MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

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

Rapport définitif de la phase 1

Mai 2010

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 4
2. SYNTHESE 5
3. LES APPROCHES DE VEILLE 8
3.1. Définition de la veille 8
3.2. Les différentes typologies de veille 9
3.3. Processus de veille 14
4. SYSTEME D'INFORMATION POUR LA VEILLE 20
4.1. Un logiciel de veille : Comment ça marche ? 20
4.2. Choix de logiciels de veille 22
4.3. Le logiciel de veille type 23
5. LA VEILLE SUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE 26
5.1. Comment approcher le développement durable ? 26
5.1.1 Enjeux du développement durable 26
5.1.2 Les principes du développement durable 27
5.1.3 Le modèle à trois sphères 28
5.1.4 Un défi économique sans précédent 30
5.2. La veille sur le développement durable 32
5.2.1 Le cadre de la veille sur le développement durable 32
5.2.2 Comment approcher la veille sur le développement durable 35
5.2.3 Un modèle incrémental de veille durable environnementale 39
6. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EN TUNISIE 40
6.1. Politique nationale du développement durable 40
6.2. Présentation du MEDD et de ses missions 44
6.3. Les dispositifs de veille tunisiens 47
7. BENCHMARK : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE VEILLE EN FRANCE 57

Glossaire

APAL	: Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral
ANPE	: Agence Nationale de Protection de l'Environnement
BNG	: Banque Nationale des Gènes
CEPEX	: Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie
CGDD	: Commissariat Général au Développement Durable
CIEDE	: Cellule d'Information sur l'Energie Durable et l'Environnement
CITET	: Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
CNDD	: Commission Nationale du Développement Durable
DD	: Développement Durable
DDD	: Délégation au Développement Durable
INNORPI	: Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
OTED	: Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable
PNUE	: Programme des Nations Unies pour l'environnement
SNDD	: Stratégie Nationale du Développement Durable

1. PREAMBULE

Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable 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 objet du présent rapport, 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

- ✓ **Phase 2 : Etude sur l'identification des questions planétaires : approche économique, aspects politiques et juridiques**

Cette phase comportera 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.

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

Dans le cadre de cette troisième phase, des scénarios 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 <u>le rapport de la phase 1</u> de cette étude, et présente un état des lieux et un diagnostic pour la mise en place d'un système de veille stratégique pour le développement durable

2. SYNTHESE

Nous présentons dans ce qui suit une synthèse du présent rapport.

- **Les approches de veille**

La veille est définie souvent comme étant le dispositif informationnel offrant à l'organisme la capacité d'anticipation requise pour rendre son action plus performante. Elle est approchée selon plusieurs typologies :

- Selon le domaine de veille où l'on peut distinguer la veille commerciale, concurrentielle, financière, juridique, technologique,…
- Selon la nature de l'information collectée avec une distinction entre une veille de niveau primaire, une veille tactique,…

L'étape préliminaire dans le processus de veille est la définition et la caractérisation des informations à traiter. Elles doivent traduire les objectifs que l'on assigne au dispositif de veille. Ces informations pourraient être caractérisées selon leur niveau de certitude, leur forme (qualitative ou quantitative), leur contenu,…

Par la suite, le processus de veille proprement dit pourrait être décomposé en 5 phases à savoir, le ciblage, la traque, la sélection, le traitement des signaux et l'action. Ces phases se succèdent en boucle pour créer un processus continu dans le temps.

- **Les systèmes d'information pour la veille**

La veille est dans plusieurs cas un processus complexe qui requiert un dispositif informationnel performant pour le maîtriser convenablement. L'architecture d'un système d'information pour la veille peut être décomposée en deux blocs :

- **La surveillance** des sources en vue de déceler toute information pertinente
- **L'exploitation** des données qui fait appel à des outils de traitement et des protocoles de diffusion.

La finalité du système est celle d'un outil d'aide à la décision offrant aux décideurs une information pertinente, fiabilisée et souvent anticipative leurs permettant de prendre les mesures qu'il faut au bon moment.

Plusieurs logiciels de veille sont proposés sur le marché témoignant de l'importance de cette activité et de son développement. Ainsi, de nombreux organismes utilisent maintenant des produits comme **Digimind** ou **Synthesio** pour structurer et perfectionner leurs dispositifs de veille.

- **La veille sur le développement durable**

Le développement durable est souvent défini comme le mode de développement qui « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux

leurs ». En terme fonctionnel, c'est le mode de développement qui assure une interdépendance et une complémentarité entre les composantes environnementale, économique et sociale. La mise en œuvre d'un tel mode de développement fait appel à des principes comme la solidarité, la prévention, la participation mais, également, **l'anticipation**. Cette dernière impose de s'équiper d'un système de veille fiable permettant aux décideurs d'avoir une approche anticipative réconciliant les composantes du développement durable.

Compte tenu de l'étendue du développement durable, de la multitude des intervenants dans une telle approche et de la diversité des informations à surveiller, la veille sur le développement durable devrait être appréhendée comme étant un dispositif complexe faisant concourir de nombreuses structures qui devrait disposer chacune de son propre système de veille relatif à son domaine d'activité. Une structure centrale devrait alors coordonner le tout et assurer un échange permanent d'informations entre les divers intervenants et une intégration des thématiques prioritaires du développement durable dans leurs approches. Le graphique suivant illustre ce modèle de fonctionnement.

La mise en œuvre de ce modèle pourrait se faire selon des approches analytique, fonctionnelle ou modulaire. Un modèle incrémental combinant toutes ces approches est aussi envisageable pour mettre en place un système de veille sur le développement durable.

