
Etude de faisabilité pour la mise en place d'un système de veille stratégique pour le développement durable

Rapport final de la phase 3

Scénarios et Plan d'action

Novembre 2011



13, Rue Izmir
1082 Notre Dame Tunis
Tél : (71) 892 794 / 848 774
Fax : (71) 800 030
E-mail : contact@acc.com.tn
Site Web : www.acc.com.tn

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
1. PREAMBULE ET SYNTHESE	4
2. PRINCIPES CONCEPTUELS D'UN SYSTEME DE VEILLE	11
2.1. Comment réussir un bon ciblage de la veille	12
2.2. Traque.....	14
2.3. Sélection et transformation des signaux faibles.....	15
2.4. Action.....	16
2.5. Organisation du dispositif de veille	17
3. OBJECTIFS DU SYSTEME DE VEILLE TUNISIEN	20
3.1. Rappel des axes prioritaires de veille	20
3.2. Objectifs du système de veille tunisien	24
4. SCENARIOS DE MISE EN PLACE.....	27
4.1. Identification et caractérisation des scénarii	27
4.2. Critère de choix	31
4.3. Choix du scénario et variantes institutionnelles	32
5. CADRE INSTITUTIONNEL ET PROCEDURES DE FONCTIONNEMENT	36
5.1. Cadre organisationnel	36
5.2. Ressources humaines.....	40
5.2.1 Ressources à affecter à la SVDD	40
5.2.2 Ressources au niveau des structures thématiques	41
5.3. Procédures de fonctionnement.....	41
5.3.1 Choix des thèmes et des sources.....	41
5.3.2 Collecte et traitement des données	42
5.3.3 Diffusion des résultats	44
5.4. Fonction prospective	45
5.5. Relation avec l'OTEDD	46
6. SYSTEME D'INFORMATION DE LA VEILLE.....	48
6.1. Les composantes du système d'information	48
6.2. Quelle architecture globale adopter	49
6.3. Les systèmes de veille.....	52
6.4. Spécificités du système de veille à installer	53
6.5. Eléments de budgétisation	55
7. PLAN DE MISE EN OEUVRE	57

Glossaire

APAL	: Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral
ANME	: Agence Nationale pour la Maîtrise de l'Energie
ANPE	: Agence Nationale de Protection de l'Environnement
CEPEX	: Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie
CGDD	: Commissariat Général au Développement Durable
CITET	: Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
CNDD	: Commission Nationale du Développement Durable
CNVDD	: Comité National de Veille sur le Développement Durable
COPIL	: Comité de Pilotage
CTV	: Comité Technique de Veille
DD	: Développement Durable
DDD	: Délégation au Développement Durable
IDDRI	: Institut du Développement Durable et des Relations Internationales
INNORPI	: Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
MAE	: Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement
OTEDD	: Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable
SDQP	: Sous-direction des Questions Planétaires (Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement)
SVDD	: Structure de Veille sur le Développement Durable

1. PREAMBULE ET SYNTHÈSE

Le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement a confié au bureau ACC la réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'un système de veille stratégique pour le développement durable.

L'objectif visé est de disposer d'un système d'information et de prospective sur les problématiques liées au développement durable, afin d'être alerté à temps sur les impacts qu'ils peuvent avoir sur la Tunisie, et de prendre les mesures nécessaires pour préserver la durabilité du développement.

L'étude comporte trois phases :

✓ **Phase 1 : Etat des lieux et étude diagnostic pour la mise en place d'un système de veille stratégique pour le développement durable**

Cette phase est articulée autour des volets suivants :

- Rappel méthodologique sur les approches de veille : définition de la veille, processus de veille,....
- Délimitation du contour de la veille sur le développement durable
- Présentation des systèmes d'information pour la veille
- Présentation des dispositifs de veille en Tunisie

Elle a fait l'objet d'un précédent rapport qui a été présenté et discuté dans le cadre du COPIL.

✓ **Phase 2 : Etude sur l'identification des axes prioritaires de veille**

Cette phase comporte les étapes suivantes :

- Identification des problématiques posées aussi bien en Tunisie qu'à l'international
- Présentation, sur le plan international, des principaux sujets de préoccupation actuels et futurs en matière d'environnement et de développement durable
- Définition des axes sur lesquels porteront les investigations en matière de veille sur le développement durable.

Cette phase a fait également l'objet d'un deuxième rapport qui a été présenté et discuté dans le cadre du COPIL.

✓ **Phase 3 : Scénarios et Plan d'action pour l'amélioration du système d'information sur le développement Durable**

Dans le cadre de cette troisième phase, objet du présent rapport, des scénarii pour la mise en place d'un système de veille seront proposés, y compris l'aspect organisation de la cellule de veille et son positionnement institutionnel.

Le présent document constitue le rapport de la phase 3 de cette étude.

Les principes à prendre en considération dans la conception d'un système de veille pourraient s'articuler autour des points suivants :

- Assurer un bon ciblage des thématiques à suivre dans le cadre de la veille en partant des priorités nationales et des tendances internationales. Ce ciblage devrait prendre en considération le choix des sources d'information les plus pertinentes.
- Mettre en place un bon dispositif de traque mobilisant des ressources spécialisées et formées et utilisant des moyens adaptés.
- Etre capable de sélectionner les signaux faibles et de les amplifier afin d'anticiper les tendances et les changements.
- Intégrer la veille dans le processus décisionnel en tant qu'outil d'information et d'éclairage pour les décideurs.
- Organiser un système de veille flexible et qui mobilise des ressources compétentes dans les thèmes suivis et les activités menées. Ce système devrait intégrer les approches et les outils performants en matière de traque et d'analyse des données.

Une identification des axes prioritaires de veille a été menée dans la seconde phase. Ces axes ne sont pas définitifs et devraient être revus et actualisés en fonction de l'évolution du contexte international et du changement des priorités nationales.

Ainsi, le système de veille devrait être, par conception, dynamique et flexible pour qu'il puisse s'adapter rapidement aux changements de l'environnement.

La finalité de la veille est de détecter les informations précoces qui pourraient être pertinentes pour la Tunisie et sa stratégie de développement durable. Cette notion de pertinence pourrait être vue de plusieurs angles, comme étant une information créant :

- une opportunité potentielle
- une menace potentielle
- des possibilités de perfectionnement

La détection précoce de ces informations permet généralement d'ajuster et d'orienter les stratégies dans différents domaines de manière à mieux saisir les opportunités et à contrecarrer les menaces. Les termes de référence ont attribué deux missions principales au dispositif de veille à mettre en place :

- La fonction de suivi qui couvre les domaines classiques de la veille à savoir le ciblage, la traque, la sélection, l'analyse et la diffusion.
- La fonction prospective qui va au-delà des frontières habituelles de la veille pour intégrer le volet « prospective » qui, à partir des informations et signaux émis par la fonction suivi, procèderait à un approfondissement de certaines problématiques dans l'objectif de caractériser les tendances futures et les impacts potentiels.
Ce travail est indispensable pour mieux éclairer les décideurs et exploiter le flux informationnel résultant du suivi. Il fait appel à des profils pointus et spécialisés dans des thèmes précis et qui pourraient être mobilisés de manière ponctuelle dans le cadre d'études ciblées.

Trois scénarii ont été identifiés en matière d'organisation institutionnelle du dispositif de veille :

❖ Scénario 1 : Veille centralisée

Ce modèle suppose que la structure de veille soit centralisée au niveau d'une seule entité (SVDD) chargée de la veille sur le développement durable. Dans cette configuration, la SVDD sera appelée à détecter, collecter et traiter tous les flux informationnels bruts. Cela suppose qu'elle soit dotée en interne des ressources humaines et des moyens requis pour assurer une veille sur toutes les thématiques du développement durable.

❖ Scénario 2 : Veille décentralisée

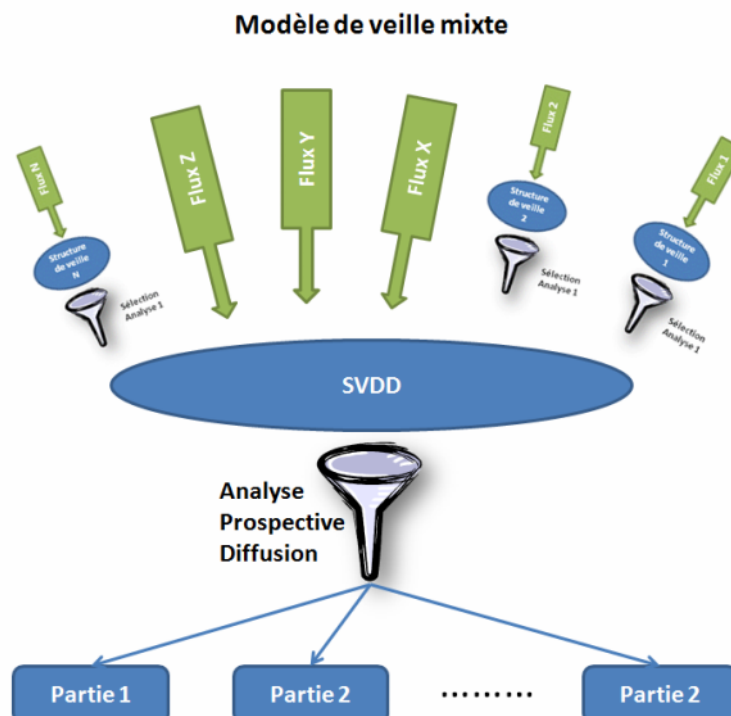
Ce modèle associe d'autres structures dans le processus de veille pour les activités de ciblage, de traque, de sélection et d'analyse préliminaire des informations (analyse Niveau 1). En effet, selon sa spécialité et ses moyens, chaque structure aura à traiter un flux d'informations relatives à une ou plusieurs thématiques. La structure centrale n'aura qu'un rôle d'animation et de coordination générale.

❖ Scénario 3 : Modèle mixte

Ce scénario constitue un mix entre les deux premières variantes avec les particularités suivantes :

- Une structure centrale qui intégrerait un processus de veille directe avec des moyens propres sur les principales thématiques du développement durable.
- La conservation d'un fonctionnement en réseau avec les autres structures intervenantes, qui se chargeraient eux-mêmes de la veille sur des thématiques spécifiques en rapport avec leur domaine de compétences.

Le schéma suivant illustre cette variante.



Ce dernier scénario a été jugé comme le plus approprié pour le dispositif de veille tunisien compte tenu des facteurs suivants :

- La diversité des thématiques de veille sur le développement durable et l'importance du flux informationnel correspondant. Cela nécessiterait l'implication de plusieurs départements ayant des spécialités différentes dans cette activité de veille.
- La nécessité de conserver et d'exploiter les systèmes de veille déjà existants au sein des départements
- La faible intégration et le manque de suivi de certaines questions planétaires ce qui justifierait la mise en place d'une veille ciblée et orientée vers ces sujets.
- L'absence d'une fonction prospective en rapport avec les questions planétaires qui concernent la Tunisie

Par ailleurs, le scénario mixte permet de concilier les éléments suivants :

- ✓ Une implication forte de tous les intervenants dans le développement durable à travers leur mobilisation sur des thématiques de veille ciblées et en rapport avec leur domaine de compétence.
Cela permet de couvrir un large spectre de thématiques en rapport avec le développement durable et de profiter de l'expertise de spécialistes issus de divers départements.
- ✓ La mise en place d'un dispositif de veille spécifique et ciblé sur certaines thématiques stratégiques de développement durable assuré par une structure spécialisée. Cela permettrait de mieux suivre ces questions planétaires et éviterait les carences constatées sur ce plan avec les dispositifs actuels.

Sur le plan institutionnel, deux variantes sont envisageables pour la structure centrale qui assurera le pilotage et la coordination du dispositif de veille sur le développement durable :

❖ Variante 1 : Structure existante

Il s'agit d'accorder ce rôle de coordination et de pilotage du processus de veille sur le développement durable à une structure existante telle que la SDQP (proposée dans les termes de références). Cette alternative présente surtout l'avantage de la facilité de mise en œuvre car il s'agit d'utiliser une structure déjà fonctionnelle. Sur le plan économique, cette orientation est aussi la plus avantageuse car elle évite de créer une nouvelle structure avec les coûts d'investissement et de fonctionnement y afférant.

Cependant, cette alternative présente également plusieurs limites telles que les inadéquations entre le statut administratif des structures existantes avec les pré-requis d'une mission de veille et de prospective sur des thématiques très diversifiées nécessitant l'implication de ressources issues de divers domaines et appartenant à plusieurs structures.

Cette nécessité requiert une grande flexibilité au niveau du fonctionnement et des relations transversales et directes avec différents organismes publics et privés. Par ailleurs, il y a le risque que cette fonction stratégique de veille et de prospective ne soit négligée au profit des missions quotidiennes.

De plus, une structure telle que la SDQP, qui représente un service au sein d'une Direction Générale d'un ministère, ne possède pas suffisamment d'autorité pour jouer le rôle d'animation et de coordination du réseau. De ce fait, elle risque de ne pas réussir à fédérer les différents intervenants au sein du dispositif.

❖ Variante 2 : Nouvelle structure

Cette variante suppose la création d'une nouvelle structure dans le domaine du développement durable qui aura parmi ses missions la veille et la prospective. Cette orientation est envisageable surtout que l'analyse de la situation actuelle de la Tunisie fait ressortir une faiblesse flagrante au niveau du dispositif institutionnel en charge du développement durable.

Cette vision s'inscrit également dans les orientations retenues à l'échelle internationale visant à renforcer le cadre institutionnel pour le développement durable. A titre indicatif, les deux thèmes majeurs abordés lors de la conférence des nations unies sur le développement durable (RIO+20) sont l'économie verte et le cadre institutionnel du développement durable.

Ainsi, cette variante institutionnelle propose la création d'une structure dédiée au développement durable qui jouerait le rôle d'un Centre de recherche et d'analyse et/ou d'un « Think Tank » dans ce domaine avec une intégration du processus de veille sur les principales thématiques et sur les questions planétaires.

En effet, en plus de la coordination et de l'échange avec les autres structures qui seront impliquées dans le processus de veille sur des thématiques spécifiques, cette structure disposerait de ses moyens et ressources propres pour :

- Assurer directement une veille et un suivi des principales questions planétaires et des sujets transversaux en rapport avec le développement durable.
- Centraliser le suivi de certaines questions planétaires et fournir un appui dans ce sens aux décideurs en charge de ces dossiers.
- Mener des recherches, des réflexions et des analyses prospectives sur des questions de développement durable afin de dégager des propositions d'orientations à soumettre aux décideurs.
- Coordonner la veille sur le développement durable en mettant en place un réseau d'échange et de concertation avec toutes les structures intervenantes dans ce domaine.

Plusieurs pays ont opté pour cette alternative de création de structures chargées du suivi des questions planétaires de développement durable et de la conduite de réflexion et d'analyse en vue de soumettre des propositions aux décideurs. A titre d'exemple, nous citons le cas de l'IDDRI en France qui instruit les questions du développement durable qui nécessitent une coordination mondiale, comme le changement climatique ou la disparition des ressources naturelles. Ses missions s'articulent autour de la formulation de propositions et de notes d'éclairage aux décideurs, l'identification des sujets et des thématiques du futur et la favorisation d'un échange et d'un dialogue entre tous les acteurs du développement durable.

Ainsi, cette deuxième alternative de création d'une structure spécialisée qui aurait parmi ses prérogatives le pilotage du dispositif de veille sur le développement durable et le suivi direct des principales questions planétaires semble être une solution adaptée pour héberger le dispositif proposé. Toutefois, comme cela a été évoqué précédemment, cette solution devrait être envisagée dans une optique globale visant à renforcer le dispositif institutionnel en matière de développement durable de façon générale.

Partant de cela, la SVDD aura particulièrement pour missions:

- La veille sur les thématiques principales et transversales du développement durable
- La conduite d'activités de réflexion et d'analyse sur ces thématiques
- La formulation de propositions à soumettre aux décideurs en vue d'intégrer les concepts du développement durable dans les stratégies nationales
- Le suivi et la formulation de la position de la Tunisie sur les principales questions planétaires
- Le soutien, la vulgarisation et la valorisation des travaux de recherche dans le domaine du développement durable
- L'animation de réseaux et de groupes thématiques multidisciplinaires
- La conduite d'études prospectives
- La gestion du système d'information et de partage de données sur les sujets du développement durable
- La préparation et la transmission des notes de veille
- ...

Cela demanderait une organisation interne selon les grands thèmes suivis par la SVDD ainsi que des relations fonctionnelles avec les autres unités de veille dans les différents départements selon la spécialité de chacun. Un Conseil scientifique est à prévoir pour définir et valider les orientations de la SVDD avant de les soumettre à sa tutelle. En cas de création d'une structure autonome, la SVDD pourrait prendre le statut d'un EPNA dont la forme est à préciser selon les prérogatives qui seront attribuées à cette instance.

L'effectif à prévoir pour la SVDD pourrait être de 3 à 4 personnes dans le cas où l'option de s'appuyer sur une structure existante est retenue. Dans le cas où l'orientation de créer une structure dédiée au développement durable est validée, un effectif additionnel d'une dizaine de spécialistes est à prévoir en régime de croisière, pour couvrir les principales thématiques à aborder.

