générale", banque française, et relative à l'ouverture par cette banque d'un bureau de représentation à Tunis.

Art. 2. - Le ministre des finances est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 16 janvier 1996.

Zine El Abidine Ben Ali

Décret n° 96-51 du 16 janvier 1996, portant suspension des droits des douanes dus à l'importation du maïs.

Le Président de la République,

Sur proposition du ministre des finances,

Vu la loi n° 89-113 du 30 décembre 1989, relative à l'application d'un nouveau tarif des droits de douane à l'importation tel que modifié ou complété par les textes

Annexe 3 : Résultat de la recherche sur Google.fr de l'expression « administration publique »

The screenshot shows a Google search interface with the following elements:

- Search Bar:** Contains the text "administration publique" and a "Rechercher" button. Below it, "Rechercher dans : Web Pages francophones Pages : France".
- Navigation:** "Web Images Maps Actualités Vidéo Gmail plus" and "Connexion".
- Results:** "Résultats 1 - 10 sur un total d'environ 2 830 000 pour 'administration publique' (0,23 secondes)".
- Search Results:**
 - Administration publique - Wikipédia:** "L'administration publique, au singulier, est un champ d'étude de la science politique. Celle-ci étudie les formes d'organisations des États, ..." fr.wikipedia.org/wiki/Administration_publicue - 30k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)
 - SERVICE PUBLIC - Particuliers:** "Service-public : le portail de l'administration française." www.service-public.fr/ - 22k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)
 - Revue française d'administration publique - ENA, Ecole nationale d ...:** "La Revue française d'administration publique (RFAP) est une revue scientifique de référence dans les domaines de l'administration et des politiques ..." www.ena.fr/index.php?page=ressources/rfap - 21k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)
 - Page d'accueil - ENA, Ecole nationale d'administration:** "Ces Cycles Internationaux Spécialisés d'Administration Publique (CISAP) s'adressent principalement à un public de fonctionnaires étrangers. ..." www.ena.fr/ - 23k - [En cache](#) - [Pages similaires](#) [Autres résultats, domaine www.ena.fr »](#)
 - Revue - Revue française d'administration publique:** "Revue française d'administration publique E.N.A. I.S.S.N. : papier 0152-7401 en ligne en cours 4 nos par an. Site de la revue - En savoir plus ..." www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique.htm - [Pages similaires](#)
 - Public RH : Offres d'emploi, Administration, Fonction Publique:** "Bourse d'emploi dans toute l'administration : fonction publique d'état, territoriale ou hospitalière." www.public-rh.fr/ - 18k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)
- Liens commerciaux:**
 - Administration Publique:** "Liste de Concours pour l'année 2009 Infos Inscriptions avec ou sans Bac" www.Concours-Fonction-Publique.com
 - Administration Publique:** "Tous les livres neufs ou d'occasion Livraison gratuite (voir cond.)" Amazon.fr/livres

Source :

[http://www.google.fr/search?hl=fr&q="administration+publique+"&btnG=Recherche+Google&meta=&aq=f&oq=](http://www.google.fr/search?hl=fr&q=), page consulté le 26-01-2009.

Annexe 4 : Résultat de la recherche sur Google.fr de l'expression « fonction publique »

The screenshot shows a Google search interface with the following elements:

- Search bar: "fonction publique"
- Buttons: "Rechercher", "Recherche avancée", "Préférences"
- Search location: "Rechercher dans : Web, Pages francophones, Pages : France"
- Results summary: "Web Résultats 1 - 10 sur un total d'environ 7 060 000 pour 'fonction publique' (0,25 secondes)"
- Top result: "Fonction Publique" (Lien commercial) from www.Concours-Fonction-Publique.com. Description: "Calendrier des Concours 2009 Consultez les dates mises à jour".
- Second result: "Accueil - Ministère de la fonction publique". Description: "Présente les missions et l'organisation du cabinet du ministre, de la direction générale de l'administration, de la fonction publique". URL: www.fonction-publique.gouv.fr/ - 11k - En cache - Pages similaires. Sub-links: "Calendrier des concours", "Bourse interministérielle de l...", "Être fonctionnaire", "Les trois fonctions publiques", "Textes statutaires et...", "Espace métier inter fonctions...", "Les grands dossiers", "Recherche".
- Third result: "[Site Fonction Publique] Être fonctionnaire". Description: "Les rubriques suivantes vous apporteront des informations tant pour le fonctionnaire que le contractuel de la fonction publique d'État, hospitalière ou ...". URL: www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique79.html - 14k - En cache - Pages similaires.
- Fourth result: "Rechercher une offre dans la fonction publique - Emploi-public.fr". Description: "Tout l'emploi public, les offres d'emploi, les métiers, le recrutement, les concours et les statuts de la fonction publique territoriale, hospitalière, ...". URL: www.emploi-public.fr/ - 34k - En cache - Pages similaires.
- Fifth result: "Statut de la fonction publique - Service-public.fr". Description: "Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique. *, Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat ...". URL: vosdroits.service-public.fr/particuliers/N499.xhtml - 20k - En cache - Pages similaires.
- Sixth result: "Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)".