❖ **Le diagnostic de la situation en Tunisie**

Ce diagnostic a concerné principalement deux volets :

- *La stratégie tunisienne du développement durable*

Cette stratégie est explicitée dans plusieurs programmes dont le programme présidentiel 2009-2014, le 11ème plan et les recommandations de la CNDD. Des objectifs et des axes prioritaires ont été fixés pour délimiter les contours de cette stratégie et ont porté sur :

- La préservation des ressources et la lutte contre la désertification
- La gestion des déchêts
- La maîtrise de l'énergie
- L'aménagement du territoire (infrastures de transport, rôle des régions…)

- La protection de la biodiversité
- La promotion de la culture environnementale dans la société et au sein des entreprises
- ….

Pour cela, un renforcement des crédits alloués à l'environnement et à la valorisation des ressources naturelles est prévu, pour atteindre 1,25% du PIB.

- *Les dispositifs de veille en Tunisie*

L'analyse de l'expérience de certains organismes tunisiens en matière de veille a permis de constater qu'il s'agît souvent de dispositifs limités à l'échelle de la structure concernée et faisant appel à des approches ponctuelles selon le besoin d'informations du moment. Ces dispositifs bénéficient souvent de peu de moyens, ce qui affecte leur performance. Néanmoins, certaines initiatives sont intéressantes et méritent d'être consolidées telles que celles du CITET et de l'INNORPI.

Globalement, l'étude a permis de constater qu'il n'existe pas actuellement d'échanges et de coordination entre les systèmes tunisiens de veille ce qui constituerait un substrat pour un futur dispostif de veille sur le développement durable. Par ailleurs, les principales problématiques du développement durable ne sont pas suffisamment ancrées dans les approches de veille des différents organismes.

❖ L'expérience française en matière de veille sur le développement durable

Il a été jugé intéressant dans cette première phase de l'étude de présenter le cas d'un pays qui a initié un système de veille sur le développement durable afin de tirer des enseignements pour le futur dispositif tunisien. La France est l'un des pays qui sont avancés dans ce domaine et qui a mis en place un système de veille piloté par le Commissariat Générale au Développement Durable (CGDD) placé sous la tutelle du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer. Ce dispositif de veille travaille sur 6 thèmes prioritaires :

- Transition économique
- Fiscalité verte
- Société « bas carbone »
- Stratégies d'innovation
- Mobilité durable
- Prospective de la population

A cet effet, la CGDD anime plusieurs réseaux régionaux et départementaux lui permettant d'associer des compétences différentes et de couvrir toutes les régions françaises. Des points focaux dans les différents départements sont chargés de la coordination et de l'intégration des problématiques prioritaires dans leurs approches. Par ailleurs, des panels d'experts sont mobilisés selon le besoin pour mener des analyses prospectives qui seront prises en considération par la suite dans les différentes stratégies nationales et départementales.

3. LES APPROCHES DE VEILLE

3.1. Définition de la veille

La veille est l'art de l'anticipation. Elle est l'articulation de deux termes à savoir "veille" et "stratégie"; elle se manifeste par la gestion efficace de la réception, de l'interprétation et de l'action.

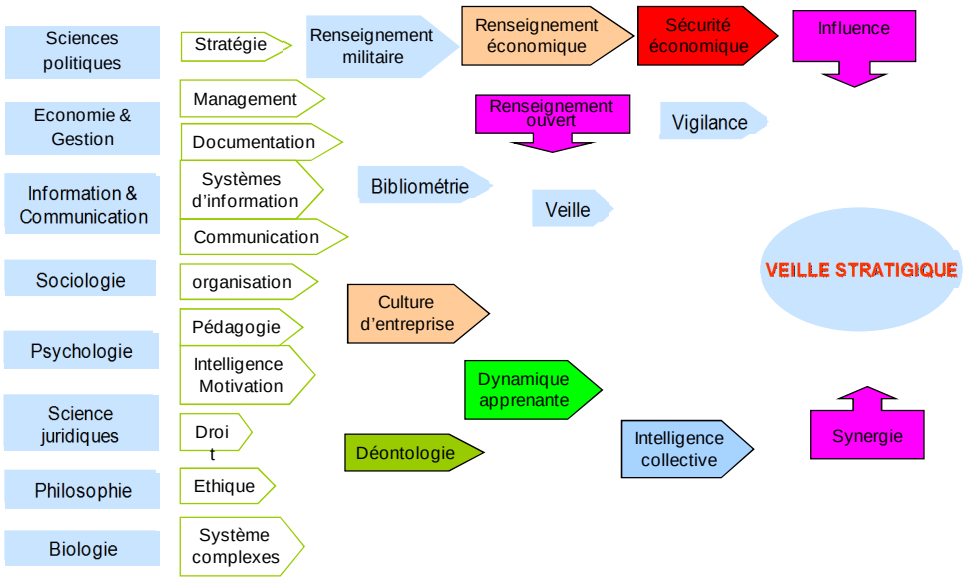
C'est un concept flou dont l'acception courante, se confond parfois avec l'intelligence économique ou l'espionnage.

Ainsi, nous considérons la veille stratégique comme le dispositif informationnel par lequel le décideur détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité. La finalité de la veille stratégique est de permettre au décideur de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socioéconomique.

Autrement dit, il s'agit de connaître son environnement technique, économique, institutionnel et humain, en observant les tendances actuelles, en suivant les événements, afin d'y participer et de communiquer.

Une étude de ses origines montre que la veille stratégique relève d'une construction complexe. En effet, l'émergence du concept et sa compréhension font appel à de multiples champs scientifiques.