La SVDD devrait prévoir des procédures de fonctionnement structurant ses activités, dont :

- L'identification de thèmes de veille et de prospectives
- La collecte et le traitement des données
- La diffusion et la communication des résultats et des travaux

Ces procédures sont développées et détaillées dans le rapport. De même, la différence et les complémentarités entre les missions d'une structure de veille et celles d'un observatoire comme l'OTEDD ont été présentées. En effet, si la première est orientée vers l'international et l'analyse prospective, la mission de l'observatoire est centrée sur le suivi et l'analyse de la situation tunisienne actuelle, sur le plan environnemental et sur celui du développement durable. Ainsi, il s'agit de deux missions complémentaires et indispensables dans le processus décisionnel.

Le système d'information relative à la veille devrait intégrer les composantes suivantes :

- Le Matériel
- Les Logiciels
- Les Données
- Les Utilisateurs
- Les Méthodes

Des logiciels spécialisés dans la veille sont disponibles sur le marché et présentent chacun des spécificités particulières en terme de fonctionnalités, d'implémentation et de performance. Des outils comme KB Crawl, Lexis Nexis, Digimind et AMI Enterprise Intelligence™ sont utilisés par plusieurs structures ayant des dispositifs de veille.

Le rapport a présenté l'architecture générale et sommaire d'un éventuel système d'information relatif à la veille à installer par la SVDD. Les critères qui devraient figurer dans un cahier des charges destiné à se procurer une telle solution ont été également présentés. Une estimation préliminaire et approximative du coût d'un tel système d'information le situe à environ :

- 300 mDT en terme d'investissement initial
- 125 mDT en terme de frais d'exploitation annuels du système.

Le plan d'action a proposé des mesures couvrant 4 volets comme suit :

❖ **Cadre juridique**

- L'élaboration des textes juridiques instaurant et organisant le dispositif

❖ **Système d'information**

- La constitution d'une équipe de projet
- L'élaboration de cahier des charges pour la solution informatique
- La mise en place du système d'information
- L'exploitation du système d'information

❖ **Fonctionnement et ressources humaines**

- Le recrutement des administrateurs du système au sein de la SVDD
- Le recrutement de responsables thématiques et frais de fonctionnement correspondants (Option en cas de création d'une nouvelle structure SVDD)
- La désignation de responsable veille au sein des départements impliqués dans le système
- L'accompagnement à la mise en place du système de veille
- L'organisation de séminaires annuels
- La participation à des événements internationaux

❖ **Financement**

- Le financement de la mise en place du système de veille et de la structure correspondante
- La réservation d'un budget pour les études et les activités prospectives

Un planning de réalisation sur 3 ans est présenté à la fin du rapport. Le coût total du plan d'action a été estimé comme suit :

- Investissement initial : 400 mDT
- Frais d'exploitation annuels :
 - 385 mDT avec une structure existante
 - 735 mDT avec la création d'une nouvelle structure
 - 500 mDT sous forme de budget d'études

Il est à noter que ce projet pourrait bénéficier d'aides internationales dans le cadre des programmes de renforcement des capacités institutionnelles en matière de développement durable.

2. PRINCIPES CONCEPTUELS D'UN SYSTEME DE VEILLE

Dans la première phase de l'étude, nous avons discuté la portée et les limites de la veille stratégique. Nous avons montré que le concept de veille est traditionnellement présenté comme un outil efficace permettant de comprendre son environnement pour agir.

Comprendre, c'est avant tout s'informer : ceci positionne l'information de veille comme la matière première que les décideurs doivent savoir valoriser pour anticiper et construire leur avenir. Pour reprendre la formule bien connue, "qui dit veille dit vigie", veilleur, vigilance ou encore surveillance.

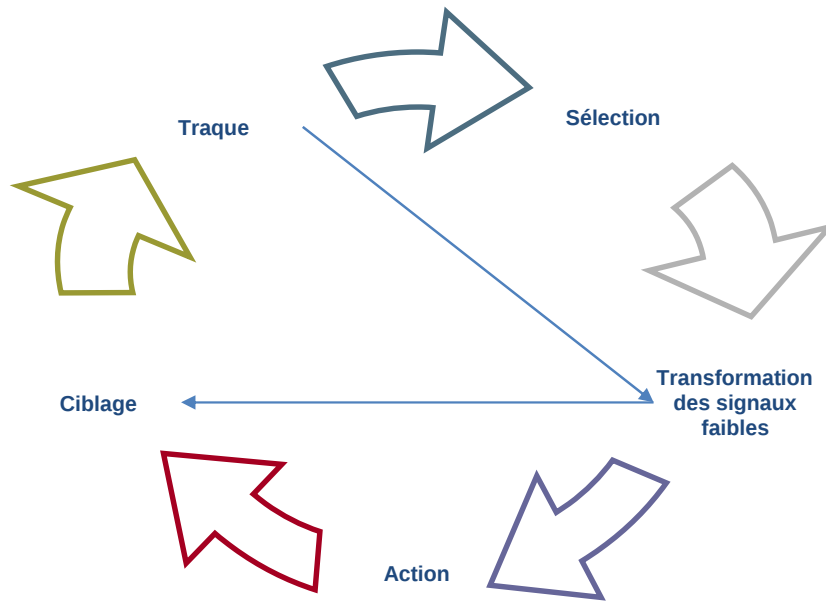
Il apparaît que, la veille stratégique porte sur certains points sensibles du projet d'une organisation et, surtout, sur les signaux pouvant annoncer certains événements potentiels sur lesquels il est nécessaire de saisir des opportunités ou bien de riposter le plus rapidement possible car ils représentent des menaces.

Manifestement, la veille stratégique est considérée comme le processus informationnel par lequel une entité 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.

D'un autre côté, s'il est nécessaire de capter ces signaux faibles, il est également utile de ne pas écarter de son champ de vision les signaux forts de son environnement. Savoir observer, savoir écouter, être en situation active, tel est le cas de figure des signaux perçus et utilisés à temps. Cette reconnaissance de la place du signal nous paraît essentielle, car cela peut être une explication rationnelle à la réussite de certaines structures..

Malheureusement, si l'écoute de l'environnement apparaît comme évidente et nécessaire, les pratiques restent encore très insatisfaisantes. Pour qu'elle soit efficace, la conception d'un système de veille doit obéir à certains principes de base permettant de le structurer et d'organiser son fonctionnement.

Ainsi, si nous reprenons le processus simplifié de la veille présenté dans la première phase de l'étude (graphique ci-dessous), nous pouvons mettre en évidence de tels principes de base.



A partir de ce modèle, Les principes à prendre en considération dans la conception d'un système de veille pourraient être présentés pour chaque phase comme suit :

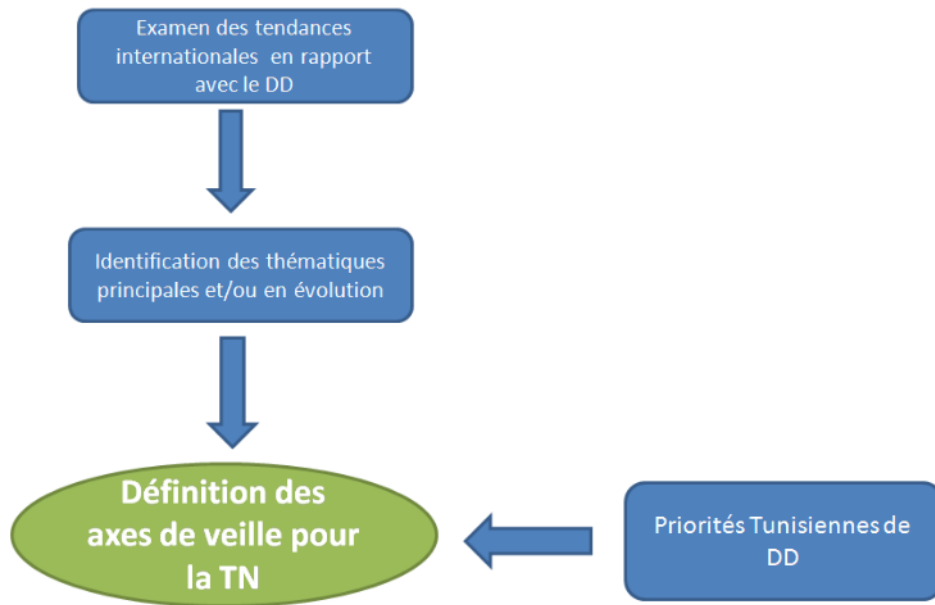
2.1. Comment réussir un bon ciblage de la veille

Le ciblage est la première étape dans le processus de veille et c'est elle qui conditionne son efficacité ultérieure. Dans le cas de veille anticipative, le ciblage permet de viser dès le départ les informations qui pourraient être utiles.

Pour ce faire, deux éléments sont à préciser dès le départ :

❖ Les thèmes de veille

La question à poser est celle de savoir quelles sont les informations anticipatives sur le développement durable que nous devons collecter. La deuxième phase de l'étude a tenté de répondre à cette question en adoptant la méthodologie ci-dessous :



Méthodologie d'identification des thèmes de la veille

Cette approche a permis de partir d'un examen des tendances internationales en rapport avec le développement durable pour aboutir dans un premier temps aux principales thématiques traitées à l'échelle mondiale. Par la suite, ces thématiques sont positionnées par rapport aux priorités tunisiennes établies dans la stratégie de développement durable du pays.

Cette approche a permis d'identifier un certain nombre de thèmes prioritaires de veille qui sont rappelés au chapitre 3.1.

Bien entendu ce processus de ciblage n'est pas figé mais, il est évolutif en fonction des priorités qui vont orienter le dispositif de veille.

Cette première étape dans le ciblage permet ainsi de délimiter le champ de veille en terme de thématiques à suivre et qui répondent à des besoins réels du pays dans le cadre de sa stratégie de développement durable.

❖ Les sources

Le processus devrait cibler des sources d'information sur lesquelles va porter la veille de façon prioritaire. Pour ce faire, quatre actions sont nécessaires :

- 1- Lister toutes les sources potentielles pour la veille
- 2- Définir des critères et hiérarchiser ces sources : flux informationnel, pertinence des informations, accessibilité, ...
- 3- Répertorier tous les thèmes veille par source
- 4- Sélectionner les sources d'information prioritaires à suivre

Comme nous l'avons précisé dans le rapport de la première phase de l'étude, ces sources peuvent générer une masse importante d'informations qui pourraient être classées selon plusieurs typologies (Formelle / Informelle ; Certaine / Incertaine ; Blanche (accès ouvert) / grise (confidentielle) ;...). C'est au dispositif de veille de réserver à chaque catégorie d'information le traitement convenable et de l'exploiter de manière optimale.

Quant aux sources en elles mêmes, elles pourraient être classées en deux catégories :

- **Sources formelles**

Il s'agit des sources classiques comme les publications, la presse, la télévision, la radio, les banques de donnée, les brevets, les études publiques,...

Ces sources présentent généralement des avantages en terme de fiabilité de l'information, accessibilité et coût (à l'exception de certaines bases de données).

Cependant, ces sources présentent aussi des inconvénients notamment en terme de risque d'obsolescence de l'information et de son manque d'intérêt.

- **Sources informelles**

Ce genre de sources nécessite généralement une approche spécifique pour dénicher l'information telle que des déplacements, des entretiens informels, des recoupements divers,...

Elle intègre des sources variées telles que les expositions et les salons, les séminaires et colloques, les sources internes, les études et recherches, les réseaux,...

La phase de ciblage devrait impliquer les organes décideurs notamment dans la détermination des thèmes prioritaires de la veille. Ces décideurs pourraient également indiquer des sources prioritaires à suivre par le dispositif.

2.2. Traque

La traque est la phase de collecte d'informations et de données qui vont alimenter le dispositif de veille. Cette phase se base sur deux composantes essentielles :

- ❖ **Traqueurs**

En reprenant ce qui a été présenté dans la première phase de l'étude, il y a trois catégories de traqueurs à prévoir au niveau du dispositif :

- Les professionnels de l'information et de la documentation : cette catégorie est généralement chargée de la traque de l'information « courante » disponible au niveau des sources formelles (voir § précédent) tels que les bases de données, les publications, les sites spécialisés,...

- Les ressources en contact avec l'extérieur de l'organisation : à travers ce contact avec l'extérieur, ces ressources ont généralement accès à des informations informelles qui ne sont pas disponibles dans les sources classiques. Cette information revêt une importance extrême dans la mesure où elle permet d'anticiper des événements.
- Les experts : ces intervenants disposent de compétences spécifiques leur permettant d'accéder et de mieux saisir certaines informations capitales. Ils interviennent également dans les autres phases de veille notamment la sélection, l'analyse et l'action.

Il y a lieu de noter que les deux dernières catégories concernent des personnes qui ne sont généralement pas impliquées à plein temps dans cette mission de traque. Il s'agit de ressources ayant d'autres responsabilités dans l'organisation.

❖ Outils

Outre les ressources humaines, la phase de traque devrait faire appel à une panoplie d'outils permettant de cerner toutes les sources potentielles d'information et toutes les thématiques concernées. Parmi ces outils, nous citons :

- Les logiciels de veille : ces applications sont de plus en plus utilisées dans plusieurs structures notamment dans la phase de traque des informations. Leur avantage réside dans l'automatisation des recherches ce qui permet un gain de temps conséquent. Par ailleurs, ils offrent une capacité à traiter un flux gigantesque de données dans un laps de temps réduit, ce qui n'est pas à la portée des humains.

Ces logiciels intègrent aussi, dans certains cas, des modules d'analyse permettant de traiter les données et d'en ressortir des informations pertinentes.

Nous présenterons dans les recommandations, davantage d'éléments sur ces logiciels qui pourraient être intégrés dans le dispositif de veille à mettre en place.

- Les réseaux et la participation aux événements : ces deux outils permettent surtout de collecter les informations informelles à travers le contact et l'échange avec d'autres parties travaillant sur la même thématique de veille. **Les réseaux sont considérés comme la source la plus importante dans un processus de veille** dans la mesure où ils permettent d'identifier les informations les plus précoces qui vont permettre d'entreprendre des mesures anticipatives.
- Les outils classiques : tels que l'abonnement à des revues, l'inscription sur des bases de données, l'acquisition d'études, la consultation régulière des sites,...

Bien entendu, le dispositif de veille devrait prévoir les moyens requis pour mettre ces outils à la disposition des traqueurs et les inciter à les exploiter de manière optimale.

2.3. Sélection et transformation des signaux faibles

La sélection de l'information est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi l'information recueillie lors de la veille, que celle susceptible d'intéresser les utilisateurs potentiels. Cette

opération est cruciale dans la mesure où une sélection inadéquate conduit à « trop d'information », tandis qu'une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus.

Le processus de sélection est complexe et fait appel en premier lieu à l'expertise et au savoir-faire de la personne qui s'en charge pour :

- Détecter l'information pertinente
- Faire des recoupements entre plusieurs sources
- Evaluer la validité de certaines informations : délai, désinformation,...
- Traiter convenablement les signes d'alerte précoce ou signaux faibles

Ces signes d'alerte précoce peuvent prendre la forme d'une information fragmentaire et incomplète : de phrases saisies dans une réunion, dans un colloque, de brèves coupures de presse, d'une photographie, d'une observation visuelle,...

Le rôle de la veille est de convertir les signaux faibles, collectés, en informations significatives utiles à l'action des dirigeants. Tout le savoir-faire de cette étape réside dans le questionnement suivant : Comment amplifier les signaux faibles pour produire de la signification utile à l'action des décideurs

Cette faculté de sélection et de transformation des signaux faibles fait appel à plusieurs compétences qui devraient être impliquées dans le fonctionnement du système de veille. Ces compétences devraient être promues au sein du dispositif de veille à travers :

- La formation des traqueurs sur la manière d'identifier les informations précoces les plus pertinentes pour la Tunisie.
- La sensibilisation des intervenants sur les objectifs et les thématiques prioritaires qui devraient être suivis
- La création de réseaux de partage et de traitement des informations précoces faisant appel à des experts dans les domaines concernés. Ces experts sont les mieux placés pour identifier les informations les plus critiques et décider de leur traitement ultérieur

2.4. Action

Une fois le traitement des signaux faibles effectué, deux situations sont à examiner :

- Soit les informations traitées sont assez floues et ne permettent pas une vision suffisamment claire. Dans ce cas, elles ont besoin d'être complétées par d'autres informations. On revient alors à la première étape pour mieux cibler ces informations, ou bien des personnes sont désignées pour traquer les informations manquantes.
- Soit, les informations traitées sont significatives. Dans ce cas, elles débouchent sur l'élaboration de réponses adéquates à la question pertinente : Comment faciliter et aider les décideurs à intégrer les informations ? De manière complémentaire, ces informations devraient comporter des spéculations, une prise de conscience de ce que pourrait être l'environnement futur.

Ainsi, les actions à entreprendre à la fin du processus de la veille pourraient être classées en trois catégories :

- **Information et diffusion** : Transmission des informations collectées aux parties concernées pour prendre les décisions appropriées. Outre les décideurs, cette information pourrait même cibler le grand public dans le cadre d'une approche de sensibilisation générale.
- **Approfondissement des recherches** : si les informations collectées ne sont pas suffisamment fiables et/ou sont incomplètes, le dispositif de veille devrait procéder à des investigations d'approfondissement. Cela pourrait demander la mobilisation de ressources plus spécialisées sur les thématiques concernées.
- **Prospective** : selon la conception adoptée, cette action pourrait être rattachée ou dissociée du dispositif de veille. La prospective constitue un pilier incontournable de l'approche anticipative. En effet, à partir de certains signaux faibles détectés et amplifiés par la veille, la prospective consiste à conduire des études comportant des projections et des scénarios pour évaluer l'impact d'une tendance et/ou d'une mutation observées sur le pays.