Source :

[http://www.google.fr/search?hl=fr&q="fonction+publique"&btnG=Recherche+Google&meta=&aq=f&oq=](http://www.google.fr/search?hl=fr&q='fonction+publique'&btnG=Recherche+Google&meta=&aq=f&oq=), page consulté le 26-01-2009.

Annexe 5 : Entrevue avec M. Nicolas Charest le coordonnateur à la veille à l'Observatoire

1. Quelle est l'approche de veille adoptée par L'Observatoire (les différentes phases) ?

La veille est un processus itératif par rapport à un domaine donné. À L'Observatoire, ce processus se constitue des trois phases suivantes auxquelles on ajoute le feed-back ou la rétroaction.

1^{ère} phase : la collecte

Cette phase consiste à définir l'objet de la veille et à déterminer les sources d'information à exploiter dans la recherche. Il s'agit également de rechercher et de sélectionner les informations par rapport aux besoins exprimés.

Les informations recherchées sont des textes scientifiques, de réflexion et des documents gouvernementaux. Ils sont en langue française ou anglaise. Les sources d'information exploitées sont généralement gratuites, bien que l'accès aux banques de données est payant (assumé par l'ENAP par l'entremise de ses bibliothèques).

Lors de cette phase, les veilleurs recensent et sélectionnent un grand nombre d'informations. Les cas litigieux seront discutés avec le coordonnateur afin de sélectionner les informations les plus pertinentes à retenir.

Les thèmes de veille relèvent des trois grands thèmes définissant la mission de L'Observatoire à savoir : « le rôle, les structures et le fonctionnement de l'État ; les politiques publiques et la gestion publique ». Dans le cadre de la veille commanditée, les sujets sont définis par les clients qui sont généralement des organismes publics.

2^e phase : le traitement d'informations

Cette phase consiste essentiellement à donner du sens aux informations collectées à l'issue de la phase précédente. Après une première sélection, réalisée par un professionnel de recherche, les documents retenus sont transmis à des assistants de recherche qui doivent rédiger de courtes synthèses (clips) de ceux-ci (environ une cinquantaine de mots). Par la suite, le professionnel valide ces synthèses. Enfin, la révision linguistique constitue la dernière étape de ce processus.

3^e phase : la diffusion

La diffusion de L'Observatoire consiste dans la publication des informations traitées sous forme de bulletin de veille ou de rubrique de veille.

OBSERVGO, le plus important bulletin de L'Observatoire, est hebdomadaire et diffusé en format électronique. Ce bulletin traite de gestion publique et de politiques publiques. Ce bulletin est disponible en anglais et en français.

PARALLÈLE est un bulletin électronique, paraissant quatre fois par année, il répertorie les tendances qui se manifestent en matière de formation et de recherche en administration publique.

TÉLESCOPE est une « revue d'analyse comparée en administration publique, elle présente les travaux d'experts internationaux » publiée par L'Observatoire trois fois par année. La rédaction des « clips » dans la rubrique « Repères et références » consiste dans l'analyse et la synthèse de textes scientifiques par rapport à un sujet donné.

Sans oublier la rétroaction, dans le cas de L'Observatoire, il s'agit principalement de donner la possibilité aux lecteurs de réagir aux informations qu'ils reçoivent, via le courrier électronique.

2. Quelles sont les tâches d'un veilleur à L'Observatoire ?

La mission d'un veilleur à L'Observatoire est de permettre au système de veille de fournir une information pertinente pour la prise de décision.