L'« arbre généalogique » que nous illustrons dans la figure qui suit (inspirée de la thèse de Doctorat de Bulinge F. (2002)) permet de faire apparaître la nature transdisciplinaire de la veille stratégique.



« L'arbre généalogique » de veille stratégique

Ainsi, on peut avancer que la veille stratégique est un « ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but ». Les caractéristiques de ce système sont notamment l'interaction, la globalité, l'organisation, la finalité et, bien entendu, la complexité définie comme l'impossibilité de simplifier, autrement dit de décrire le fonctionnement d'un système à l'aide d'un processus analytique ou d'un algorithme mathématique.

3.2. Les différentes typologies de veille

Nous proposerons dans ce qui suit deux typologies de veille :

- L'une basée sur les domaines que traite le système de veille
- L'autre basée sur la nature de l'information collectée et traitée

❑ Typologie selon les domaines de veille

La veille s'applique aux domaines d'activités les plus divers. Elle concerne ainsi un très large éventail d'entreprises, d'organisations, de personnes ainsi que l'environnement.

Cela dit, la veille stratégique est un terme général qui englobe différentes autres formes de veille. De ce fait, en fonction de ce qu'on souhaite surveiller, il est possible de distinguer autres expressions relatives à la veille.

- **La veille commerciale** , évalue les pratiques commerciales d'une activité visée. Généralement elle a pour but de collecter, traiter et diffuser des informations sur les

produits et les marchés. La veille commerciale est donc intimement liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Pour cette raison, une attention particulière est consacrée aux études de marché (qualitatives ou quantitatives). Cette veille concerne également l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou des distributeurs. Au delà des études marketing, il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients sur le long terme.

- **La veille concurrentielle**, traite des concurrents, leurs gammes de produits et substituts, les circuits de distribution, des analyses de coût, des organisations et culture de l'entreprise, de l'évaluation de la direction générale des portefeuilles d'activité de l'entreprise. Elle permet d'identifier des avantages compétitifs et de savoir-faire afin d'anticiper et faciliter l'acquisition des parts de marché.

- **La veille financière**, a pour but de détecter les mouvements sur les marchés financiers, monétaires et de matières premières pouvant affecter l'entreprise, ainsi que les mouvements sur les titres de l'entreprise elle-même et ceux des entreprises similaires concurrentes ou dans lesquelles elle a des intérêts ou avec lesquelles elle travaille.

- **La veille juridique** (ou réglementaire), consiste dans la surveillance de l'évolution des réglementations et de l'environnement juridique des marchés, des concurrents ou des clients, dans le but de s'y préparer, s'adapter et développer des stratégies proactives (surveillance des nouveaux textes législatifs, réglementaires voire techniques (normes) pouvant concerner l'entreprise (obligation sociale, norme technique, etc.) ;

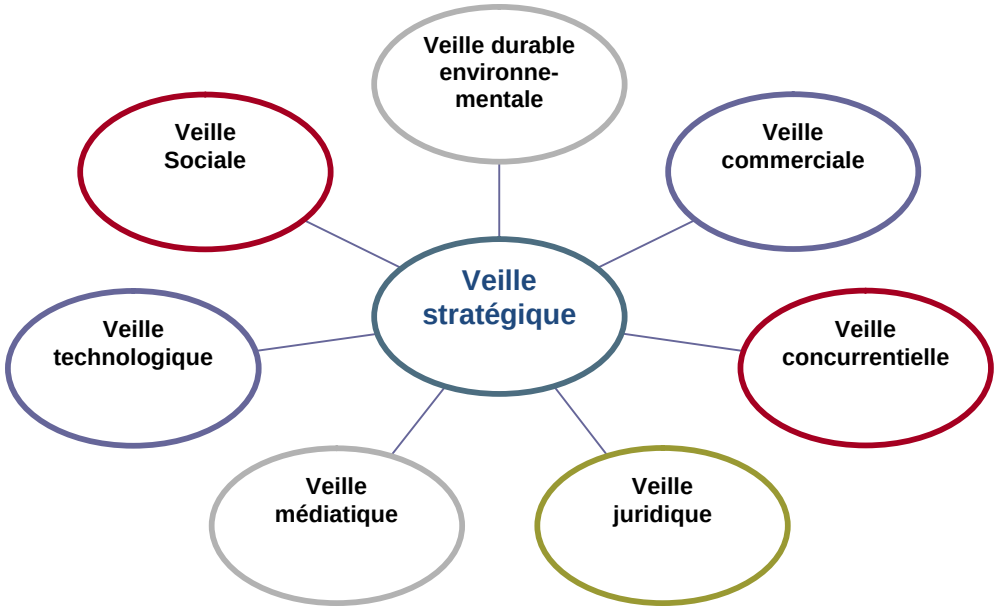
- **La veille médiatique**, cherche à veiller sur les informations traitées par différentes sources médias ciblées en fonction d'un sujet déterminé ;

- **La veille sociale**, consiste à veiller sur les questions de société notamment les dispositifs législatifs ou réglementaires visant à aider les personnes ou groupes de personnes appartenant à la société à mieux vivre et à s'adapter au milieu social environnant.

  Il y a lieu de signaler que l'étendue de la veille sociale est plus large que celle de la veille sociétale qui ne traite que les questions de société touchant directement ou indirectement l'entreprise.