La prospective fait appel à des ressources spécialisées qui pourraient ne pas faire partie des réseaux habituels de la veille. Ces ressources très spécialisées pourraient être mobilisées selon les besoins et de manière ponctuelle.

2.5. Organisation du dispositif de veille

L'organisation du dispositif de veille fait **appel à trois composantes fondamentales** :

❖ Les ressources humaines

Un dispositif de veille doit mobiliser des profils différents et complémentaires :

- **Les spécialistes de l'information** : ces traqueurs sont spécialisés dans la recherche de l'information et l'exploitation des sources de données. Ils doivent connaître les sources utiles d'information et disposer de la capacité de les exploiter.
- **Les analystes de premier niveau** : ces personnes clefs pourraient être composées en partie des traqueurs de l'information. Elles ont un rôle primordial à jouer dans la sélection et l'amplification des informations.
- **Les experts** : ce sont des profils pointus sélectionnés selon les thématiques traitées par le dispositif de veille. Ils font généralement partie de réseaux à constituer par thématique de veille. Le rôle des experts est d'étudier les informations critiques collectées, de piloter/mener les études prospectives et de proposer des scénarios aux décideurs.
- **Le coordinateur du dispositif de veille** : Il joue un rôle primordial dans le pilotage opérationnel du dispositif de veille. Il s'assure du suivi des thématiques identifiées, de la tenue des réunions entre les équipes, du partage des informations nécessaires, de l'élaboration des documents d'information,...

- **Le pilotage stratégique** : il est généralement assumé par la structure de tutelle qui est le premier bénéficiaire du système de veille. Cette structure devrait en premier lieu définir les axes stratégiques du système de veille. Elle doit par la suite mettre à sa disposition les moyens et les ressources requis pour son fonctionnement. Dans ce cadre, elle doit veiller à ce que tous les intervenants soient mobilisés. En effet, si la structure de tutelle ne s'implique pas dans le suivi et l'exploitation du dispositif, il risque d'y avoir un désintéressement des intervenants et la fonction veille pourrait finir par disparaître.

❖ **Les ressources informationnelles**

Compte tenu du nombre important des ressources potentielles d'information, il est nécessaire d'arrêter préalablement celles qui seront retenues comme sources principales d'information. Cette sélection reposera sur des critères comme :

- **Pertinence** : il s'agit de ne retenir que les sources les plus fiables et qui produisent les informations les plus pertinentes.
- **Volume** : certaines sources produisent un volume important d'informations et doivent par conséquent être suivies régulièrement.
- **Accessibilité** : les sources à retenir devraient être accessibles aux traqueurs de l'information.

A chaque thématique de veille, il devrait y avoir un ensemble de sources complémentaires permettant de collecter les informations y afférant. Comme cela a été présenté précédemment, ces sources pourraient être diverses et nécessiteraient des approches de traque différentes. Ainsi, l'approche pour collecter de l'information sur le net diffère de celle qui devrait être adoptée pour recueillir des données lors d'un séminaire et/ou d'une manifestation internationale. Le profil des personnes à mobiliser pourraient ainsi changer selon les ressources à exploiter.

❖ **Les ressources méthodologiques et techniques**

Ces ressources couvrent deux volets essentiels :

- **L'organisation et les procédures de fonctionnement** : le dispositif de veille devrait être structuré selon une organisation institutionnelle claire fixant le rôle et les attributions des différents intervenants. Le fonctionnement devrait être régi par des processus et des procédures formalisés décrivant les différentes activités et la manière de les entreprendre. L'organisation et les procédures de travail devraient faire l'objet d'un consensus préalable de la part de tous les intervenants afin d'assurer leur implication effective dans la démarche. La structure de tutelle devrait assurer la mise en application et le respect des différentes consignes de fonctionnement.
- **Les moyens techniques** : un dispositif de veille pourrait faire appel à des moyens techniques évolués pour conduire certaines phases du processus (traque d'information, analyse, diffusion, stockage des données,...). Les TIC offrent une panoplie d'outils qui pourraient être exploités dans le processus de veille (Bases de données de stockage, réseaux de diffusion et d'échange, logiciels spécialisés dans la veille, Intranet,...)

Bien entendu, la mobilisation des ressources décrites précédemment requiert des moyens financiers adéquats, à mettre à la disposition du système de veille et qui couvriraient :

- Le financement des investissements à prévoir : logiciels, réseaux,...
- Le financement des opérations d'exploitation : salaires, voyage, organisation de réunions,....

3. OBJECTIFS DU SYSTEME DE VEILLE TUNISIEN

Ce chapitre présentera :

- **Un rappel des axes prioritaires de veille identifiés dans la deuxième phase de l'étude** : Ces axes ne sont pas définitifs et devraient être revus et actualisés en fonction de l'évolution du contexte international et du changement des priorités nationales.
Ainsi, le système de veille devrait être, par conception, dynamique et flexible pour qu'il puisse s'adapter rapidement aux changements de l'environnement.
- **Les objectifs du système de veille proprement dit** : Ils prendront en considération les missions classiques d'un dispositif de veille ainsi que les éléments spécifiques et les attentes mentionnés dans les termes de référence de l'étude.

3.1. Rappel des axes prioritaires de veille

La deuxième phase de l'étude a permis, à travers une approche prenant en considération les priorités nationales et les tendances internationales, d'identifier un certain nombre de thématiques prioritaires de veille qu'il faudrait suivre par le dispositif à mettre en place.

Ces thématiques ont été répertoriées selon trois grandes familles : économiques, juridiques et normatives ainsi que technologiques et scientifiques.

➤ **Thématiques économiques**

Dans ce domaine, les thématiques ont été déclinées selon la typographie suivante :

- *Thèmes se rapportant à l'économie verte* :
 - Les activités vertes telles que l'approvisionnement énergétique, le transport vert, le contrôle de la pollution et l'efficacité énergétique, les bâtiments économes et la gestion des matériaux, le recyclage,...
 - Les produits verts qui concernent à la fois les services et les équipements contribuant à la protection de l'environnement : capteurs solaires, filtration, isolation,...
- *Thèmes se rapportant à l'économie solidaire* :
 - Les structures impliquées dans cette économie solidaire (association, ONG, fédérations,...)
 - Les valeurs de l'économie solidaire : lucrativité limitée, mobilisation bénévole, gestion démocratique,...
- *Thèmes se rapportant au commerce équitable* :
 - Le développement de nouveaux projets
 - Les acteurs impliqués : entreprises, laboratoires, organisation,...
 - Les publications

- Les brevets et nouveaux procédés
- Les prix
- *Thèmes se rapportant à l'économie de savoir :*
 - La production et l'offre de contenus numériques : l'industrie du logiciel, les formations aux besoins numériques, les acteurs mobiles et sécurisés
 - Les usages propres des TIC : les grands programmes autour d'enjeux sociétaux, les usages dans les entreprises et notamment les PME,...
 - Les infrastructures et la gestion des fréquences aux nouveaux enjeux et usages : les infrastructures relatives au très haut débit, la gestion des fréquences,...
 - La Recherche et l'Innovation dans les TIC : la capacité mondiale de recherche et Innovation dans les TIC, le développement des capacités créatrices, le rôle des TIC dans la formation, les normes et standards
 - L'avenir de l'Etat et des services publics : l'orientation stratégique de l'économie numérique "verte", la concertation avec les acteurs du numérique, la vérification du respect des engagements environnementaux

➤ **Thématiques juridiques**

La veille juridique ne doit pas se cantonner à la surveillance des normes applicables, c'est-à-dire ce qu'il est convenu d'appeler le droit positif national ou international. Elle s'étend aussi à ce que l'on appelle **une veille de lobbying et inclut par conséquent les textes ou les dispositions en cours d'élaboration au sein des différentes instances productrices du droit**, ou même, toutes les revendications d'ordre juridique émises dans le cadre, par exemple, des composantes de la société civile et des groupements professionnels (ONG , organisations patronales etc.)

La réglementation à surveiller comporte :

- Les instruments internationaux et européens
- Les lois, les décrets, les arrêtés et les circulaires
- La jurisprudence (décisions des juridictions y compris internationales comme l'organe de règlement des différends de l'OMC, les juridictions européennes etc)
- Les débats parlementaires et propositions de lois émanant des divers intervenants (partis politiques, syndicats, patronats, ONG,...)

Les principales thématiques de veille juridique se rapportent aux volets suivants :

- Intégration de la dimension environnementale et de la portée solidarité
- Généralisation des composantes de la qualité de vie
- Protection contre la pollution industrielle
- Amélioration de la qualité de l'air
- Généralisation de la mise à niveau environnementale.
- Renforcement des programmes de sensibilisation environnementale
- Rationalisation de l'exploitation des ressources naturelles

- Protection du littoral
- Maîtrise de l'énergie
- Maîtrise de l'exploitation des réserves foncières
- Amélioration des composantes de la sécurité sanitaire.
- Promotion de la gestion des déchets

Compte tenu des besoins de la Tunisie, des applications spécifiques de la veille juridique sont à prévoir et devraient porter sur :

- Les marchés publics
- Les acteurs de la société civile
- Les organisations intergouvernementales
- La normalisation
- La réglementation relative à la pêche
- L'investissement étranger
- Les négociations commerciales
- La mise en œuvre des recommandations de l'OMC relatives au développement durable.
- La santé publique et la sécurité des consommateurs

➤ **Thématiques technologiques et scientifiques**

Compte tenu des objectifs de la durabilité, la veille technologique doit être orientée vers les technologies et/ou innovations garantissant un usage rationnel et efficient des ressources naturelles et autres et produisant un impact le plus faible possible (ou maîtrisé) sur l'environnement social, économique et écologique afin de garantir la durabilité.

Par rapport aux principales problématiques de développement durable de la Tunisie et compte tenu des tendances internationales, les principaux thèmes de veille technologique peuvent être résumés ainsi :

- *Thèmes se rapportant à l'eau :*
 - La cartographie des ressources en eau,
 - Les indicateurs de sécheresse,
 - L'évaluation des pressions, comme les zones irriguées, les zones urbaines, les zones de rejets
 - Une meilleure efficacité d'irrigation
 - Des systèmes d'alerte de crues et de sécheresse
 - Les prélèvements non autorisés
 - Les pollutions

- *Thèmes se rapportant à l'énergie et le changement climatique :*
 - La gestion rationnelle de l'énergie
 - L'utilisation accrue des sources d'énergie renouvelables : solaire, éolienne, hydraulique, biomasse, géothermique, ...
 - L'adaptation afin d'atténuer les effets du changement climatique
 - La climatologie et l'alerte précoce des phénomènes climatiques extrêmes
 - Les technologies propres pour les projets MDP.

- *Thèmes se rapportant au transport :*
 - Les technologies pour une mobilité durable grâce à une gestion appropriée des transports
 - L'amélioration de la sécurité routière à travers des systèmes de surveillance et d'alerte plus avancés
 - L'amélioration/électrification des lignes ainsi que le développement d'un réseau ferroviaire rapide urbain à Tunis afin de décongestionner la circulation et de réduire les émissions de gaz à effet de serre
 - Pour le secteur maritime, viser la veille sur les apports de la logistique pour améliorer la productivité globale de son économie ainsi que la modernisation des ports.

- *Thèmes se rapportant au Tourisme :*
 - La valorisation des atouts et la diversification du tourisme dans le but d'une cohésion sociale
 - La promotion d'un tourisme durable avec une meilleure gestion temporelle et spatiale des flux (dispositifs de maîtrise de la consommation énergétique et d'eau dans les établissements touristiques)

- *Thèmes se rapportant à l'agriculture et au développement rural :*
 - L'agriculture biologique
 - L'agriculture de conservation
 - Les projets MDP pour le recyclage et la valorisation des déchets de l'activité agricole
 - Les mécanismes de reconversion des sols
 - Les systèmes d'assurance pour couvrir les extrêmes climatiques
 - Les techniques d'irrigation économes en eau
 - Des innovations pour des espèces (semences, plantes, arbres, etc.) mieux adaptées aux nouvelles conditions climatiques (capables de supporter l'augmentation de la température, un besoin en eau réduit, etc.)

- *Thèmes se rapportant au développement urbain :*

- La maîtrise de l'urbanisation désordonnée et la perte des terres agricoles de qualité à travers des outils d'optimisation appropriés
 - La réduction des inégalités sociales et écologiques dans les espaces urbains fragmentés (éclairage photovoltaïque ; Réseaux sans fil ; ...)
 - L'intégration des risques technologiques dans les documents d'urbanisme
 - Une meilleure gestion des déplacements dans les villes en favorisant les systèmes de transport urbains durables
 - La santé et la lutte contre la pollution de l'air à travers des technologies propres et des dispositifs de maîtrise des nuisances
 - Une réduction et une meilleure gestion des déchets (recyclage, emballage plus adapté,...)
- *Thèmes se rapportant à la Mer et au littoral:*
 - Les technologies réduisant la pollution du littoral et de la pollution marine ;
 - Les systèmes de surveillance sophistiqués des écosystèmes littoraux à l'instar des SIG;
 - La gestion durable de la pêche et de l'aquaculture à travers des techniques plus respectueuses de l'environnement.

3.2. Objectifs du système de veille tunisien

La finalité de la veille est de détecter les informations précoces qui pourraient être pertinentes pour la Tunisie et sa stratégie de développement durable. Cette notion de pertinence pourrait être vue de plusieurs angles :

- **Information créant une opportunité potentielle :** A titre d'exemple, la mise en place de mesures favorisant l'approvisionnement des collectivités en produits biologiques ouvre des portes pour développer les exportations tunisiennes de certaines denrées. De même, la mise au point de nouvelles technologies plus compétitives et plus écologiques pourrait procurer aux industries tunisiennes des atouts concurrentiels.
- **Information créant une menace potentielle :** Citons le cas des projets de réglementation introduisant des nouvelles exigences écologiques et environnementales dans la composition et les procédés de fabrication des produits. De telles réglementations pourraient constituer des menaces sérieuses si elles ne sont pas anticipées par la Tunisie
- **Information créant des possibilités de perfectionnement :** Il s'agit de se maintenir informé des nouvelles approches en matière de gouvernance locale afin de perfectionner les pratiques tunisiennes en la matière.

La détection précoce de ces informations permet généralement d'ajuster et d'orienter les stratégies dans différents domaines de manière à mieux saisir les opportunités et à contrecarrer les menaces. Comme nous l'avons mentionné précédemment, tout l'art de la veille réside dans cette capacité à identifier et à analyser les informations précoces.

En tant qu'outil technique d'aide à la décision, le dispositif de veille devrait permettre d'assurer les missions suivantes :

- Détecter et accéder à un ensemble d'informations ciblées et pertinentes. Cet accès pourrait comporter également le maintien d'un suivi régulier et périodique de certaines données et informations capitales.
- Analyser les informations brutes et préliminaires de manière à les amplifier afin de faciliter la prise de décision. Dans ce sens, le dispositif de veille pourrait constituer le cadre pour créer des réseaux thématiques permettant de gérer les connaissances dans un domaine particulier.
- Diffuser l'information dans les formats appropriés aux différentes parties prenantes et particulièrement aux décideurs. Le dispositif de veille pourrait aller jusqu'à proposer des scénarios et des mesures à caractère anticipatif afin de mieux aider les décideurs.

Les termes de référence ont attribué deux missions principales au dispositif de veille à mettre en place :

- **La fonction suivi**

Cette fonction couvre les domaines classiques de la veille à savoir le ciblage, la traque, la sélection, l'analyse et la diffusion. Elle intégrera :

- Des bases de données permettant de stocker et de gérer le flux informationnel résultant de la veille. Ces bases intégreraient les données requises pour analyser l'empreinte écologique et suivre la dynamique des écosystèmes
- Des interfaces d'échange entre les différents départements impliqués et concernés par la veille.
- Un système interactif d'information du grand public permettant de le sensibiliser sur les risques inhérents à l'environnement global

Il est important de bien différencier cette fonction de suivi dans le cadre d'un dispositif de veille de celle assurée par les observatoires de manière générale. En effet, ces derniers jouent un rôle de collecte, de centralisation et de traitement de données statistiques et/ou d'éléments qualitatifs caractérisant la situation dans divers domaines (environnement, social, emploi, économie,...). Ainsi, ils n'ont pas une vocation de veille dans le sens d'anticipation des tendances et des mutations.

- **La fonction prospective**

Cette fonction va au-delà des frontières habituelles de la veille pour intégrer le volet « prospective » qui, à partir des informations et signaux émis par la fonction suivi, procéderait à un approfondissement de certaines problématiques dans l'objectif de caractériser les tendances futures et les impacts potentiels.

Ce travail est indispensable pour mieux éclairer les décideurs et exploiter le flux informationnel résultant du suivi. Il fait appel à des profils pointus et spécialisés dans des thèmes précis et qui pourraient être mobilisés de manière ponctuelle dans le cadre d'études ciblées.

4. SCENARIOS DE MISE EN PLACE

Ce chapitre présentera les scénarii possibles en matière d'organisation institutionnelle du dispositif de veille. Il comportera également une analyse des variantes identifiées afin de retenir celle qui convient le plus au contexte tunisien.