Un veilleur à L'Observatoire a pour tâche la collecte, le traitement et la diffusion des informations produits de sa veille. L'activité de la veille est fondamentalement un travail d'équipe. En effet, chaque professionnel de recherche recense des informations par rapport à un domaine donné, puis il fait la sélection des informations à traiter avec le coordonnateur à la veille. Ensuite, il fait la synthèse et la rédaction des clips qui seront transmis pour la révision linguistique avant de les diffuser, ou assure la supervision des assistants de recherche. Ainsi, le veilleur participe à toutes les étapes du processus de la veille.

3. Quels outils utilisez-vous à L'Observatoire à chacune des étapes de veille, telles que définies à la question 1 ?

1^{ère} phase : la collecte des informations

Pour collecter de l'information, L'Observatoire dispose du logiciel de Copernic Copernic Agent professionnel. Ce logiciel d'alerte signale aux veilleurs tous les changements apportés aux sites Internet recensés et intégrés dans la base de données de L'Observatoire. Cette base est mise à jour continuellement. Depuis peu, L'Observatoire utilise également le logiciel gratuit et disponible en ligne *Watch that page* (www.watchthatpage.com) afin de compléter le travail effectué avec Copernic.

Les professionnels de recherches utilisent aussi d'autres moteurs de recherche tel que : Google et Google Scholar. Ce dernier permet de recenser uniquement les articles et les ouvrages scientifiques.

De plus, L'Observatoire est abonné à un grand nombre de listes de distribution électronique de sites spécialisés dans ses domaines de recherche. La bibliothèque de l'ENAP constitue un véritable appui pour L'Observatoire lui permettant d'effectuer une veille sur les nouvelles publications scientifiques de toutes catégories (monographies, articles, ouvrages et textes collectifs).

En outre, les banques et les bases de données (payantes et gratuites) auxquelles L'Observatoire est abonné directement ou indirectement, via l'ENAP, sont d'une importance capitale dans cette phase de la veille.

2^e phase : le traitement d'information

Le traitement se réalise à l'aide d'une plate forme conçue et développée par l'Université de Québec. Celle-ci permet aux professionnels et assistants de recherche d'inscrire et de rédiger en ligne leurs synthèses. Certaines normes s'appliquent pour la rédaction : présentation du sujet, des implications, du contexte, des résultats, etc.

Les dictionnaires en format électronique et en papiers s'avèrent indispensable pour cette activité des veilleurs. Des logiciels spécifiques de révision linguistique et des logiciels de traduction en ligne sont utilisés pour garantir une meilleure qualité de l'information à fournir.

Parmi les dictionnaires en ligne les plus utilisés on cite le Grand Dictionnaire Terminologique de l'Office québécois de la langue française (http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp) (gratuit), le Dictionnaire des synonymes du Laboratoire CRISCO (<http://elsap1.unicaen.fr/cgi-bin/cherches.cgi>) (gratuit).

3^e phase : la diffusion

La diffusion se fait exclusivement de façon électronique grâce à la plate forme conçue et développée par l'Université de Québec. Outre le montage et la diffusion du bulletin Observgo, cet outil permet sa mise en forme, sa conservation des archives et aussi la gestion des abonnés, plus de 14 000 en juillet 2008.

La diffusion se fait en format HTML et en format texte. La diffusion périodique (hebdomadaire) constitue un moyen pertinent pour la fidélisation de la clientèle de L'Observatoire.

Pour recevoir ce bulletin, il suffit de s'inscrire sur le site de L'Observatoire [www.observatoire.ENAP.ca].

4. D'après votre expérience, un veilleur peut veiller au quotidien sur combien de sujets ?

Il n'y a pas de véritable limite ou norme quant aux nombres de sujet. Évidemment, le veilleur doit être doté d'une bonne mémoire et d'un discernement pour avoir en tête les sujets de veille et répartir les informations dans les bonnes thématiques.

5. Quel est votre rôle principal en tant que coordonnateur à la veille ?

Je dois m'assurer que les produits que nous diffusons soient livrés dans les délais prévus et avec le niveau de qualité que nous nous imposons (tant linguistique que graphique).

Aussi, je dois veiller à ce que les outils que nous utilisons soient à jour, que les sites web demeurent pertinents, etc. Bref, m'assurer que L'Observatoire a les moyens de détecter et de diffuser l'information pertinente à nos lecteurs.

6. Selon vous, est-il suffisant de se limiter :

a) aux sources gratuites d'information ?