- **La veille technologique** cherche à affermir la capacité d'innovation aussi bien au niveau des produits, que de l'organisation et des méthodes de management, et d'identifier des opportunités industrielles. Elle concerne la recherche fondamentale, les acquis scientifiques et technologiques issus de la recherche, les produits ou services, les designs, les procédés de fabrication, les matériaux et filières, les brevets et normes, les systèmes d'information, les prestations de service qui servent l'image de l'entreprise. Elle consiste également, à suivre les évolutions technologiques pouvant influencer l'avenir d'une entreprise, ainsi que de ses concurrents, fournisseurs, clients ou partenaires d'affaire, afin de se donner la possibilité d'éviter les effets pervers ;

- **La veille environnementale** : veille sur les informations et réglementations sur l'environnement. Un exemple de veille environnementale consiste à surveiller la notion de risque environnemental. Cette surveillance n'est pas inhérente à un secteur ou un domaine, elle est totalement transversale.



Naturellement une institution donnée n'a pas besoin de toutes ces facettes à la fois. L'une ou plusieurs d'entre elles peuvent être essentielles tandis que les autres peuvent être accessoires ou inutiles. Certaines facettes ont un caractère plutôt défensif, la veille concurrentielle par exemple, tandis que d'autres facettes ont un caractère plutôt offensif, la veille commerciale par exemple. Le choix de la facette la plus pertinente soulève un problème méthodologique.

Se pose alors la question fondamentale : "Nous voulons bien nous mettre à l'écoute anticipative de l'environnement, mais à l'écoute de quoi ?". Cette question mérite intérêt car deux risques existent :

En premier lieu : se mettre à une écoute trop large, de tout et de n'importe quoi. La tentative va échouer rapidement faute de moyens et de motivation.

En second : se mettre à une écoute trop étroite d'un domaine trop limité. C'est alors laisser de côté des zones d'ombre et des angles morts trop nombreux rendant la veille stratégique incongrue.

❑ Typologie selon la nature de l'information collectée

L'information est un bien immatériel, intangible, difficile à appréhender. De plus, elle est fragmentée, éparpillée et parfois surabondante, ce qui exige qu'elle soit triée, traitée et confortée avec d'autres informations pour qu'elle devienne utile au décideur qui cherche à s'en servir.

La veille est plus qu'une recherche d'information documentaire systématique, c'est une recherche d'information pertinente, provenant de sources pertinentes, à des moments opportuns, pouvant être traitée avec des outils perfectionnés. Elle doit pouvoir être analysée pour une diffusion sélective et persuasive, de façon à favoriser une prise de décision propice. La

veille ne doit pas être confondue ni avec la recherche documentaire qui est en amont, ni avec les conseils en technologie ou en stratégie qui sont en aval.

Afin d'éclairer la nature de la veille stratégique, nous proposons une typologie qui permet de repérer les différents niveaux inhérents à sa pratique.

- ✓ **La veille stratégique de niveau primaire**

La veille stratégique de niveau primaire est celle qui utilise l'information dont :

- l'accessibilité est la plus grande. Elle est pratiquée à partir d'informations sur un support papier ou électronique accessibles par des procédures élémentaires pouvant être maîtrisées par une personne non spécialiste. On parle alors **d'information formelle** qui regroupe divers documents, des études documentaires (publications, rapports, catalogues, textes de lois, ordonnances, textes réglementaires, décrets, arrêtés ministériels, monographies, actes de colloques, etc), ainsi que des normes, brevets, reportages radiophoniques et télévisuels, thèses, articles de presse et revues spécialisées, banques de données, sites Internet, annuaire des diverses entreprises et institutions, etc. On estime qu'environ 90 % de l'information utile au décideur est publique.

  La veille stratégique de niveau primaire n'appelle pas de traitement sophistiqué de l'information. Dans la plupart des cas, elle est déduite sous sa forme brute et définitive. Par exemple, les ratios financiers.

- L'information blanche, à laquelle l'accès est ouvert à tous sans aucune restriction juridique. Elle est présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données, l'Internet, etc.

  Ici, la rareté est la moindre et varie selon l'environnement concerné. Ainsi les obligations légales peuvent être différentes d'un pays à un autre. Cette information pourrait être plus rare dans certains pays.

L'information brute contient généralement des informations stratégiques, des informations utiles, ainsi que des informations triviales. Les informations utiles sélectionnées seront enregistrées dans la base des informations primaires, qui doit tenir compte d'une part de la diversité des thèmes de veille qui peuvent être choisis et, d'autre part, de la différence d'expérience et d'habilité du personnel qui fera l'analyse et l'interprétation des données. Elle pourra constituer en même temps un fond documentaire pour des analyses sur le passé, pour effectuer des extrapolations et pour la bibliothèque.

- ✓ **La veille stratégique de niveau secondaire**

Elle est celle qui utilise l'information dont :

- l'accessibilité est aisée ou de difficulté moyenne, mais qui peut être méconnue. Elle est également le plus souvent constituée d'informations écrites et publiées. Elles pourront être cependant du domaine public ou privé. Il s'agira par exemple d'annuaires

électroniques concernant l'industrie. Le service est payant, mais l'information d'accès est libre.

- **L'information est informelle** comprenant, par exemple, les données collectées lors de conférences, de salons et de manifestations professionnelles, auprès des clients, experts, fournisseurs, concurrents, associations, réunions, etc. Cette information est souvent recueillie oralement. Elle est qualitative ; pour pouvoir être utilisée elle exige des recoupements avec d'autres informations et des analyses approfondies.

La rareté est moyenne, comme par exemple les études économiques réalisées par des institutions nationales et internationales ou des cabinets privés d'études etc.