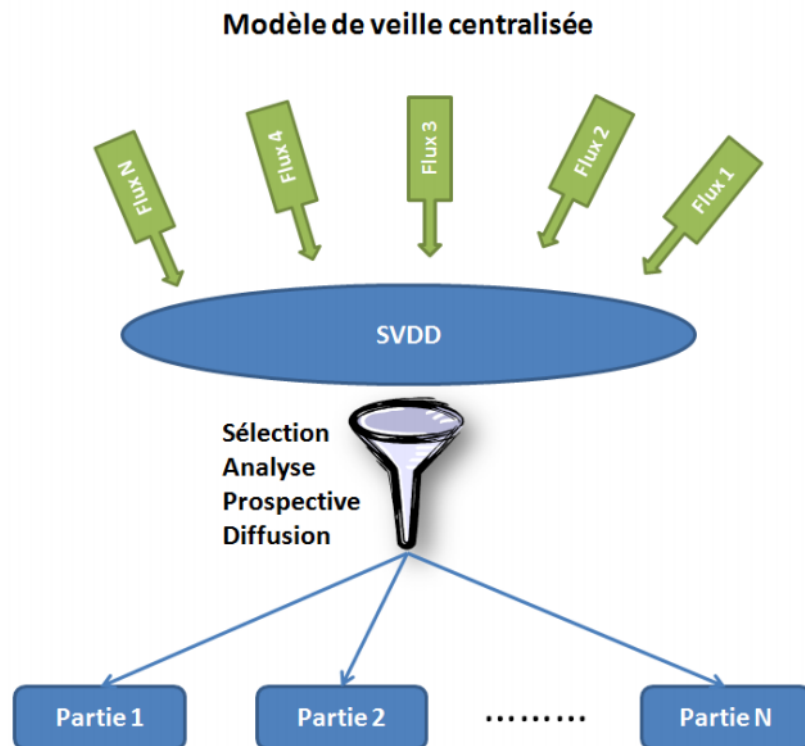
4.1. Identification et caractérisation des scénarii

Les scénarii identifiés se présentent ainsi :

❖ Scénario 1 : Veille centralisée

Ce modèle suppose que la structure de veille soit centralisée au niveau d'une entité (SVDD) chargé de la veille sur le développement durable.

Le schéma suivant illustre le fonctionnement de ce modèle.



Dans cette configuration, la SVDD sera appelée à détecter, collecter et traiter tous les flux informationnels bruts. Cela suppose :

- Qu'elle sera dotée des ressources humaines qualifiées dans les différentes thématiques de veille.
- Qu'elle disposerait des moyens requis pour gérer, stocker et diffuser un tel flux d'information.

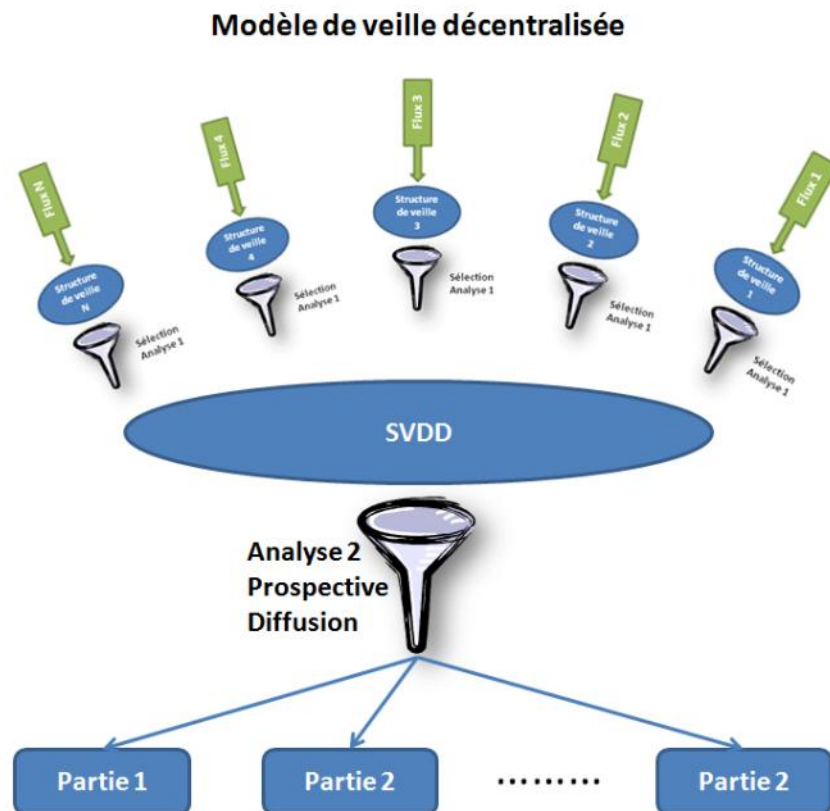
- Les autres départements ne seront pas impliqués dans les activités de veille. Ils seront uniquement des récepteurs des données qui seront traitées et communiquées par la SVDD.

Ce modèle centralisé pourrait présenter des avantages en terme de :

- Economie sur les moyens à mobiliser pour le dispositif de veille
- Centralisation de l'information et des données
- Sécurisation des données traitées en limitant l'accès
- Implication des intervenants en assurant un contrôle direct
- Limitation des doubles emplois et des chevauchements entre les intervenants
- ...

❖ Scénario 2 : Veille décentralisée

Cette variante est illustrée par le graphique ci-dessous.



Ce modèle fait impliquer d'autres structures dans le processus de veille pour les activités de ciblage, de traque, de sélection et d'analyse préliminaire des informations (analyse Niveau 1). En effet, selon sa spécialité et ses moyens, chaque structure aura à traiter un flux d'informations relatives à une ou plusieurs thématiques.

Cela permettrait de :

- Partager un flux important de données entre plusieurs structures afin de le traiter convenablement.

- Impliquer des profils spécialisés dans la traque, la sélection et l'analyse préliminaire des données à collecter.
- Orienter les missions de la structure centrale vers la coordination entre les différents dispositifs de veille et l'approfondissement de l'analyse à travers des recherches plus poussées et/ou des études prospectives. Dans ce cadre, la structure centrale pourrait faire appel à des ressources externes et/ou des compétences mobilisées par les autres départements impliqués dans la veille.
- Assurer un partage des informations pertinentes entre les intervenants

Ce modèle décentralisé pourrait présenter des avantages en terme de :

- Capacité à traiter un nombre élevé de thèmes de veille et un flux informationnel important
- Implication de profils spécialisés dans toutes les étapes de veille en faisant appel à des ressources issues de départements divers.
- Mobilisation de tous les départements concernés dans le processus de veille ce qui assurerait une plus forte implication de leur part dans l'exploitation des résultats et le reporting.
- Facilitation de l'échange entre plusieurs départements ce qui permettrait un traitement plus complet de l'information en impliquant des profils issus de départements différents.

Ce scénario pourrait intégrer aussi une variante extrême qui consisterait à individualiser de manière indépendante la fonction veille au sein de chaque structure. Dans ce cas, il n'y aura pas de structure centrale qui assurerait la coordination entre les différents départements et le partage des informations. Cette variante a été écartée dans la mesure où elle correspond plus ou moins à la situation actuelle en Tunisie, telle que décrite dans la phase diagnostic. En effet, le diagnostic a montré que plusieurs départements ont intégré la fonction veille sur la base de thématiques sélectionnées au niveau de chaque structure. Les données collectées sont traitées au niveau de chaque structure et sont peu partagées avec les autres départements. Cette pratique ne prend pas forcément en considération les priorités nationales en matière de développement durable et n'assure pas la coordination escomptée entre les intervenants. Par ailleurs, les outputs de ces dispositifs de veille indépendants ne sont pas partagés à l'échelle nationale ce qui réduit leur impact.

Le scénario de décentralisation pourrait être déployé jusqu'à un niveau impliquant les instances et les structures régionales dans les différents gouvernorats. Ceci pourrait être envisagé à travers la création de réseaux de veille autour des différents départements impliqués dans le dispositif national de veille sur le développement durable. Ainsi, chaque département sera appelé à mettre en place un réseau interne de veille impliquant ses antennes régionales. Les niveaux d'implication des instances régionales pourraient différer selon la nature et les spécificités de chaque réseau à créer autour des acteurs nationaux. Ça pourrait aller :

- d'une simple structure réceptive des outputs du dispositif national de veille en rapport avec les questions régionales
- à une implication dans le choix des thématiques de veille et l'analyse des données.

Néanmoins, quelque soit la configuration adoptée en terme d'implication des acteurs régionaux, le dispositif de veille national devrait assurer l'alimentation de ces derniers en information pertinentes visant à perfectionner le modèle de gouvernance et de développement régionaux. Le plan d'action traitera du déploiement pratique de cette

orientation et des mesures à prévoir pour assurer une implication effective des acteurs régionaux dans le processus de veille.

Toutefois, en pratique, ce scénario pourrait rencontrer des difficultés et des limites telles que :

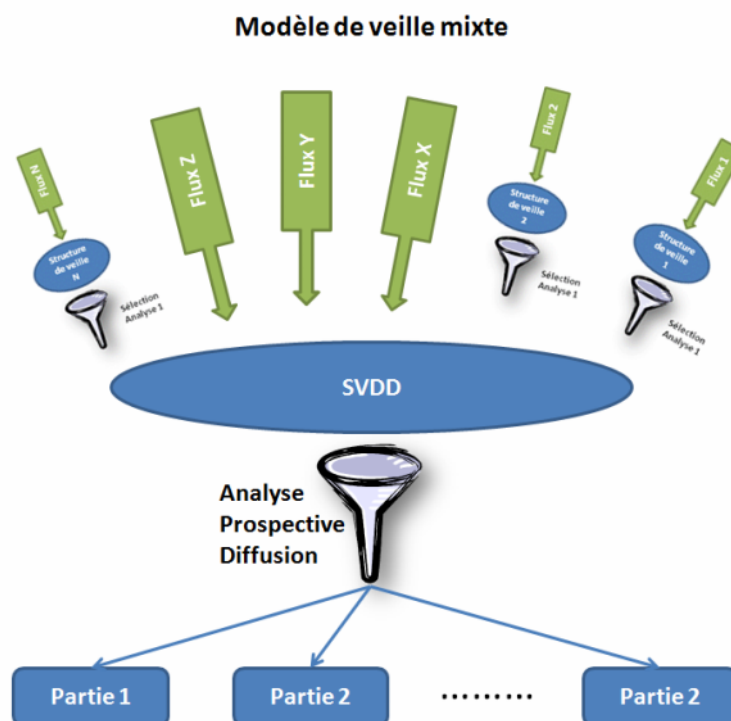
- La difficulté de coordination et de mobilisation des acteurs sur des thématiques transversales majeures dans le développement durable.
- Le manque de suivi de certaines questions fondamentales en rapport avec le développement durable.
- La dilution de la responsabilité des intervenants en matière de veille
- Les problèmes d'échange de données qui pourraient affecter la capacité d'anticipation et d'alerte précoce du système de veille
- ...

❖ Scénario 3 : Modèle mixte

Ce scénario constitue un mix entre les deux premières variantes avec les particularités suivantes :

- Une structure centrale qui intégrerait un processus de veille directe avec des moyens propres sur les principales thématiques du développement durable.
- La conservation d'un fonctionnement en réseau avec les autres structures intervenantes qui se chargeraient de la veille sur des thématiques spécifiques en rapport avec leur domaine de compétences.

Le schéma suivant illustre cette variante.



Ainsi, ce scénario prévoit de doter la structure centrale de certaines compétences et de ressources propres lui permettant de ne pas se contenter d'un rôle de coordination mais

d'être un acteur principal dans le processus de veille à travers un suivi direct des principales questions planétaires.

4.2. Critère de choix

Le choix du scénario à retenir devrait prendre en considération les éléments suivants :

- **Diversité des thématiques de veille sur le développement durable et importance du flux informationnel correspondant**

Compte tenu de la multitude et la diversité des thématiques de veille sur le développement durable, il est difficile d'envisager que ces sujets soient tous traités au niveau d'une seule structure. En effet, une telle tâche demande la mobilisation de profils divers issus de plusieurs spécialités. Certains de ces profils existent dans différents départements en fonction de la spécialité en question.

Par ailleurs, la multitude et la diversité des thèmes de veille sur le développement durable généreraient un flux important de données et d'informations qui demanderait la mobilisation de ressources conséquentes (personnel, moyens informatiques,...). Il serait donc plus judicieux de s'appuyer en partie sur les ressources disponibles dans les divers départements pour supporter le dispositif de veille sur le développement durable.

- **Existence et nécessité d'une veille au sein des départements**

La première phase de diagnostic a montré l'existence de systèmes de veille plus ou moins développés dans plusieurs départements et traitant de certaines thématiques se rapportant au développement durable. Il serait donc plus efficace de bâtir sur ces expériences et essayer de les exploiter dans le cadre d'un dispositif national de veille sur le développement durable.

Par ailleurs, chaque département devrait disposer de son propre système de veille. Cette nécessité provient du fait que chaque département pourrait avoir des besoins informationnels spécifiques en rapport direct avec son activité.

- **Faible intégration et manque de suivi de certaines questions planétaires**

La faible intégration et le manque de suivi de certaines questions planétaires fondamentales dans les dispositifs de veille mis en place dans les divers départements justifie la nécessité d'un pilotage et d'un suivi direct de ces questions par une structure dédiée.

Par ailleurs, certaines thématiques transversales du développement durable font appel à des compétences diverses ce qui justifie un pilotage efficace du processus de veille par une structure ayant une capacité de mobilisation suffisante.

Or, comme cela a été présenté dans la phase diagnostic, il y a un manque de coordination et/ou d'échange entre les différents départements tunisiens en matière de veille. Cela pourrait générer un risque notamment au niveau de l'efficacité du suivi de certaines thématiques essentielles du développement durable.

- **Absence d'une fonction prospective en rapport avec les questions planétaires**

La phase diagnostic a montré que plusieurs questions planétaires et des thématiques de veille prioritaires ne sont pas suivies et traitées convenablement au niveau des départements concernés. A titre d'exemple, les thèmes en rapport avec le commerce équitable ou l'économie verte ne sont pas suffisamment développés dans les structures tunisiennes en charge du commerce.

Il est donc nécessaire de prévoir une structure de veille s'occupant de ces thématiques horizontales en mesure d'approfondir ces volets et d'en identifier les menaces et opportunités pour la Tunisie ainsi que les mesures anticipatives qui s'imposent.

Le rôle de cette fonction prospective est de faire des études approfondies des questions critiques permettant d'aboutir à des projections futures selon des scénarios particuliers. Cela permettrait aux décideurs tunisiens de mieux assimiler la situation et de prendre les décisions qui s'imposent.

- **Absence d'un système d'information du grand public sur les questions planétaires**

Plusieurs tendances internationales soutiennent le fait que le changement des comportements humains est la principale alternative pour contrecarrer les menaces qui pèsent sur la planète. Ce changement de comportement nécessite un travail important de sensibilisation dont l'information est le premier socle. Ainsi, le fait que le système de veille sur le développement durable intègre une composante « **Information du Grand Public** » est un choix judicieux qui permettrait de mieux sensibiliser la population sur ces thématiques.

- **Absence d'une veille structurée au niveau des régions**

Les structures régionales sont peu impliquées dans des approches de veille que ce soit à travers leurs propres moyens et/ou en s'appuyant sur leur tutelle nationale. Par ailleurs, il y a lieu de signaler que le modèle de développement tunisien n'a pas contribué à la promotion d'une initiative régionale en matière de veille. En effet, un dispositif de veille régional ne peut être efficace et durable que lorsqu'il est associé à une politique de décentralisation octroyant à la région une certaine autonomie décisionnelle pour définir et réajuster ses plans de développement.

Par ailleurs, l'existence d'une structure qui se chargerait de l'organisation et de l'animation de conférences et de débats à l'échelle régionale est importante pour impliquer les instances locales dans le processus de veille et de partage de l'information.

4.3. Choix du scénario et variantes institutionnelles

Partant des avantages et des inconvénients de chaque scénario et des critères de choix présentés précédemment, le troisième scénario stipulant une organisation mixte offre le cadre de fonctionnement le plus opportun pour le futur dispositif de veille sur le développement durable. En effet, ce scénario permet de concilier les éléments suivants:

- ✓ Une implication forte de tous les intervenants dans le développement durable à travers leur mobilisation sur des thématiques de veille ciblées et en rapport avec leur domaine de compétence.

Cela permet de couvrir un large spectre de thématiques en rapport avec le développement durable et de profiter de l'expertise de spécialistes issus de divers départements.

- ✓ La mise en place d'un dispositif de veille spécifique et ciblé sur certaines thématiques stratégiques de développement durable assuré par une structure spécialisée. Cela permettrait de mieux suivre ces questions planétaires et éviterait les carences constatées sur ce plan avec les dispositifs actuels.

Sur le plan institutionnel, deux variantes sont envisageables pour la structure centrale qui assurera le pilotage et la coordination du dispositif de veille sur le développement durable :

❖ Variante 1 : Structure existante

Il s'agit d'accorder ce rôle de coordination et de pilotage du processus de veille sur le développement durable à une structure existante telle que la SDQP (proposée dans les termes de références). Cette alternative présente surtout l'avantage de la facilité de la mise en œuvre car il s'agit d'utiliser une structure déjà fonctionnelle. Sur le plan économique, cette orientation est aussi la plus avantageuse car elle évite de créer une nouvelle structure avec les coûts d'investissement et de fonctionnement y afférant.