De façon générale, les sources gratuites sont suffisantes pour nous fournir des informations intéressantes et pertinentes, principalement celles provenant des gouvernements et des groupes de recherche universitaires. Toutefois, en ce qui a trait aux articles scientifiques, l'abonnement à des banques de données est indispensable.

b) aux outils gratuits de recherche pour veiller sur un sujet donné ?

Encore ici, certains outils gratuits (Google Scholar, Copernic dans sa version méta-moteur en ligne) sont des plus utiles. Cependant, l'achat de logiciels pour raffiner le travail de veille devient une nécessité. Mais le coût d'acquisition de certains logiciels n'est pas très élevé, par exemple, Copernic Agent professionnel vaut moins de cent dollars canadiens.

7. Quels sont les outils payants les plus pertinents utilisés par L'Observatoire ?

Les banques de données de la bibliothèque de l'ENAP et Copernic Agent professionnel.

8. Quelles sont les thématiques de veille de L'Observatoire ?

L'activité de veille porte sur 16 domaines, regroupés sous deux grandes rubriques :

a. Gestion publique :

- Gouvernance et réformes administratives ;
- Gestion des organisations publiques ;
- Prestation de services publics ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion des ressources financières ;
- Gestion des ressources informationnelles ;
- Droit administratif, éthique publique et imputabilité.

b. Politiques publiques :

- Analyse, élaboration et évaluation des politiques publiques ;
- Gestion des systèmes de santé ;
- Gestion des systèmes d'éducation ;
- Gouvernance locale et régionale ;
- Politiques sociales ;
- Développement économique ;
- Entreprises publiques ;
- Relations intergouvernementales et internationales ;
- Politiques sectorielles.

9. Quelles sont les conditions de réussite d'un système de veille ?

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

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

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

La diffusion : Certains paramètres sont à définir pour réussir la diffusion d'un produit de veille : au bon moment (quelle journée de la semaine, voire quelle heure de la journée et à quelle fréquence), à la

bonne personne (professionnels, cadres, hauts fonctionnaires, etc.), avec le bon média (électronique, papier).

En parlant des facteurs de succès de la veille à l'Observatoire, M. Charest ajoute que

La veille doit être formelle et organisée. Une personne (ou une équipe) doit être responsable des activités de veille. Si cette responsabilité n'est pas formellement 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 un produit de veille.

10. Est ce que la phase de diffusion veut dire que le produit de veille doit être public ou au moins accessible à une certaine clientèle? Si le produit de veille reste classé dans le tiroir d'un responsable, est ce qu'on peut parler de diffusion?

La diffusion signifie que la veille doit être accessible à ceux qui l'ont demandé ou en fonction des objectifs que l'organisation a établis. S'il s'agit d'une veille très stratégique, il est fort logique qu'elle ne soit pas rendue publique. Si l'objectif de la veille est de transmettre de l'information à un grand nombre de personnes, il faut prévoir des mécanismes pour la rendre publique.

Annexe 6 : Quelques concepts voisins de la veille

Il est important de distinguer la veille des autres concepts voisins tels que l'intelligence économique, l'espionnage, la vigilance, la prospective... En revanche, il est parfois difficile de faire cette distinction. Dans cette section, nous présentons d'une façon sommaire les différences entre la veille et chacun des concepts les plus proches. L'analyse se base sur des définitions de ces différents concepts.

Veille et Intelligence Économique

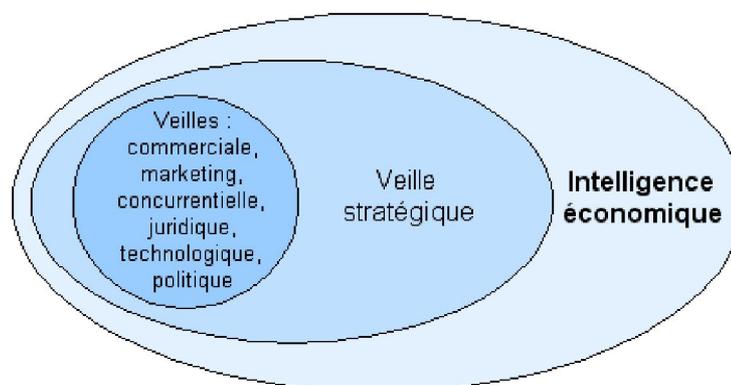
On peut encadrer la différence entre la veille et l'intelligence économique, à travers la comparaison de la définition de chacune de ces deux concepts. Nous allons nous limiter à la définition de l'intelligence économique, telle que donnée par le rapport de la Commissariat Générale du Plan française (1994), dit Rapport Martre. Selon ce rapport