✓ **La veille stratégique tactique dite de « terrain »**

La veille stratégique tactique est pratiquée à partir d'informations dont :

- l'accessibilité est plus difficile. Elle est plus souvent pratiquée sur la base d'informations primaires (interviews, communication orale) sans que cela soit une obligation. Elle consiste en un traitement ou un effort de compréhension plus important (degré de complexité supplémentaire dans le traitement).

- L'information est grise, se rapprochant davantage du renseignement. Elle se présente de façon plus élaborée et pour la découvrir, il faut savoir la chercher. Elle est considérée licitement accessible, mais certaines difficultés peuvent surgir quant à l'identification de son existence.

  Il est à remarquer que la rareté est plus importante. Il peut s'agir d'une information privée qu'un concurrent mettra dans le domaine public lors d'un entretien avec un client ou un confrère au cours d'un salon ou d'une exposition ou avec un consultant venu l'interroger pour une étude générale dans son bureau.

  La veille stratégique peut être effectuée à partir du traitement et l'analyse des données issues des pratiques de l'intelligence économique de niveau primaire et secondaire. Elle peut concerner des tactiques élaborées par les entreprises sur leur marché, l'élaboration de nouveaux produits, la création de nouvelles divisions ou tout autre information de même nature.

✓ **La veille stratégique de puissance**

La veille stratégique de puissance repose sur le recueil et le traitement d'information dont :

- L'accessibilité est sophistiquée, difficile et délicate. La démarche consiste par exemple dans l'identification des intentions ou des capacités futures d'un concurrent. Elle concerne le plus souvent les horizons stratégiques de l'organisation. Cette pratique de veille stratégique de puissance, confère un avantage décisif à son initiateur dans un rapport de force ou une manœuvre stratégique. La difficulté de mise en œuvre peut provenir de la rareté des sources d'information utiles, ou a contrario, de l'important effort d'analyse à réaliser sur de nombreuses informations pour en définir les limites et aboutir à des actions efficaces.

- L'information noire est à diffusion restreinte, protégée par des contrats ou des textes juridiques. Son utilisation n'est possible que par quelques personnes autorisées à y accéder. Des poursuites judiciaires peuvent être actionnées contre les personnes non autorisées celui tentent de la recueillir.

En conséquence, la rareté est très grande. C'est en essayant de la mettre que l'entreprise ou l'individu peut être tenté de transgresser ses propres standards éthiques et utiliser des moyens illégaux.

La compilation de très nombreuses informations d'accès aisé peut conduire également à une démarche de veille stratégique de puissance. Un exemple peut être la connaissance des intentions d'un gouvernement lors d'un appel d'offres international sur le renouvellement d'appareils aéronautiques. La veille stratégique est difficilement séparable d'une compréhension approfondie des jeux d'influence et des rapports de force qui lient les agents économiques.

Il va sans dire que des phénomènes exceptionnels peuvent se produire et contrarier une telle typologie. Le journal local d'une ville où se situe l'usine d'un concurrent peut mettre dans le domaine public une information concernant l'achat de machines-outils nouvelles par cette usine.

Pour un concurrent, cette information d'une accessibilité aisée (encore faut-il lire les journaux locaux des villes où les concurrents sont établis), revêt un caractère stratégique. Elle peut l'informer, à partir des capacités des machines-outils, sur les intentions concurrentielles de la firme acquéreuse.

3.3. Processus de veille

✓ **Caractéristiques des informations constituant le flux de la veille stratégique**

Aujourd'hui on reçoit et diffuse une quantité importante d'informations revêtant des formes multiples. Le passage des supports matériels à des supports virtuels a fait exploser l'information. On assiste à une multiplication grandissante des différents types d'informations permettant la facilitation des activités de veille. Ces informations sont généralement :

- **Des informations anticipatives** : l'objectif ultime est de renseigner les décideurs sur les changements qui sont en train de s'amorcer et qui pourraient constituer une opportunité à saisir ou une menace à éviter ou à contourner. En conséquence, elles doivent alerter suffisamment tôt pour ménager un délai de réaction, et non pas après coup.

- **Des informations qualitatives** : Il est important de signaler que les informations ne sauraient être constituées de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. C'est pourquoi, on s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats "comptables". De ce fait, les informations peuvent aller jusqu'à prendre la forme de phrases saisies à la volée dans une réunion, dans un

salon, dans un colloque, etc. Ceci suppose que l'on veuille et que l'on soit capable de les saisir, puis qu'on ne les perde pas ensuite au sein de l'organisation.

- **Des informations incertaines**. Très déterminantes, elles constituent des indices, des pistes, des signaux d'autant plus difficiles à saisir qu'ils sont noyés dans du "bruit". Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables de l'entreprise mais ne sauraient constituer des certitudes.

  On ne peut être certain que des événements passés... et encore ! De plus les informations en question peuvent résulter d'une volonté de désinformation de la part d'un tiers (désinformer l'adversaire sur sa propre stratégie). Tout ceci pour dire que les informations de la veille stratégique doivent faire l'objet d'un traitement très spécifique.

- **Des informations fragmentaires**. Il faut admettre également que les informations de la veille stratégique ne peuvent se présenter que sous la forme de fragments patiemment collectées, rassemblées, interprétées, validées. Prise en soi et isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations, elle prend progressivement de la signification. C'est ce qu'on appelle une stratégie dominante.