Cependant, cette alternative présente également plusieurs limites telles que les inadéquations entre le statut administratif des structures existantes avec les pré-requis d'une mission de veille et de prospective sur des thématiques très diversifiées nécessitant l'implication de ressources issus de divers domaines et appartenant à plusieurs structures.

Cette nécessité requiert une grande flexibilité au niveau de fonctionnement et des relations transversales et directes avec différents organismes publics et privés. Par ailleurs, il y a le risque que cette fonction stratégique de veille et de prospective ne soit négligée au profit des missions quotidiennes.

De plus, une structure telle que la SDQP, qui représente un service au sein d'une Direction Générale d'un ministère, ne possède pas suffisamment d'autorité pour jouer le rôle d'animation et de coordination du réseau. De ce fait, elle risque de ne pas réussir à fédérer les différents intervenants au sein du dispositif.

❖ Variante 2 : Nouvelle structure

Cette variante suppose la création d'une nouvelle structure dans le domaine du développement durable qui aura parmi ses missions la veille et la prospective. En effet, compte tenu de son coût, une telle alternative ne pourrait être envisagée que dans le cadre d'une orientation globale visant à renforcer le dispositif institutionnel en matière de développement durable de façon générale.

Cette orientation est d'autant plus insistante que l'analyse de la situation actuelle de la Tunisie fait ressortir une faiblesse flagrante au niveau du dispositif institutionnel en charge du développement durable.

Cette vision s'inscrit également dans les orientations retenues à l'échelle internationale visant à renforcer le cadre institutionnel pour le développement durable. A titre indicatif, les deux thèmes majeurs abordés lors de la conférence des nations unies sur le développement durable (RIO+20) sont l'économie verte et le cadre institutionnel du développement durable. Le choix du deuxième thème découle de la nécessité affirmée de la mise en place d'un dispositif institutionnel approprié en charge du développement durable qui sera en mesure

de gérer les questions planétaires stratégiques mais, aussi, de faire en sorte de les intégrer dans le processus décisionnel des gouvernements.

Ainsi, cette variante institutionnelle propose la création d'une structure dédiée au développement durable qui jouerait le rôle d'un Centre de recherche et d'analyse et/ou d'un « Think Tank » dans ce domaine avec une intégration du processus de veille sur les principales thématiques et questions planétaires.

En effet, en plus de la coordination et de l'échange avec les autres structures qui seront impliquées dans le processus de veille sur des thématiques spécifiques, cette structure disposerait de ses moyens et ressources propres pour :

- Assurer directement une veille et un suivi des principales questions planétaires et des sujets transversaux en rapport avec le développement durable. Outre les moyens classiques de veille, cela supposerait l'implication active de cette structure dans toutes les activités internationales auxquelles prend part la Tunisie dans le domaine du développement durable.
- Centraliser le suivi de certaines questions planétaires et fournir un appui dans ce sens aux décideurs en charge de ces dossiers.
- Mener des recherches, des réflexions et des analyses prospectives sur des questions de développement durable afin de dégager des propositions d'orientations à soumettre aux décideurs. Ces réflexions sont à mener dans le cadre de groupes de travail animés par cette structure et impliquant des experts de différents domaines.
- Coordonner la veille sur le développement durable en mettant en place un réseau d'échange et de concertation avec toutes les structures intervenantes dans ce domaine.

Plusieurs pays ont opté pour cette alternative de création de structures chargées du suivi des questions planétaires de développement durable et de la conduite de réflexion et d'analyse en vue de soumettre des propositions aux décideurs.

A titre d'exemple, nous citons le cas de l'IDDRI¹ en France qui instruit les questions du développement durable qui nécessitent une coordination mondiale, comme le changement climatique ou la disparition des ressources naturelles. Ses missions s'articulent autour de la formulation de propositions et de notes d'éclairage aux décideurs, l'identification des sujets et des thématiques de demain et la favorisation d'un échange et d'un dialogue entre tous les acteurs du développement durable.

L'IDDRI qui a la forme d'une fondation regroupe dans son conseil d'administration des acteurs publics, des représentants des structures de recherche et des personnalités reconnues dans le domaine du développement durable. Son financement provient des ministères publics, d'organismes de recherche, de sociétés privées et des apports relatifs à des projets spécifiques. L'effectif renferme des spécialistes dans divers domaines du développement durable avec des compétences mises à disposition de l'IDDRI par des structures publiques.

¹ IDDRI : Institut du Développement Durable et des relations internationales

Les thèmes sur lesquels intervient l'IDDRI s'articulent autour de trois domaines :

- **La Gouvernance**
 - Biens publics mondiaux et Objectifs du Millénaire pour le Développement
 - Les pays émergents dans la gouvernance globale
 - Commerce et climat
- **Le Climat**
 - Gouvernance mondiale du climat
 - Vers une société sobre en carbone
 - Climat et politique de développement
 - Vulnérabilité, risque et adaptation
- **Biodiversité et ressources naturelles**
 - Economie de la biodiversité
 - Gouvernance internationale de la biodiversité
 - Forêts
 - Gestion des océans et des zones côtières

Ainsi, l'IDDRI assure un rôle de suivi (veille) et de Think-Tank sur ces différentes thématiques. Elle intervient également dans la coordination, le soutien et la valorisation des travaux de recherche conduits dans ces domaines.

Cette deuxième alternative de création d'une structure spécialisée qui aurait parmi ses prérogatives le pilotage du dispositif de veille sur le développement durable et le suivi direct des principales questions planétaires semble être une solution adaptée pour héberger le dispositif proposé. Toutefois, comme cela a été évoqué précédemment, cette solution devrait être envisagée dans une optique globale visant à renforcer le dispositif institutionnel en matière de développement durable de façon générale.

Ainsi, dans ce qui suit, nous allons considérer que le pilotage du dispositif de veille sera assuré par une structure SVDD indépendamment de son statut administratif (structure existante ou nouvelle structure). La création d'une structure dédiée sera abordée dans le plan d'action en tant que mesure optionnelle.

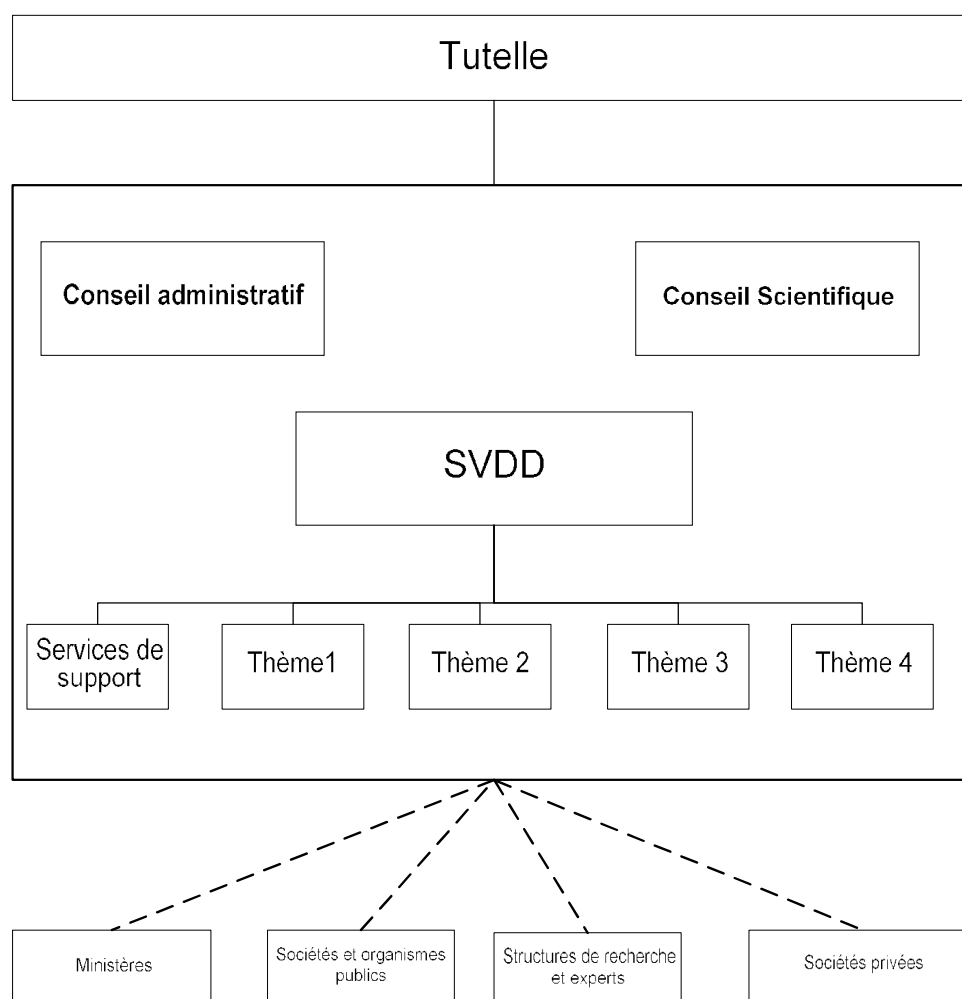
5. CADRE INSTITUTIONNEL ET PROCEDURES DE FONCTIONNEMENT

Dans ce chapitre, nous traiterons des volets suivants :

- Cadre organisationnel du dispositif de veille
- Procédures de fonctionnement
- Ressources humaines du dispositif de veille
- Fonction Prospective

5.1. Cadre organisationnel

L'architecture générale du système de veille proposé pourrait être comme suit :



Cette architecture du système de veille sur le développement durable prévoit les intervenants suivants :

❖ Une structure centrale SVDD (structure de veille sur le développement durable)

Cette structure sera articulée autour de services thématiques traitant chacun d'un sujet de développement durable (Exemple : Climat, Biodiversité, Gouvernance,...). Elle gèrerait le processus de veille sur les questions planétaires stratégiques en matière de développement durable et disposerait à cet effet de ressources permanentes qualifiées dans les domaines concernés.

Elle travaillera également en réseau et en concertation avec les autres intervenants (ministères, organismes publics, structures de recherche,...) en fonction des thématiques traitées. Des protocoles de collaboration sont à adopter pour formaliser les rapports entre la SVDD et les autres structures ainsi que les modalités de concertation et d'échange de données.

La SVDD aura particulièrement comme missions :

- La veille sur les thématiques principales et transversales du développement durable
- La conduite d'activités de réflexion et d'analyse sur ces thématiques
- La formulation de propositions au soumettre aux décideurs en vue d'intégrer les concepts du développement durable dans les stratégies nationales
- Le suivi et la formulation de la position de la Tunisie sur les principales questions planétaires
- Le soutien, la vulgarisation et la valorisation des travaux de recherche dans le domaine du développement durable
- L'animation de réseaux et de groupes thématiques multidisciplinaires
- La conduite d'études prospectives
- La gestion du système d'information et de partage de données sur les sujets de développement durable
- La préparation et la transmission des notes de veille
- ...

Pour assurer ces missions, la SVDD disposerait, en plus des compétences techniques, d'un personnel de support pour assurer les activités relatives à la gestion administrative et financière, l'édition et l'informatique.

En cas de création d'une structure autonome, un conseil d'administration est à prévoir pour contrôler sa gestion administrative et financière.

En terme de statut juridique possible, les options dans le cas de création éventuelle d'une nouvelle structure sont multiples, dont nous citons :

- Un Etablissement Public à Caractère Non Administratif (EPNA) sous forme d'un centre de recherches et d'études conformément à la loi n°99-100 du 13 décembre 1999, modifiée par la loi n°2001-64 du 25 juin 2001, relative aux centres d'information, de formation, de documentation et d'études.
- Un Etablissement Public à Caractère Non Administratif (EPNA) sous forme d'une agence ou autre, conformément à la loi n°89-9 du 1^{er} février 1989 relative aux participations, établissements et entreprises publics.

Le choix de l'une des options dépendrait des missions qui seront attribuées à la nouvelle structure et de son champ d'intervention. Ainsi, si sa mission sera limitée à la veille, aux études et au suivi de quelques questions planétaires, la première option pourrait être la plus convenable. Si ses prérogatives seront plus étendues et nécessitant des moyens et des ressources plus importants, le statut d'une Agence chargée du Développement Durable pourrait être envisagé.

❖ **Le Conseil scientifique**

Ce conseil constituera l'organe de pilotage scientifique de la SVDD. Pour l'activité de veille et de prospective, il interviendrait notamment dans :

- La définition et la validation des orientations du dispositif
- L'évaluation des réalisations du dispositif de veille et du degré d'atteinte des objectifs
- La définition des thèmes prioritaires de veille à suivre et/ou à approfondir dans le cadre d'études prospectives
- La proposition de toute mesure jugée nécessaire pour orienter et améliorer le fonctionnement du système
- La fourniture d'un appui scientifique à la SVDD

Ce conseil devrait intégrer dans sa composition des représentants :

- Des départements ministériels les plus impliqués dans le processus de développement durable
- Des représentants de sociétés et d'organismes publics impliqués sur les thématiques du développement durable (ANPE, ANME, STEG, SONEDE, INNORPI,...)
- Des personnalités représentant le domaine de la recherche, la société civile et le secteur privé

❖ **La Tutelle**

La tutelle de la SVDD sera définie en fonction de l'option retenue sur le plan institutionnel. Ainsi, si la création d'une structure indépendante en charge du développement durable est validée, l'option d'attribuer sa tutelle à un organe transversal comme le Premier Ministère pourrait être examinée en fonction des nouvelles prérogatives à accorder au ministère en charge de l'environnement en matière de développement durable. Le cas échéant, la tutelle de cette structure reviendrait au ministère en charge de l'environnement.

Cette tutelle aura un rôle de supervision et de contrôle de la SVDD sur la base d'un contrat objectif à établir entre les deux parties et qui préciserait :

- Les objectifs de la SVDD
- Les résultats à atteindre
- Les moyens à mobiliser
- Les modalités et les critères d'évaluation.

❖ **Les acteurs thématiques**

En fonction des thèmes de veille qui seront retenus, il y a lieu de désigner les structures qui feront partie de groupes de travail et de réflexion. Certaines structures disposant de leur propre système pourraient être impliquées dans le processus de veille à travers un échange

régulier de données avec la SVDD. Il s'agit surtout de thématiques spécifiques correspondant au domaine de compétences de ces structures telles qu'à titre d'exemple :

Structure	Thème / domaine de veille
ONTT	Tourisme durable
CITET	Technologies vertes
INNORPI	Normalisation et réglementation environnementales
CEPEX	Commerce durable
APAL	Mer et littoral
ANME	Energies renouvelables et maîtrise de l'énergie
OTEDD	Indicateurs de développement durable

Bien entendu, il s'agit d'une liste et d'une répartition préliminaires, fournies à titre indicatif et qui devraient être approfondies et affinées dans le cadre de réunions de concertation avec toutes les parties prenantes. Dans chaque structure, il faudrait prévoir une ressource clef qui sera le vis-à-vis permanent de la SVDD et l'animateur du processus veille au sein de son organisme.

Par ailleurs, dans un souci d'efficacité, il est important d'insister sur la nécessité de coordination entre la SVDD et ces structures disposant de leurs propres outils de veille afin d'éviter les redondances et les doubles emplois. En effet, comme préconisé précédemment, la SVDD devrait orienter son système de veille interne sur des thématiques stratégiques du développement durables et sur les questions planétaires les plus prioritaires pour la Tunisie.

❖ Les réseaux et groupe de réflexion

Les réseaux et les groupes de réflexion constituent un élément essentiel dans les dispositifs de veille et de prospective. En effet, l'efficacité de ces dispositifs repose en grande partie sur leur capacité à mobiliser et à impliquer des réseaux d'experts spécialisés pour analyser et approfondir certaines tendances ou informations et en tirer les conclusions requises.

Les réseaux sont à créer par thématiques de veille et pourraient regrouper :

- Des cadres permanents appartenant aux structures thématiques évoquées précédemment
- Des spécialistes externes : professeurs universitaire, experts, cadres issus de structures privées.

Ces réseaux pourraient être sollicités :

- Soit régulièrement dans le cadre de comités thématiques périodiques

- Soit ponctuellement dans le cadre de réflexions et/ou d'études prospectives plus approfondies.

Les cadres de la SVDD piloteront et animeront ces différents groupes thématiques et entretiendront les réseaux y afférents.

5.2. Ressources humaines

Le fonctionnement du dispositif de veille nécessiterait le recours aux ressources humaines suivantes :

5.2.1 Ressources à affecter à la SVDD

Les ressources à prévoir au niveau de la SVDD dépendront de l'option institutionnelle qui sera retenue. Ainsi, selon les variantes évoquées précédemment, nous pouvons envisager deux alternatives :

❖ Structure existante

Si l'option de s'appuyer sur une structure existante est privilégiée et que cette dernière sera chargée uniquement de la coordination entre les différents départements impliqués dans le processus de veille sur le développement durable, cette mission nécessiterait l'affectation de **2 à 3 personnes** couvrant les compétences suivantes :

- **Le pilotage opérationnel et l'animation du dispositif** : choix des thèmes, organisation des réunions, pilotage des études,...
- **L'administration du système d'information** : gestion des bases de données, assistance aux utilisateurs du système d'information, gestion des échanges électroniques des données,...
- **La gestion des correspondances et la diffusion des données** : rédaction des lettres de veille, diffusion des données selon les périodicités convenues,...