L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. (p. 11)

Il ressort de cette définition que l'intelligence économique dépasse la notion de veille, elle est plus générale et plus vaste que celle-ci. La veille fait partie intégrante de l'intelligence économique. Par rapport à la veille, l'intelligence économique a un caractère plus stratégique et suppose un travail collaboratif et collectif de plusieurs acteurs (entreprise, national, transnational...). L'enjeu pour l'intelligence économique est plutôt national alors que pour la veille l'enjeu est plutôt à l'échelle de l'entreprise (Frion 2004). Elle implique aussi une action de protection de l'information donc une approche défensive et offensive des intérêts, d'après le même auteur.

Le schéma suivant de Boizard (s.d., p.8) (en s'inspirant de Dbleveillen²⁴) illustre le positionnement de la veille stratégique par rapport à l'intelligence économique

Figure 2 relations entre veilles et intelligence économique



²⁴ http://www.doubleveille.net/intelligence_economique.htm, consulté le 18-02-2009.

Veille et Espionnage

La différence entre l'espionnage de la veille est mise en œuvre par la constatation de Rouibeh (1998), qui affirme que

la veille stratégique n'est pas l'espionnage, car elle se pratique dans la légalité et le respect des règles déontologiques. L'espionnage est le recours à des moyens illégaux (corruption, piratage de disquette, vols de documents, écoutes téléphoniques, etc.) pénalisés par la justice et dont le piratage informatique n'est qu'une facette. (p. 53)

Ainsi, la légalité de la source d'information et les moyens et techniques utilisés pour l'avoir, illustrent la principale différence entre la veille et l'espionnage.

Veille et Prospective

Alors que la veille se consacre à la recherche de l'information, la prospective se consacre à tracer des scénarii futurs possibles à partir des informations fournies par la première. En fonction des besoins exprimés par la prospective, la veille fixe ses objectifs et ses axes de recherches. A ce propos, Rouibeh (1998, p. 54), affirme que « la veille stratégique est différente de la prospective (discipline) qui a pour objet d'analyser les scénarios afin d'imaginer des futurs possibles, en utilisant les opinions d'experts. Ainsi, la veille stratégique peut faire appel à la prospective pour traiter les informations anticipatives ».

Veille et autres concepts

Il reste à distinguer essentiellement la veille du benchmarking et du marketing stratégique. D'après Chalus-Sauvannet (2000)

La différence se fait au travers des cibles, des méthodes et des axes de recherche ;
rappel des caractéristiques de chacun :
[...] Le benchmarking : Recherche de méthodes et d'organisations performantes par l'étude d'entreprises concurrentes ou non.
Le marketing stratégique : Étude du marché de l'entreprise et recherche des axes de croissance sur le couple produit - marché. (pp. 78-79)

Annexe 7 : Autres types de veille

La veille juridique

Appelée aussi veille législative ou réglementaire, la veille juridique consiste à veiller sur l'environnement réglementaire et législatif dans lequel l'organisation évolue. Selon Djuatio (2004, p. 197) « cette surveillance permet d'anticiper les actions du législateur ou tout décideur politique dans le sens des intérêts de notre entreprise ».

De même, selon le rapport du Commissariat Général du Plan française (1994), la veille réglementaire est de nature à permettre à l'entreprise d'anticiper sur l'application de la réglementation, de prendre des décisions stratégiques prospectives, et de devancer ses concurrents.

La veille produit

Pour l'Institut D'Innovation Informatique Pour L'Entreprise canadien (2001, p. 13), la veille produit est

l'activité par laquelle l'entreprise anticipe la sortie de nouveaux produits, détecte les produits ou techniques qui sont des contrefaçons, connaît les prix de revient des concurrents par l'analyse de leur valeur, et compare les solutions techniques des concurrents avec les siennes pour s'en inspirer auquel cas.

Cette veille peut être considérée comme extension ou comme faisant partie de la veille commerciale.