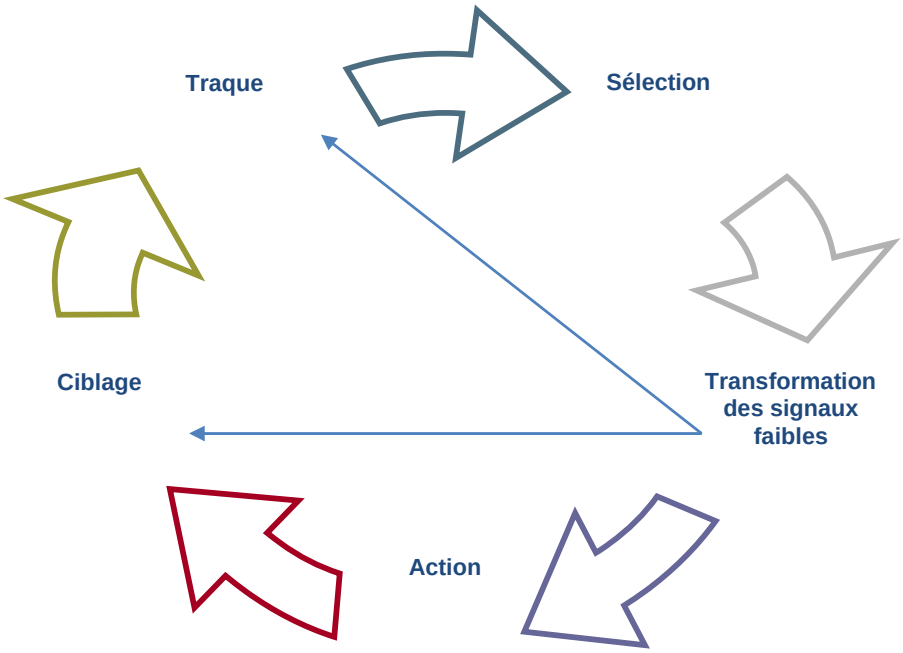
La veille, on l'a compris, ce n'est pas seulement le recueil d'informations. L'information n'a de valeur que si elle parvient au bon moment et sous la bonne forme à la bonne personne qui en a le bon emploi. Pour cela, il faut mettre au point un processus de veille.

Le processus qui conduit à la veille stratégique a fait l'objet de plusieurs approches. Celle qui est la plus considérée comme une phase d'exploitation de l'information peut être schématisée ainsi :

Données > Information> Connaissance > Veille stratégique

Incontestablement, il apparaît que la stratégie de communication va de pair avec la veille stratégique, entre le taire (ses informations) et le soustraire (les informations des autres). Il s'agit d'aller au delà du discours, au delà de ce qui est communicable, et puiser des informations de pointe, des informations qui, placées dans un contexte approprié et interprétées d'une manière pertinente peuvent servir à orienter stratégiquement la prise de décision. Cela permet donc, au décideur de :

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements ;
- Évaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents ;
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.



❑ Le ciblage

C'est sans doute la première étape du processus qui conduit à la veille stratégique. Il s'en suit que la sélection des informations pertinentes devient l'un des plus gros problèmes auquel se heurte le processus. Ici, le problème n'est pas celui de la sélection de l'information "après-coup", mais celui de la sélection de l'information qu'il faudra collecter ultérieurement. Notons que l'information informelle joue un rôle considérable et en conséquence sa collecte doit être organisée (selon la culture, son organisation.)

C'est pourquoi, il est pertinent de savoir quelles informations il faudra collecter de façon à n'être pas submergé ultérieurement.
Le point de départ, rappelons-le, réside dans la question suivante: Quelles informations anticipatives sur l'environnement devons-nous collecter ? Quatre actions sont nécessaires :

- lister les acteurs extérieurs pertinents pour une activité ciblée : Quelle unité d'observation choisir ?
- définir des critères et hiérarchiser les acteurs : Quels acteurs cibler en priorité ?
- répertorier tous les thèmes pertinents concernant cet acteur : Quels thèmes d'informations renseigner ?
- cibler les thèmes prioritaires concernant cet acteur : Quels thèmes cibler en priorité ? Quels genres d'information faut-il cibler pour chaque thème prioritaire ?

En tout cas, le ciblage doit être fait par les organes preneurs de décision participant au processus, qui doivent évaluer d'une part les besoins d'information et de l'autre les ressources nécessaires et disponibles.

❑ La traque

La traque concerne l'ensemble des décisions et des opérations par lesquelles il devient possible de collecter les informations de veille stratégique. La collecte d'information est effectuée par des traqueurs. Ce sont eux qui doivent la sélectionner et l'évaluer. Les critères traditionnels d'évaluation sont l'exactitude, l'autorité intellectuelle, l'objectivité, l'actualité, et la couverture.

Ces "traqueurs" ou « veilleurs » sont plutôt des personnes qui disposent de très bonnes compétences dans le domaine de la recherche d'information, des sources d'informations, avec des capacités prouvées d'analyse de premier niveau. Ils doivent maîtriser plusieurs langues étrangères et travailler à la réalisation de la fiche des tâches qui leur sont attribuées. Ils contribuent à la réalisation de la base de données des informations primaires, mais peuvent être impliqués dans l'activité d'analyse aux côtés des analystes et experts.

Ils sont désignés en fonction du ciblage et selon des critères relatifs à leur personne, leur fonction, leur place dans la structure d'organisation, leur facilité d'accès à certaines sources d'information. Ils constituent un dispositif qui doit être coordonné de manière adéquate.

Ils doivent :

- consulter périodiquement les sources des données prévues dans les fiches qui leur sont attribuées ;
- extraire les informations intéressantes dans les formats convenus
- faire la sélection de niveau des bases de données
- signaler tout dysfonctionnement dans leur travail
- faire des propositions pour accroître l'efficacité de leur travail

La traque consiste à spécifier les tâches qui seront assignées aux traqueurs (collecte des signaux ciblés à l'étape précédente), ainsi que les conditions d'une bonne traque de signaux faibles (formation et motivation).