❖ Nouvelle structure indépendante

Dans ce cas, en plus des ressources proposées plus haut, la SVDD aura besoin de compétences techniques dans les principaux thèmes sur lesquels elle va intervenir. L'effectif exact sera à déterminer en fonction des prérogatives qui seront accordés à la SVDD et leur complémentarité avec ceux des autres structures (Ministère en charge de l'environnement, ANPE, ANME, CITET,...). Par ailleurs, certaines ressources pourraient être affectées à la SVDD dans le cadre d'une mise à disposition par les structures susmentionnées.

Ainsi, une telle structure pourrait compter à terme une dizaine de spécialistes répartis selon les thématiques suivies par la SVDD. Chaque thème bénéficiera également de l'appui d'experts et spécialistes externes dans le cadre de groupes de travail.

Bien entendu, cette structure aura besoin, pour son fonctionnement, de ressources assurant la gestion administrative et financière.

Ainsi, au total, une structure indépendante nécessiterait un effectif d'environ 15 personnes pour mener les missions de veille, de réflexion, de suivi des dossiers planétaires de développement durable, d'études, de diffusion,...

5.2.2 Ressources au niveau des structures thématiques

Chaque structure composant le réseau de veille devrait mobiliser au moins une ressource clef qui sera le vis-à-vis de la SVDD dans cette structure. Cette ressource devrait piloter le dispositif interne de veille qui pourrait mobiliser d'autres intervenants appartenant à la structure. Ce vis-à-vis assurera aussi les relations avec la SVDD notamment en matière de constitution de groupes de réflexion, d'échange des informations et de gestion des correspondances. Il sera également le représentant de sa structure dans les différentes activités animées par la SVDD.

La phase de mise en place du dispositif de veille devrait comporter **des cycles de formation** au profit des intervenants et portant sur :

- Les techniques de traque des informations
- La sélection des données
- L'utilisation du système d'information
- Les outils et les méthodes de diffusion efficace
- Les méthodes d'analyse
- L'animation de groupes de réflexion
- ...

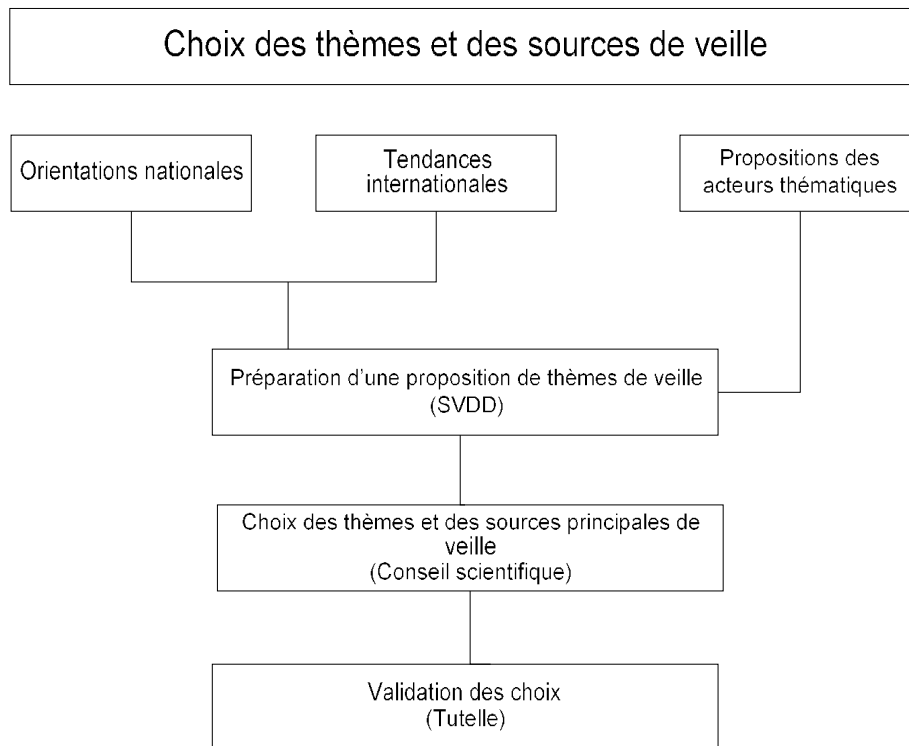
5.3. Procédures de fonctionnement

Le plan d'action proposera parmi les mesures à prévoir l'élaboration de guide d'utilisation et de manuel d'utilisation du dispositif de veille. Cependant, dans ce chapitre, nous proposerons les principes essentiels de fonctionnement du dispositif de veille qui devrait comporter au moins trois processus.

Il y a lieu de signaler également que dans ce qui suit nous limiterons aux processus décrivant les activités liées à la mission de veille. En effet, comme cela a été évoqué précédemment, dans le cadre du renforcement du dispositif institutionnel relatif au développement durable, les missions de la structure chargée de la veille pourraient être élargies pour intégrer des activités de Think-Tank et de suivi de dossiers planétaires.

5.3.1 Choix des thèmes et des sources

Le processus de choix des thèmes et des sources de veille est illustré par le schéma suivant.



Ainsi, la SVDD est appelée à formuler une proposition de thèmes prioritaires à suivre par le système de veille en partant de :

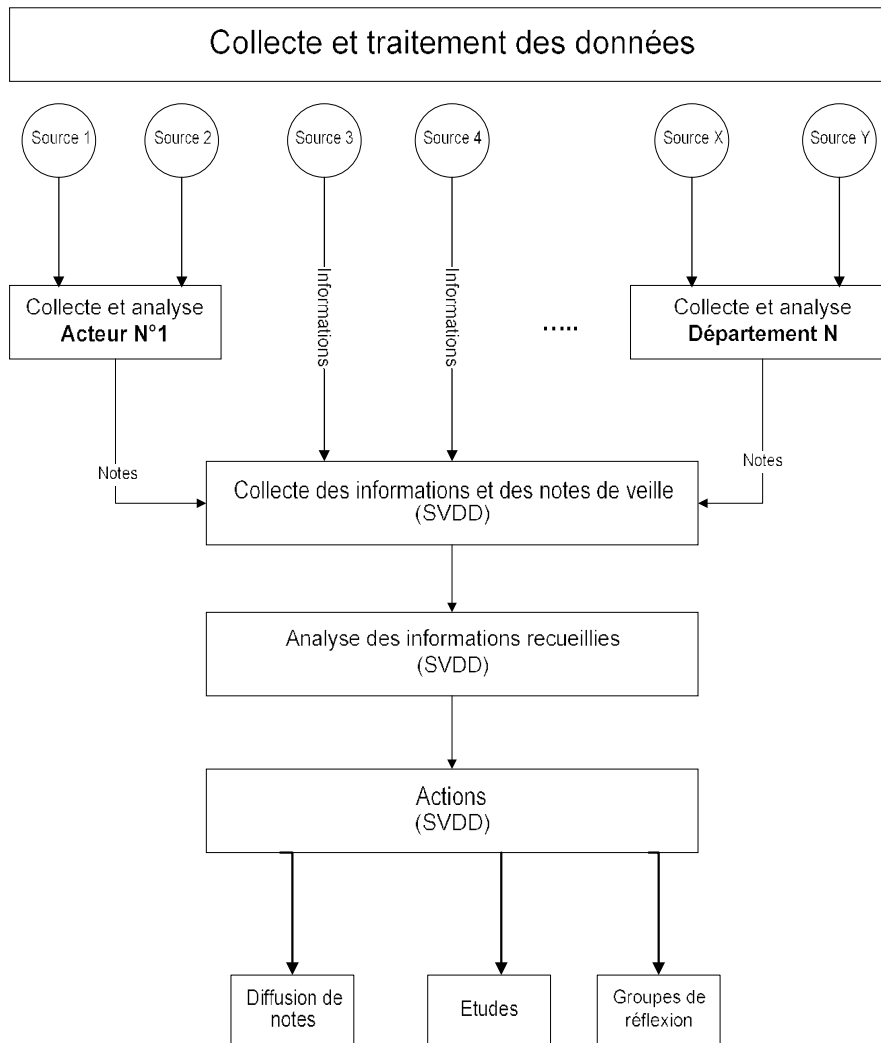
- Une lecture des tendances internationales en prenant en considération les orientations nationales en matière de développement durable. Ce travail a été fait dans la phase 2 de l'étude et devrait être réactualisé périodiquement. La SVDD est appelée à présenter une proposition dans ce sens à soumettre au Conseil scientifique (voir § 5.1) pour discussion et validation.
- Les propositions des départements intervenants dans le dispositif de veille : en effet, ces départements pourraient, en fonction de leur spécialisation, proposer des thèmes de veille jugés intéressants à suivre dans le cadre du dispositif national.

Les propositions seront soumises à la tutelle qui devrait se prononcer sur le choix définitif des thèmes de veille.

Le choix des sources principales de veille est à faire par les spécialistes de chaque thématique c'est-à-dire les responsables thématiques de la SVDD et/ou les cadres des départements impliqués dans la veille. En effet, ces spécialistes sont les plus habilités à sélectionner les sources d'information à retenir par thème en fonction des critères comme la fiabilité, l'accessibilité, le flux d'information,

5.3.2 Collecte et traitement des données

La collecte et le traitement des données est l'activité principale du processus de veille. Le schéma suivant illustre cette activité :



Ce schéma préconise l'organisation suivante :

- Chaque département sera appelé à mener une veille sur des thématiques spécifiques en rapport avec son domaine de compétences et arrêtés en commun accord avec la SVDD. Dans ce cadre, il sera appelé à préparer et à transmettre des notes de veille périodiques à la SVDD.
- La SVDD aura son propre dispositif de veille interne géré par ses cadres et qui sera orienté vers les questions planétaires stratégiques et horizontales qui nécessiteraient un suivi et une attention particulières.
- La SVDD collectera et analysera les informations recueillies ainsi que les notes de veille transmises par les autres départements.
- En fonction de l'analyse préliminaire effectuée par ses cadres, la SVDD décidera des actions à entreprendre qui pourraient être :

- L'élaboration et la diffusion de notes de veille urgentes
- La convocation de groupes de thématiques faisant appel à des experts externes pour approfondir certaines données
- Le lancement d'études plus approfondies pour analyser certaines tendances et en tirer des propositions à soumettre aux décideurs.
- ...

5.3.3 Diffusion des résultats

Les informations de veille pourraient être transmises de différentes manières selon leur criticité et les parties ciblées. On peut distinguer les configurations suivantes :

- **Information générale de sensibilisation**

Ces données destinées généralement à une cible très large (grand public, fonctionnaires, élèves et étudiants, familles,...) pourraient être diffusées à travers des supports de masse tels que les sites web. Dans ce cadre, le dispositif de veille devrait avoir son propre **site web** qui lui permet d'informer le grand public et de le sensibiliser sur certaines tendances internationales et/ou problématiques du développement durable.

D'autres supports pourraient être utilisés dans le cadre du travail de sensibilisation tels que les médias et l'organisation d'événements divers.

- **Information spécifique**

Ces informations relativement critiques devraient être échangées dans le cadre du réseau de veille. Chaque vis-à-vis devrait décider de la liste de diffusion au sein de son département et choisir le moyen le plus approprié pour communiquer l'information.

Le site internet proposé précédemment pourrait ainsi héberger un domaine réservé aux intervenants dans le dispositif de veille où ils peuvent consulter les rapports de veille et échanger sur les informations collectées.

La SVDD pourrait utiliser également le mailing pour élargir la liste de diffusion et intégrer d'autres intervenants faisant partie du dispositif élargi de veille (centres techniques, universités, experts,...). Ainsi, une note de veille périodique pourrait être transmise aux différents membres du réseau élargi.

- **Information critique**

Ces informations devraient être communiquées rapidement et ce, en utilisant des supports plus adaptés tels que les notes de veille spécifiques transmises directement aux décideurs par la SVDD.

- **Information des régions**

Dans le cadre de l'implication des régions dans le processus de veille et comme nous l'avons proposé précédemment, chaque département impliqué dans le processus de veille devrait constituer son propre réseau de diffusion et d'échange interne impliquant les antennes régionales. Par ailleurs, la SVDD devrait intégrer dans sa liste de diffusion les autorités régionales notamment pour des thématiques de gouvernance et/ou des sujets cadrant avec les spécificités et les problématiques de ces régions.

Outre les réunions périodiques du conseil scientifiques et des membres du réseau (départements impliqués dans le processus de veille), la SVDD devrait prévoir :

- L'organisation d'un ou de deux séminaires d'encadrement par an pour discuter des méthodes de travail, des résultats obtenus, et des programmes de travail futurs
- L'organisation de réunions annuelles, faisant intervenir des experts extérieurs pour débattre des choix du dispositif de veille et des thématiques suivies
- L'organisation de séminaires et de conférences thématiques pour diffuser les résultats
- La tenue fréquente de groupes de travail thématiques pour analyser les données collectées et les tendances constatées.

5.4. Fonction prospective

Les réunions thématiques évoquées précédemment entre la SVDD et les autres intervenants et associant des experts devraient permettre d'identifier des sujets qui feront l'objet d'études prospectives plus poussées. En effet, le dispositif de veille devrait prévoir des outputs sous forme de notes présentant la synthèse des études prospectives et destinées aux parties concernées.

Ces notes devraient comporter des éclairages et des scénarios d'évolution sur les sujets qui sont au cœur des préoccupations du dispositif de veille. Ces notes devraient aider les décideurs à réfléchir sur les grandes transitions économiques, sociales, écologiques, institutionnelles ou technologiques. Ces mutations devraient conditionner dans le futur l'évolution des sociétés vers des modes de vie plus durables.

Ces réflexions prospectives pourraient être menées dans le cadre de :

- Groupes de travail interne multi-disciplinaires appuyés par une expertise externe spécialisée dans les thèmes étudiés.
- Etudes confiées à des prestataires externes qui seraient appelés à mobiliser l'expertise requise dans le domaine.

Ainsi, le dispositif de veille devrait avoir des ressources spécifiques sous forme d'un budget annuel à allouer aux études prospectives et stratégiques.

5.5. Relation avec l'OTEDD

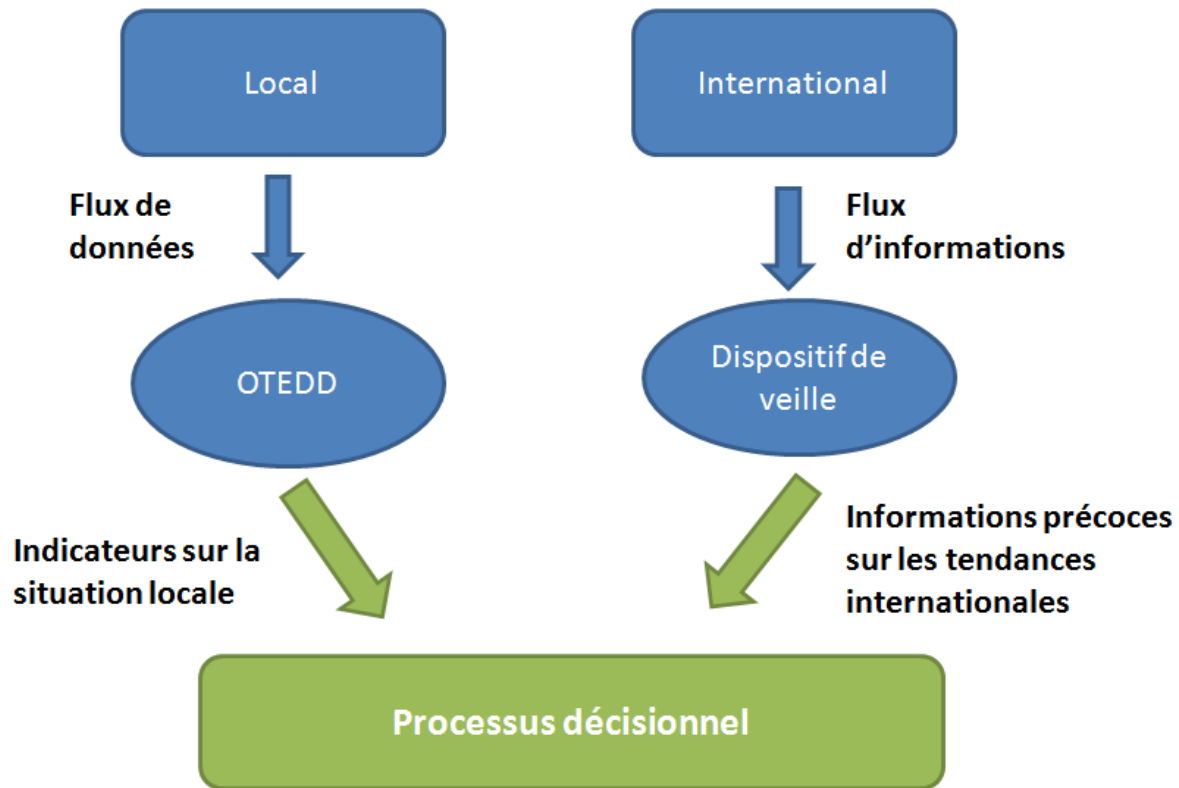
Comme nous l'avons évoqué dans le descriptif des fonctions du système de veille tunisien (voir § 3.2), il est important de bien le situer par rapport aux objectifs et aux missions attribués à l'OTEDD qui se résument² ainsi :

- Développer et mettre en place des systèmes d'informations relatifs à l'environnement et au développement durable ;
- Produire des statistiques et indicateurs sur l'environnement et le développement, notamment les indicateurs de développement durable;
- Participer à l'élaboration d'études spécifiques aux différentes problématiques environnementales ;
- Contribuer par l'information à l'intégration du concept de développement durable dans les processus de prise de décision ;
- Publier régulièrement des rapports et des documents sur l'état de l'environnement.