La veille géographique

N'étant pas répandue comme ses précédentes, la veille géographique mène à découvrir de nouveaux marchés potentiels et les localiser géographiquement. Il s'agit également de « savoir dans le monde entier ou dans une zone géographique (Asie, Europe, ...) si votre marque, nom de société ou nom de produit est déposé(e) et par qui²⁵ ».

La veille géopolitique

Pour Chalus-Sauvannet (2000, p. 61) cette veille « consiste à suivre de près les nouveaux champs de forces qui se dessinent. ». Elle signifie la surveillance de « l'évolution des rapports entre la géographie et la politique [...] dans les différents espaces géographiques mondiaux. ».

Cette veille « s'intéresse à l'environnement international, aux risques politiques, sociaux et économiques des pays instables ou des marchés émergents », selon Bouhafsa-Hafsia (s.d., p. 28) .

Selon Bai (2006), cette veille apparaît beaucoup importante aussi bien pour les États que pour les entreprises. Elle permet aux États de surveiller les uns les autres à des fins économiques et politiques. C'était le cas des États Unis d'Amérique dans les années 1990 qui surveillait l'Union Soviétique, et actuellement la surveillance de la Chine par différentes forces économiques mondiales. Grâce à cette

²⁵ <http://www.domainoopro.com/v4/index.php?display=offre&id=4>, consultée le 2008-05-20.

veille, les États peuvent détecter les nouvelles régions et zones économiques émergentes tel que les pays du sud-est asiatique dans la fin des années 1990.

La veille sociétale

Selon Pateyron (s.d.), la veille sociétale s'applique aux événements et aux transformations dans la société qui risquent d'affecter la stabilité de l'organisation. Elle peut porter par exemple sur : les habitudes, les traditions, les comportements etc. Elle concerne aussi les tendances sociales, la consommation et les valeurs aussi.

Annexe 8 : Information sur l'exercice de brainstorming

Université Senghor

Département Administration Gestion – gestion

Spécialité : Gouvernance et management public

Exercice de brainstorming pour les travaux de rédaction des mémoires de fin d'études

Contexte :

Les étudiants de l'université Senghor sont soumis à la fin de leur deuxième année de formation, à l'exercice de rédaction des mémoires de fin d'études. Ces travaux à caractère scientifique doivent respecter des standards universitaires bien précis. Ainsi, pour cette année, afin de mener à bien cet exercice, quelques étudiants de la spécialité Gouvernance et Management Public ont décidé de travailler en équipe en faisant du brainstorming.

But et objectifs du brainstorming :

But

Contribuer à l'amélioration de la qualité du mémoire de chaque membre de l'équipe.

Objectifs

- Mieux comprendre les consignes de recherche et de rédaction telle que définies par le modèle de la XI^{ème} promotion ;
- Définir convenablement les problématiques respectifs de tous les membres de l'équipe ;
- S'entraider afin d'améliorer la qualité des mémoires.

Déroulement de l'exercice de brainstorming

L'exercice s'est déroulé en trois grandes phases

1^{ère} phase : Elle était composée de trois séances de 4 heures. Durant cette phase nous notre souci était une meilleure compréhension des consignes de l'université concernant la rédaction du mémoire ;

2^e phase : Elle consistait en 5 séances durant lesquelles chaque membre de l'équipe a présenté devant les autres la problématique lié à son sujet de mémoire et à recueillir les commentaires de ses pairs ;

3^e phase : programmée sur 4 semaines, cette phase était réservée à la rédaction du mémoire, en se basant sur les réflexions communes des séances précédentes. Une fois rédigé, le mémoire de chacun des membres était soumis aux critiques et suggestions des autres

La composition de l'équipe et les sujets traités

Tableau 1 L'équipe de brainstorming est constituée comme suit

Noms et prénoms	Thèmes des mémoires
ALI Abdel-Halim Touré	Contrôle de gestion et comptabilité analytique
BELGACEM Ismaili	Contrôle de gestion des achats publics
BIYENDZI Ben Landry	Formation technique et professionnelle
DHOUBI Mounir	Veille administrative
KOKOYE Marc Yémalin	Réingénierie des processus
KOUMBA Elie Patrick	Gestion des forêts communautaires
OMBICK Manon Patience	Gestion des ressources humaines

Ces séances communes ont aidé chacun des membres, et l'entrain qu'on y mettait témoignait de la volonté de parvenir à des mémoires d'une qualité remarquable. Notre souhait est que cela se réalise car nous avons utilisé des outils requis à cette fin.