Il existe **trois types de traqueurs** : ceux qui ont accès à des sources d'information formelles particulières tels que les documentalistes ; ceux qui sont à la frontière de l'organisation et de son environnement et qui ont ainsi directement accès à des informations informelles; ceux qui disposent d'une expertise particulière qui leur permet de comprendre certaines informations relatives au ciblage mieux que les autres. Les deux derniers types de traqueurs ne sont pas des spécialistes de la sélection des informations de veille stratégique. Elle constitue pour eux une tâche additionnelle alors qu'ils subissent déjà une forte pression du temps. Ce dispositif de traque garantit l'accès à des informations primaires provenant de sources diverses.

Dans tout dispositif de veille, il est indispensable de trouver des réponses adéquates aux questions suivantes : Quel est le portrait d'un bon traqueur de signaux faibles ? Comment familiariser les veilleurs à la traque des signaux faibles ? Comment motiver les traqueurs ?

❑ La sélection

La sélection de l'information est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi l'information recueillie lors de la veille stratégique, que celle susceptible d'intéresser les utilisateurs potentiels. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de veille stratégique. Une sélection

inadéquate conduit à « trop d'information », tandis qu'une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus.

Tant du point de vue pratique que théorique, la sélection des informations de veille stratégique est perçue comme une étape importante mais difficile. Elle est un des maillons essentiels du processus de veille stratégique dans la mesure où elle fournit la matière première pour la création de sens et finalement pour l'évaluation du ciblage. Elle consiste à ne retenir, parmi les informations accessibles ou recueillies, que les informations de veille stratégique. La sélection a plusieurs niveaux : filtrer des documents, extraire une phrase, une idée clé voire quelques mots, indiquer l'utilité potentielle de ces informations pour la veille stratégique, etc. Elle repose sur des critères de sélection cohérents avec le ciblage et la nature des informations de veille stratégique.

Le résultat idéal de la sélection consiste en des informations de veille stratégique formalisées et accessibles au sein de l'organisation. De manière complémentaire, ces informations devraient comporter des spéculations, une prise de conscience de ce que pourrait être l'environnement futur.

❑ La transformation des signaux faibles en forces motrices

Cette étape consiste à la transformation de l'information en décision, c'est-à-dire à convertir les signaux faibles, collectés, en informations signifiantes utiles à l'action des dirigeants. La littérature sur le sujet est très peu abondante. Actuellement on ne dispose d'aucun outil simple et efficace pour créer la signification à partir des signaux faibles.

Une stratégie gagnante doit prendre en considération le questionnement suivant : Comment amplifier les signaux faibles pour produire de la signification utile à l'action des décideurs ? Sous quelle forme présenter l'information signifiante ainsi produite ?

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 assez 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 suffisamment signifiantes. 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 ?

A ce niveau, il est peut être avantageux d'inverser le processus et de prendre la veille stratégique comme point de départ de la recherche de données.

Veille stratégique > Connaissance > Information > Données

Cette démarche a l'avantage de réduire le champ de recherche en se positionnant d'emblée dans une démarche de réflexion stratégique et de mise en place d'un « knowledge management » permettant d'intégrer l'information dans la prise de décision.

De ce qui précède, comme on le sait, la mise en place d'une méthodologie de veille implique l'emploi d'outils de recherche dotés de fonctions de veille. Ainsi, Internet est une source d'information inévitable pour alimenter une démarche de veille tant au point de vue scientifique, commercial, concurrentiel que réglementaire.

Du reste, il est difficile d'effectuer des recherches efficacement à l'intérieur des tâches quotidiennes sans être rapidement surchargé de travail. Il devient donc essentiel d'avoir une bonne connaissance des outils de veille et d'alerte pour pouvoir mettre en place un dispositif de veille permettant d'alimenter sa base. Aussi, l'utilisation des logiciels de vérification de la validité des liens est importante.