Ces missions permettent de bien définir le cadre d'intervention de l'OTEDD qui est orienté principalement vers la collecte, le traitement et la diffusion de données sur l'Etat de l'environnement et du développement durable en Tunisie. Ainsi, l'observatoire joue principalement un rôle de centralisation et de diffusion de données statistiques et d'indicateurs. De ce fait, l'OTEDD est orienté principalement vers le suivi et l'analyse de la situation tunisienne présente sur le plan environnemental et de développement durable contrairement aux attributions d'un dispositif de veille qui est orienté surtout vers l'identification d'informations précoces et pertinentes à l'échelle internationale permettant d'anticiper les tendances mondiales et de perfectionner le processus de prise de décision tunisien.

Ainsi, comme l'illustre le schéma suivant, il s'agit de deux missions distinctes mais très complémentaires dans le processus décisionnel.

² Source : site de l'ANPE



En effet, un processus de décision efficace a besoin d'entrées sous forme de :

- Indicateurs et de données caractérisant la situation locale. Il s'agit du rôle de l'OTEDD qui est appelé à centraliser et à traiter les données sur la situation de la Tunisie en matière d'environnement et de développement durable. Dans ce cadre, l'observatoire aura à gérer des bases de données regroupant les informations permettant de calculer les différents indicateurs tunisiens de développement durable.
- Informations pertinentes et précoces permettant de déchiffrer les tendances internationales et de prendre des décisions à caractère anticipatif. Il s'agit là du domaine d'intervention de la veille qui est sensée traquer et diffuser ce type d'informations.

Cependant, cette configuration n'empêche pas que l'OTEDD pourrait intervenir en tant que acteur dans le processus de veille en charge de :

- Le pilotage et la conduite de certaines études prospectives en rapport avec la situation environnementale du pays et sa stratégie de développement durable.
- Le suivi des évolutions en matière de mise en place et d'exploitation d'indicateurs environnementaux et de développement durable à l'échelle mondiale. Les informations collectées pourraient être exploitées pour perfectionner le dispositif tunisien de suivi en intégrant des indicateurs plus pertinents dans ce domaine.

Notons que plusieurs expériences internationales confirment cette distinction et cette complémentarité entre le rôle des observatoires d'un côté et celui des dispositifs de veille de l'autre. Le cas de la France présenté dans le rapport de la phase 1 de l'étude a illustré cette distinction.

6. SYSTEME D'INFORMATION DE LA VEILLE

Le système d'information est devenu une composante fondamentale de la veille moderne. En effet, vue la quantité des données à traiter, les échanges à prévoir et les analyses à faire, le système d'information est devenu un outil incontournable de la veille.

6.1. Les composantes du système d'information

Un Système d'information de veille stratégique est constitué d'un certain nombre de composants majeurs :

❖ Le Matériel

Les systèmes de veille fonctionnent sur une large gamme de machines : Des serveurs de données aux ordinateurs de bureaux connectés en réseau. Nous pouvons imaginer pour notre cas plusieurs cas de figure en fonction de l'option retenue (système centralisé au niveau d'une seule structure, système décentralisé, système mixte, ...)

❖ Les Logiciels

Les logiciels des systèmes de veille offrent les outils et les fonctions pour stocker, analyser et visualiser toutes les données, informations et connaissances.

Les principaux composants logiciels sont :

- un système de gestion de base de données.
- des outils adéquats pour saisir et mettre à jour les données.
- des outils de requêtes, d'analyse et d'exploration
- des moteurs de recherches, des annuaires et des crawlers.
- des agents intelligents et des logiciels Push qui renvoient les résultats selon le profil de chaque utilisateur.
- des outils de visualisation des résultats.

❖ Les Données

Les données définissent la composante la plus importante dans un système de veille car les données servent à alimenter le système. Elles constituent l'élément indispensable. Ces données peuvent être acquises de différentes manières et sont de différents types.

❖ Les Utilisateurs

Un dispositif de veille étant avant tout un outil, ce sont ses utilisateurs qui vont en exploiter et tirer profit des résultats générés. Les logiciels de veille s'adressent à une large catégorie d'utilisateurs depuis ceux qui mettent en place et maintiennent les systèmes, jusqu'aux personnes l'utilisant dans leur prise de décision, en passant par ceux qui en pour vocation son alimentation. En fait, des personnes de compétences pluridisciplinaires qui en vont

l'utiliser : Les spécialistes de la veille, les spécialistes par domaine, les analystes, les experts, les universitaires...

❖ Les Méthodes

La mise en œuvre et l'exploitation d'un système de veille ne peut s'envisager sans le respect de certaines règles et procédures propres à chaque organisation voire à chaque département.

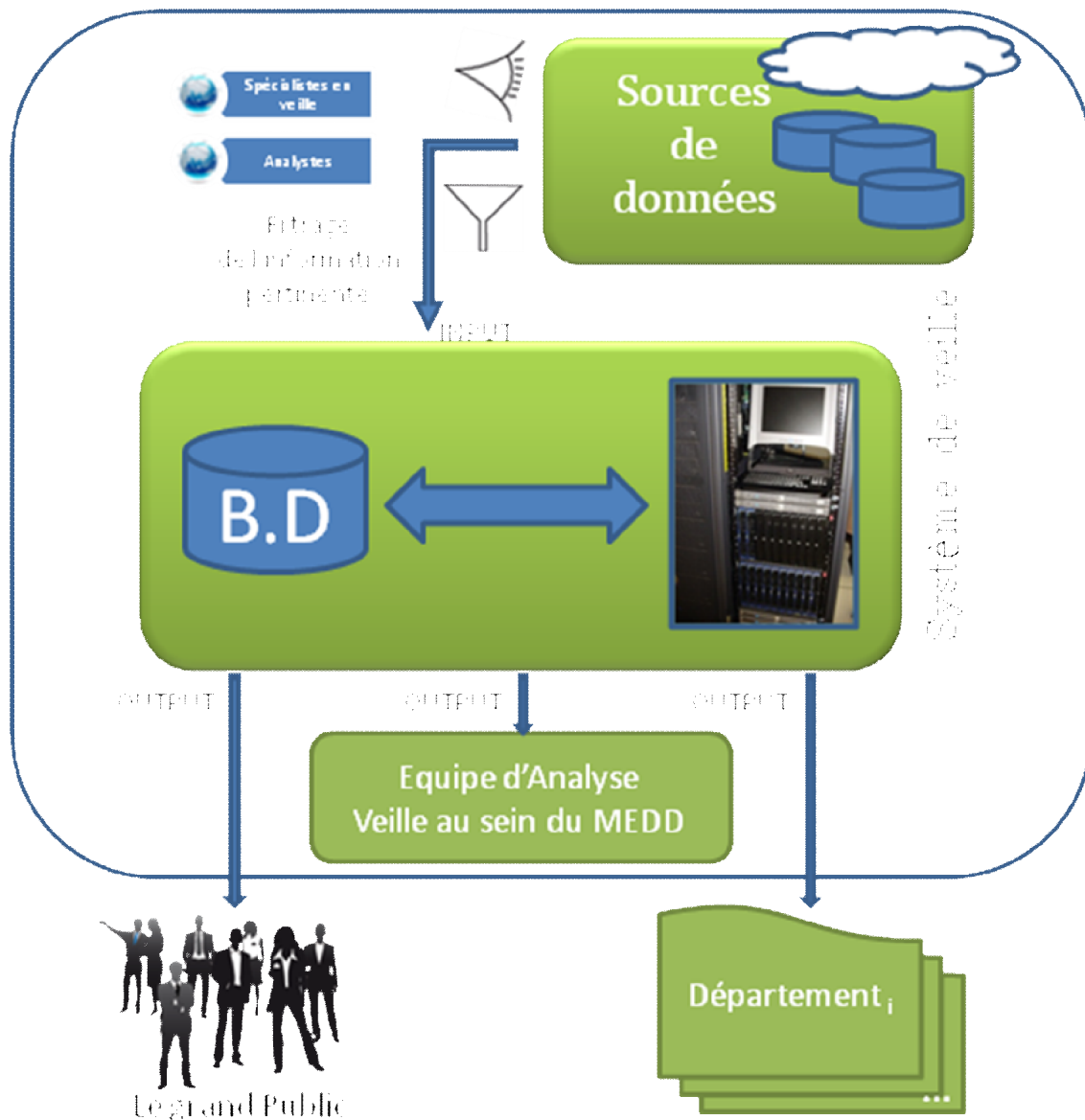
6.2. Quelle architecture globale adopter

La question à poser est : Quelle approche devrions nous adopter puis adapter au cas du dispositif de veille sur le développement durable ? Dans la littérature, il existe plusieurs manières en vue d'une mise en œuvre d'un système de veille. Les deux approches les plus connues sont :

- Un pilotage centralisé des entités. Tous les départements et structures assimilées travaillent sur un et un seul produit, un et un seul référentiel, une et une seule base de données.
- Déployer un système de gestion décentralisé dans les départements qui, disposant de leurs infrastructures propres, pourront être connectées à un référentiel central tout en disposant de leurs propres outils et bases de données relatives à un domaine spécifique.

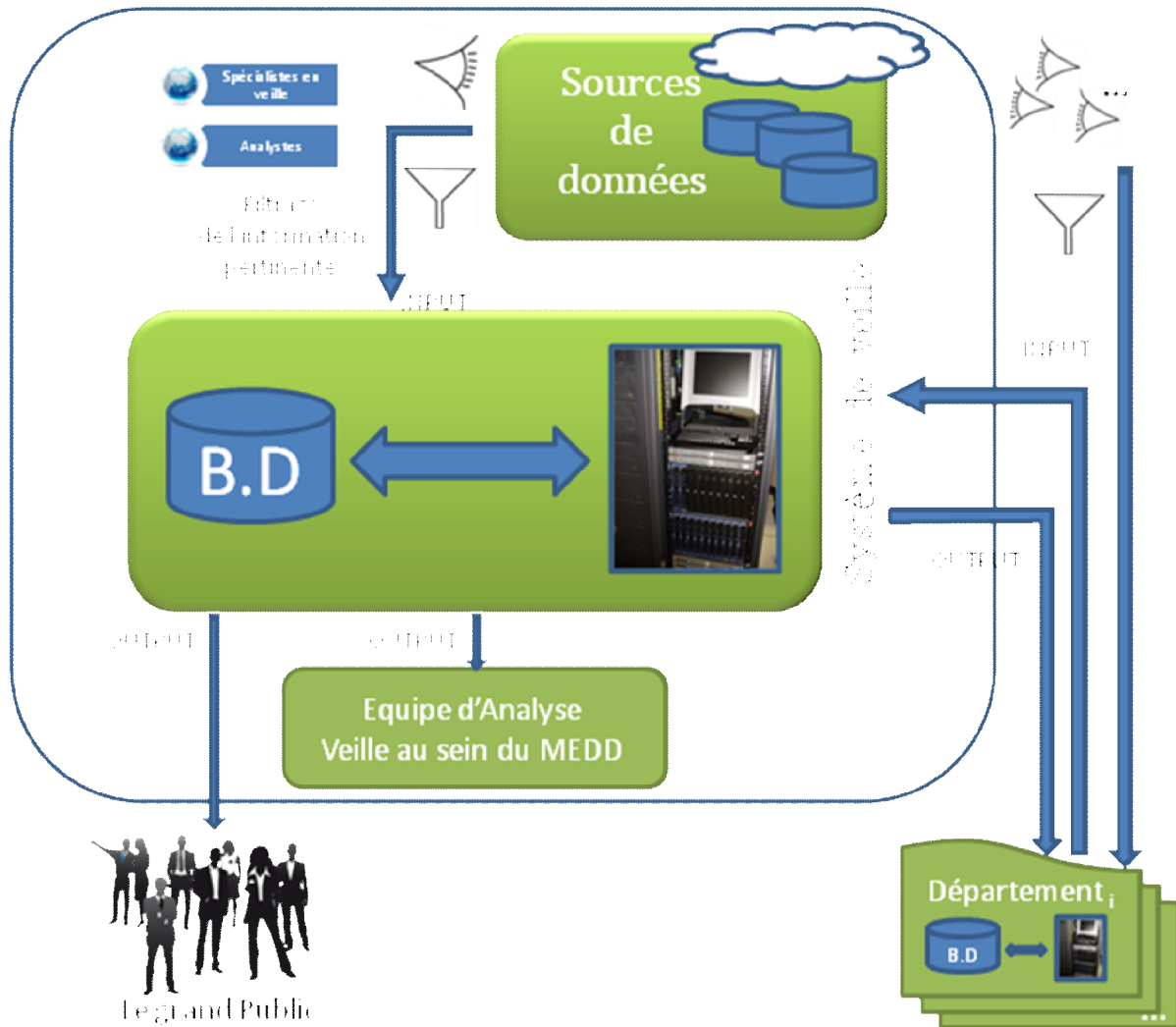
❖ Approche 1 : Un système centralisé

Dans ce cas, l'équipe intervenante devant être pluridisciplinaire (spécialistes en veille, spécialistes par domaine, analystes...), ainsi, que des groupes de travail thématique pour la prospective et l'analyse poussée. Le système de veille devant permettre la diffusion vers des points de relais dans les autres départements, ainsi que le grand public et des possibilités d'accès à des bases de données pour les points de relais dans les autres départements. La figure suivante illustre cette situation.



❖ Approche 2 : Un système décentralisé ou mixte

Dans ce cas, outre l'équipe intervenante du noyau d'animation, plusieurs autres équipes de veille dans les autres départements selon les spécialités devant se construire, ainsi, que des groupes de travail thématique pour la prospective et l'analyse poussée. Le système de veille devant permettre la diffusion vers les autres départements, ainsi que le grand public. Cette approche ayant l'avantage de créer un réseau d'échange et de partage des informations. La figure suivante illustre cette situation.



Comme cela a été analysé précédemment, la deuxième configuration est la plus appropriée dans le cas d'un système de veille sur le développement durable. La décentralisation qui conviendrait aussi au scénario mixte présente même des avantages en terme de système d'information tels que :

- **Simplicité**

Les départements peuvent gérer individuellement leurs activités à l'aide d'applications et de modules plus petits et plus simples que ceux du siège qui doit tenir compte de toutes les exigences de chaque département.

- **Exigences locales**

Les départements peuvent faire tourner les logiciels qui répondent le mieux à leurs besoins locaux. Même si ils utilisent le même logiciel, celui-ci peut souvent être configuré ou personnalisé de manière individuelle, pour répondre à des impératifs locaux.

- **Contrôle local et responsabilisation décentralisée**

Il est judicieux de décentraliser l'administration et le support car cela implique la responsabilisation locale et non une responsabilisation globale au niveau central. Chaque département devient responsable de sa base de données spécifique et individuelle.

- **Performance**

Les applications qui tournent sur des serveurs locaux, avec un nombre d'utilisateurs plus réduit, peuvent offrir des avantages considérables en termes de performance, principalement, les temps d'exécution.

- **Echange et Partage des informations**

Les départements pourraient communiquer entre eux et avec la structure centrale. Cette communication et ce partage informationnel permettraient un enrichissement indéniable.

6.3. Les systèmes de veille...

A la différence des outils (Blog Grader, Change Detection, Collecta, Femtoo, Follow that page, Internet Owl, InfoMinder...) qui représentent uniquement des modules de surveillance qui n'est autre qu'une étape parmi plusieurs dans le processus de veille, il existe des plateformes spécialisées dans l'accompagnement des projets de veille qui figurent en amont pour assurer la collecte, la sélection et le filtrage de l'information électronique disponible dans les bases spécialisées internes, externes, sur internet ou informelles collectées sur le terrain par les différents acteurs de veille. En aval, en fournissant des résultats, en privilégiant l'ergonomie dans les fonctions de visualisation, d'exploration et de synthèse.

Parmi ces logiciels de veille qui sont conçus par des cabinets de veille et de développement, nous pouvons citer :

- **KB Crawl** : une suite logicielle professionnelle de surveillance automatisée du web qui possède des fonctionnalités avancées qui permettent d'intégrer le processus de veille à des outils d'analyse et de diffusion.
- **Lexis Nexis** : un des premiers acteurs mondiaux qui se spécialise dans l'information, juridique, financière, économique et des solutions de gestion.
- **Digimind** : le spécialiste des logiciels de veille stratégique. Il permet aux entreprises de déployer et animer des équipes et des projets de veille. Il est destiné aux spécialistes de l'information, il leur offre les outils les plus avancés et les plus complets.
- **AMI Enterprise Intelligence™** est une plateforme logicielle, basée sur une technologie innovante, et permettant l'acquisition, l'analyse et la diffusion de contenus ciblés à partir de sources documentaires externes ou internes à l'entreprise. En tant que suite modulaire, AMI Enterprise Intelligence permet de concevoir des solutions adaptées et optimisées pour des problématiques métier distinctes, allant de la veille sur Internet dans une optique d'Intelligence Économique, à la veille d'image ou l'e-reputation en passant par la valorisation de bases de connaissances et de contenus internes à l'entreprise et correspondant à des projets de gestion de connaissances.

- **Synthésio** : est un outil de veille et d'analyse sur Internet. Il aide les professionnels de la communication et du marketing à détecter et analyser les conversations et les discours. Et à identifier les tendances.

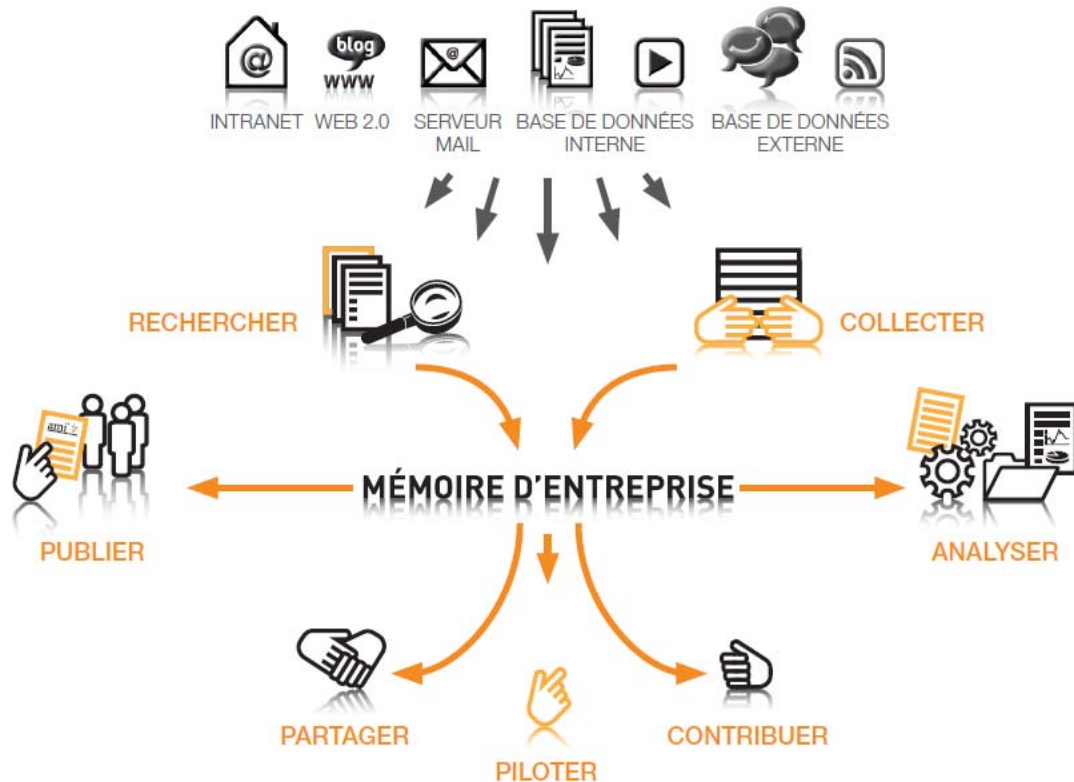
6.4. Spécificités du système de veille à installer

Après discussion autour de l'architecture globale, nous devons noter que le système de veille devrait pouvoir permettre l'accès à toutes les fonctionnalités clé de la veille à partir de l'environnement à savoir :

- Accéder rapidement à l'information pertinente en interrogeant toutes les sources et en filtrant en temps réel les résultats. Les sources potentielles et pertinentes doivent être sous 'écoute' continuellement. Pour cela, fournir des alertes immédiates concernant les informations désirées.
- Exploiter les informations issues de la collecte en prenant en considération les besoins actuels.
- Pouvoir diffuser la bonne information au bon format en assurant une meilleure visibilité grâce aux différentes méthodes d'affichage (bases de données, textes, graphes, tableaux, cartes géographiques...).

Le système de veille doit être à la fois un outil de collecte, de traitement, d'analyse, de diffusion et de prise de décision, étant donné que ces dernières sont les étapes respectives pour réussir un processus de veille.

Le graphique suivant illustre l'architecture synthétique du système d'information de la veille.



La mise en place du dispositif de veille nécessiterait plusieurs ressources :

- *informationnelles et documentaires* : Pour installer le système de veille d'une manière convenable, le MAE doit définir l'environnement à surveiller et savoir le segmenter en plusieurs axes. Ensuite, le MAE doit collecter les informations sur son environnement.
- *moyens humains* : ce sont les personnels du MAE et ceux des différents départements.
- *ressources méthodologiques et techniques* : consistant en l'organisation de la gestion des connaissances.

Quand au choix d'un logiciel de veille et sa mise en œuvre, nous pouvons affirmer que ces deux tâches sont plus difficiles qu'elles ne paraissent et sont des opérations qui nécessitent beaucoup de réflexions. Pour choisir un logiciel de veille, il faut tenir principalement du rapport coût/gain qui s'avère difficile à établir.

- Les critères sont multiples pour définir le gain :
 - Exhaustivité des sources.
 - Alerte sur les modifications importantes.
 - Facilité d'analyse, de diffusion,...
 - Gain de temps.
 - Sécurité de prise de décision.
- Les critères de définition du coût :
 - Coût d'initialisation (mise en route, formation,...)
 - Coût d'abonnement.
 - Frais liés à la maintenance.
 - Temps d'appropriation.
 - Temps d'utilisation, de traitement,...
- Il faut que la solution choisie réponde aux besoins spécifiques du MAE.

- Il faut que le système s'adapte à la structure du MAE.
- Il faut assister à une démonstration grandeur réel.
- Il faut s'assurer du service après vente, ainsi que la Documentation, contacts et support disponibles.

Il faudrait, également, et d'une manière plus technique exiger que le système de veille permette de faire passer la veille à l'intelligence décisionnelle, à travers différents actifs stratégiques :

- la manipulation de centaines de milliers de sources spécialisées et qualifiées.
- l'utilisation d'algorithmes les plus avancés pour l'extraction, l'annotation, la structuration et la visualisation des informations.
- l'identification par les experts de sources hétérogènes d'informations (sites web, blogs, forums, presse en ligne, blogs, forums, réseaux sociaux, Twitter, liste de diffusion, bases de données spécialisées...).
- l'identification automatique de nouvelles sources potentiellement intéressantes.
- la surveillance en temps réels.
- Le stockage et la gestion de grosses bases de données, ainsi que différentes autres données de différents types (textes, tables, images, vidéo, pages web...).
- D'être à l'écoute continue des sources informationnelles (internes et externes)
- La gestion des alertes lors de modifications au niveau des sources.
- L'identification de nouvelles sources.
- la capacité de calcul et d'analyse de grandes quantités d'information dans des temps record.
- L'import et export des données (de base), des informations (suite à des exécutions de requêtes) et des connaissances (suite à des exécutions d'algorithme de fouille de données : data mining ; web mining, text mining...)
- la gestion des principaux formats Internet et bureautiques (html, javascript, flash, doc, rtf, text, xls, ppt, pdf, xml, ps, ...) sans limitation de taille.
- l'utilisation de moteur d'annotation sémantique.
- le multilinguisme, y compris l'arabe, et la traduction des informations à la volée.
- La recherche multi critères et les filtrages automatiques et semi automatiques.
- l'utilisation de crawlers intelligents.
- L'affichage des résultats dans différents formats (tabulaires, textes, graphiques, cartographiques, rapports, tableaux de bord...).
- Le stockage des résultats de recherche.
- Le partage des données (données de base, informations et connaissances)
- La sécurisation des données.
- La gestion des droits d'accès.
- Interface utilisateur personnalisable.
- La gestion multi projets.
- La compatibilité avec d'autres logiciels.

Tous ces critères devraient être précisés dans un cahier des charges qui devrait comporter en plus les modalités d'exécution du marché ainsi que les engagements de prestataires en matière d'accompagnement et de maintenance.

6.5. Eléments de budgétisation

Il est difficile à ce stade de l'étude faisabilité de fournir une estimation précise du budget à allouer à la mise en place du système d'information de la veille compte tenu de la multitude des solutions fonctionnelles possibles et de la nécessité de faire des consultations plus approfondies auprès des fournisseurs potentiels.

Cependant, d'après les contacts menés auprès de certains fournisseurs de ce genre de solutions, nous pouvons avancer quelques éléments sur les budgets à prévoir pour installer le système

Tout d'abord, il y a lieu de distinguer principalement deux types de solutions en matière de logiciels de veille :

- ***Les logiciels en mode Saas (Software As A Service) : Exemple Digimind***

Dans ce cas, la solution est installée chez le fournisseur. Ainsi, l'utilisateur n'a pas besoin d'infrastructure informatique lourde pour faire fonctionner le système (serveur, réseau et logiciel à installer et à maintenir au sein des membres du CTV,...).

Cette solution limite aussi la consommation de la bande passante internet du client. En effet, la collecte est effectuée depuis les serveurs Digimind qui profitent d'une bande-passante surdimensionnée et garantie.

Pour ce genre de produit, le prix des licences est relativement élevé car il intègre l'exploitation des infrastructures du fournisseur (serveurs, bande passante,...).

- ***Les logiciels installés chez les clients : Exemple AMI Enterprise Intelligence***

Dans ce cas, la solution est installée intégralement chez le client (Ex : SVDD) qui possède alors un contrôle complet sur les bases des données et les outils. Cette solution donne plus d'autonomie aux utilisateurs dans le stockage et la manipulation des données.

Les coûts des licences sont généralement moins élevés que la première solution. Toutefois, il faut rajouter, en plus, l'investissement en terme de matériel d'exploitation (serveur, bande passante,...).

Ainsi, de manière très approximative, nous pouvons estimer le budget à allouer à la mise en place de la solution informatique comme suit :

- | | |
|--|-----------------|
| • Achat de licences d'exploitation et paramétrage du système | : 150 à 200 mDT |
| • Droits annuels (accès aux sources d'information) | : 100 mDT |
| • Matériel | : 50 mDT |
| • Site internet et plateforme d'échange | : 50 mDT |
| • Maintenance annuelle | : 25 mDT |

Ainsi, il faudrait prévoir un budget de l'ordre de :

- 300 mDT en terme d'investissement
- 125 mDT en terme de frais d'exploitation annuels du système.

7. PLAN DE MISE EN OEUVRE

Ce chapitre présentera le plan de mise en œuvre du système de veille sur le développement durable qui sera articulé sur les axes suivants :

- Cadre juridique
- Système d'information
- Fonctionnement et ressources humaines
- Financement

Volet : Cadre juridique				
Action	Contenu	Responsable	Budget	Délai
Elaboration des textes juridiques instaurant et organisant le dispositif	Il s'agit de prévoir : - L'élaboration et la promulgation d'un Décret instaurant le système de veille sur le développement durable et fixant ses principes de fonctionnement. Le décret pourrait mentionner également la création d'une structure d'une structure spécifique (SVDD) qui aura des prérogatives dans le domaine du développement durable et en particulier en matière de veille et de prospective. deux comités dont la composition sera fixée par arrêté. L'option de créer une structure dédiée devrait être étudiée dans un cadre plus large de renforcement du dispositif institutionnel en matière de développement durable en conformité avec les nouvelles orientations internationales (Exemple : RIO+20) - La promulgation d'arrêté fixant la composition soit d'un comité technique de veille ou d'un conseil scientifique et d'un conseil administratif selon l'option institutionnel qui sera retenue. Pour ce faire, la SVDD pourrait faire appel à une assistance juridique pour élaborer ces textes.	Premier Ministère/ MAE / SDQP	10 mDT	1 ^{er} trimestre 2012

Volet : Système d'information				
Action	Contenu	Responsable	Budget	Délai
Equipe de projet	Constitution d'une équipe de projet qui va superviser les différentes phases de mise en place de la solution informatique et du projet de manière générale. Cette équipe sera animée et coordonnée par la SVDD et comportera tous les responsables de la veille dans les départements qui seront associés au projet.	Premier Ministère / MAE		1 ^{er} trimestre 2012
Cahier des charges	Il s'agit de faire appel à une assistance externe pour élaborer le cahier des charges du système d'information à installer. Ce cahier des charges devrait préciser : - Les thèmes à couvrir - Le nombre d'utilisateurs - Les délais - Les modalités de formation des utilisateurs - Les engagements en matière de maintenance et de hotline	SVDD Equipe du projet	20 mDT	1 ^{er} trimestre 2012
Mise en place	Cette phase sera assurée par le fournisseur de la solution et comportera également la détermination et l'acquisition des besoins en équipements pour le fonctionnement du système.	SVDD Equipe du projet Fournisseur	300 mDT investissement	3 ^{ème} trimestre 2012
Exploitation du système	Cette phase d'exploitation couvrira : - La formation initiale des utilisateurs par le fournisseur de la solution - La maintenance annuelle du système et sa mise à jour - Les frais d'exploitation relatifs à l'utilisation de ressources informationnelles	SVDD Equipe du projet Fournisseur	125 mDT frais annuels	A partir du 1 ^{er} trimestre 2013

Volet : Fonctionnement Ressources humaines				
Action	Contenu	Responsable	Budget	Délai
Recrutement des administrateurs du système au sein de la SVDD	Prévoir le recrutement au moins de trois cadres au sein de la SDQP qui seront en charge de : - Le pilotage opérationnel et l'animation du dispositif : choix des thèmes, organisation des réunions, pilotage des études,... - L'administration du système d'information : gestion des bases de données, assistance aux utilisateurs du système d'information, gestion des échanges électroniques des données,... - La gestion des correspondances et la diffusion des données : rédaction des lettres de veille, diffusion des données selon les périodicités convenues,...	Premier Ministère / MAE / SVDD	60 mDT / an	1 ^{er} trimestre 2012
Recrutement de responsables thématiques et frais de fonctionnement (Option en cas de création d'une nouvelle structure SVDD)	Il s'agit de créer une nouvelle structure pour renforcer le dispositif institutionnel en matière de développement durable qui sera en charge de la veille, du suivi des questions planétaires stratégique, de la formulation de propositions pour les décideurs,... Cette structure nécessiterait en plus une dizaine de cadres spécialisés par thématiques. Certains de ces cadres pourraient être mis à disposition de la nouvelle structure par d'autres organismes intervenants dans le domaine du développement durable. De même, il faut prévoir du personnel administratif (environ 3) pour assurer la gestion de la structure. Par ailleurs, la création d'une nouvelle structure autonome	Premier Ministère / MAE / SVDD	Salaires : 250 mDT/an Frais d'exploitation : 100 mDT/an	

	génénerait des frais d'exploitation additionnels. Outre le financement public tunisien, la création de cette structure pourrait bénéficier de l'appui financier de programmes internationaux en tant que composante du renforcement du dispositif institutionnel de la Tunisie dans le domaine du développement durable. La requête de financement proposée dans le dernier volet devrait intégrer cet aspect.			
Désignation de responsable veille au sein des départements impliqués dans le système	Il s'agit de désigner les pilotes du processus veille au sein des différentes structures impliquées dans le système. Ces pilotes constitueront le noyau dur du système de veille et seront les membres d'un réseau animé par la SVDD.	SVDD Equipe du projet	-	1 ^{er} trimestre 2012
Accompagnement à la mise en place du système de veille.	La mise en place d'un système de veille impliquant plusieurs acteurs issus de différents départements est un processus complexe nécessitant une grande mobilisation et un savoir-faire dans le pilotage de ce genre de projet. Ainsi, il est proposé de faire appel à une assistance qui accompagnerait la SVDD dans : - Le pilotage du projet - L'animation des groupes de travail - L'élaboration des guides et des procédures de fonctionnement - Le suivi de la mise en place	SVDD Expert	50 mDT	2012
Organisation de séminaires annuels	Comme proposé dans le rapport, il s'agit de prévoir - L'organisation d'un ou de deux séminaires d'encadrement par an pour discuter des méthodes de travail, des résultats obtenus, et des programmes de travail futurs - L'organisation de réunions annuelles, faisant intervenir des experts extérieurs pour débattre des choix du dispositif de veille et des thématiques suivies	SVDD	50 mDT (pour 2 ou séminaires par an)	A partir de 2013

	Ces rencontres permettront d'entretenir les réseaux d'experts qui seront invités pour présenter des interventions sur les thématiques de veille.			
Participation à des événements internationaux	Outre les sources classiques de veille, la participation à des événements internationaux est aussi une occasion importante pour collecter des informations pertinentes pour le système de veille sur le développement durable. Il s'agit de structurer au sein des différents départements composants le réseau animé par la SVDD une approche de recueil des informations collectées par les cadres ayant participé à des événements internationaux. Le pilote du processus veille dans chaque structure sera appelé à prendre connaissance des résultats de ces participations et d'informer les autres membres du réseau en cas de données pertinentes.	SVDD Départements impliqués dans le réseau	50 mDT à prévoir dans le budget de fonctionnement de la SVDD	A partir de 2013

Volet : Financement				
Action	Contenu	Responsable	Budget	Délai
Financement de la mise en place du système de veille et de la structure correspondante	Il s'agit de préparer une requête à présenter aux différents bailleurs de fonds pour collecter les ressources nécessaires à la mise en place du système de veille et la structure qu'elle va le gérer. Cette requête devrait cibler notamment les programmes internationaux de renforcement du dispositif institutionnel dans le domaine du développement et particulièrement les mécanismes qui seront prévus par le sommet RIO+20 Un budget est à prévoir pour les déplacements visant à présenter le projet	SVDD	20 mDT	4 ^{ème} trimestre 2011
Budget pour les études prospectives	Il s'agit d'affecter une partie du budget des études du MAE à la mission prospective prévue dans le système de veille pour mener des études ciblées. Les autres départements ministériels pourraient être appelés à contribuer au financement de ces études en fonction des thèmes retenus.	SVDD MAE	500 mDT	A partir de 2012