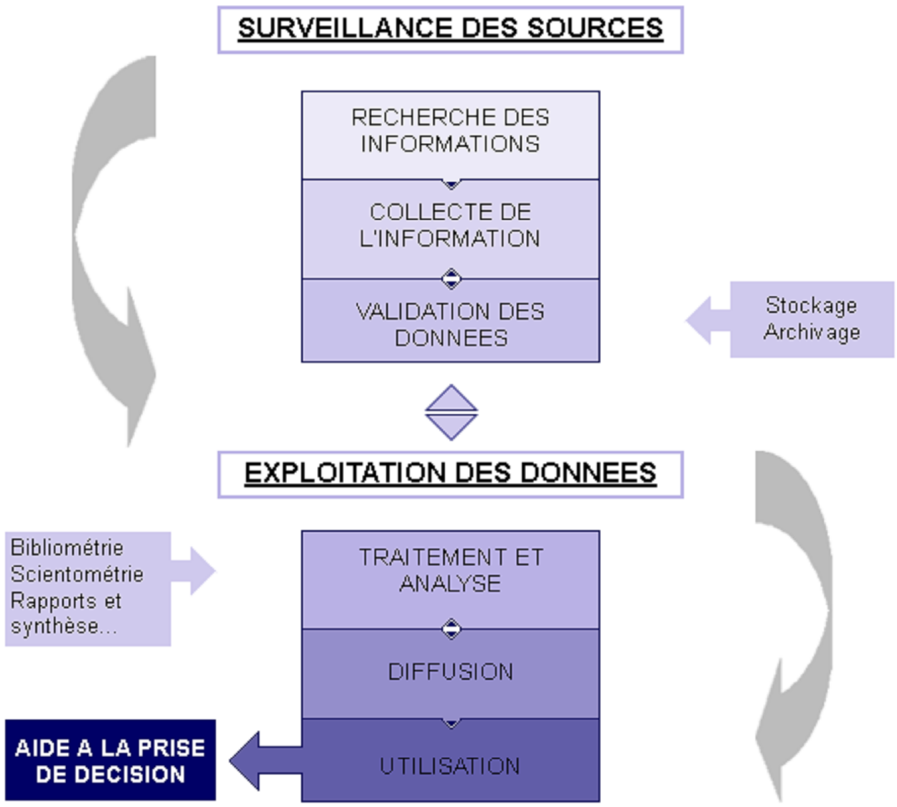
4. SYSTEME D'INFORMATION POUR LA VEILLE

Les systèmes de veille stratégique sont des dispositifs grâce auxquels les organismes se mettent à l'écoute de leur environnement en vue de déceler aussi tôt que possible les changements pouvant avoir des répercussions sur l'évolution et la pérennité de l'organisme. L'un des problèmes soulevé par la veille stratégique est le choix du système adéquat.

4.1. Un logiciel de veille : Comment ça marche ?

Pour pouvoir mettre en œuvre son projet de système de veille, il faut tout d'abord définir clairement les objectifs : Vers quoi veut-on aller ? Pourquoi faire ? et, Pour qui ?
Vers quoi veut-on aller : On veut aller vers un monde informationnel bien organisé et bien planifié.
Pourquoi faire : Pour minimiser les coûts de recherches de l'information utile et de son analyse et aussi pour anticiper les nouveaux événements, une meilleure réactivité liée au temps réel et essentiellement pour éviter des problèmes pouvant apparaître au futur.
Pour qui : Pour tout organisme ayant la volonté d'anticiper son environnement.

Un processus de veille peut être vu comme suit :

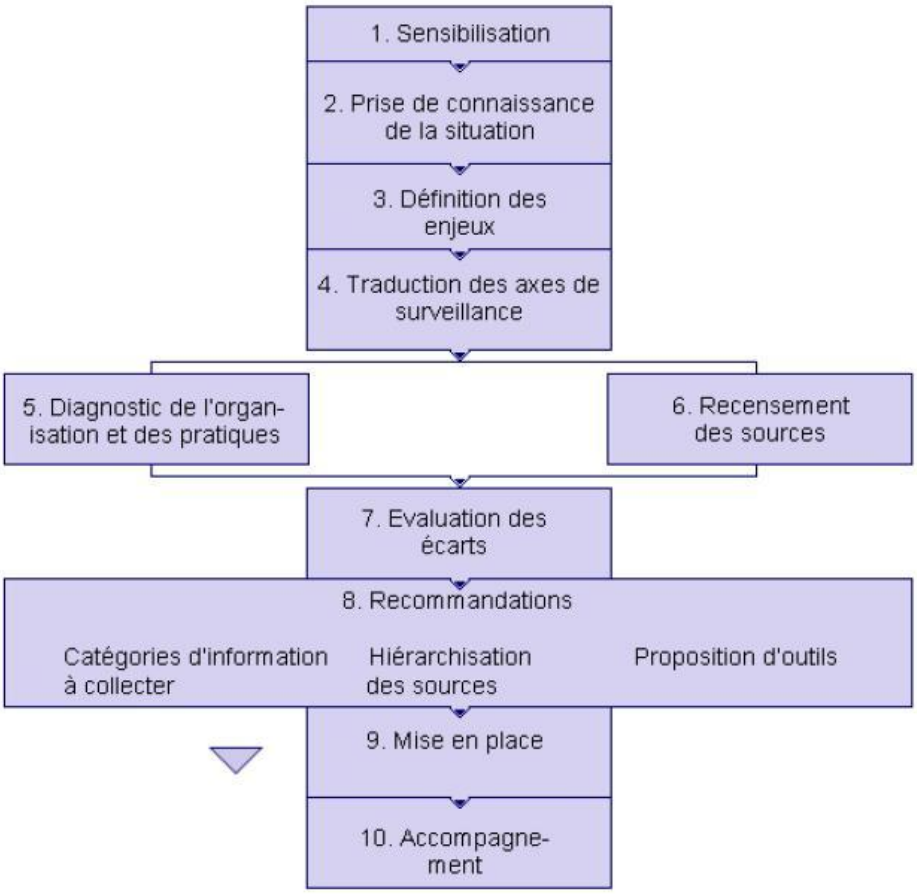


De la surveillance des sources à la prise de décision

L'élaboration d'un logiciel de veille nécessite divers moyens à savoir :

- Des moyens humains : Ce sont les personnes de l'organisme. Chaque activité est susceptible d'être une source d'information. Ce sont aussi les professionnels, les conseillers et les experts.
- Les réseaux : il est nécessaire de se nourrir des richesses des échanges existants dans les réseaux.
- Des ressources informationnelles et documentaires.
- Des ressources méthodologiques et techniques. La collecte des données stratégiques suppose de se doter de moyens méthodologiques (organisation et approches) et de moyens technologiques (ingénierie de traitement de l'information, outils intelligents de recherche…).

La figure suivante indique les différentes étapes utiles pour la mise en place d'une cellule de veille stratégique. Ces étapes sont les suivantes :



Etapes de mise en place d'une cellule de veille stratégique

Les deux figures précédentes ont été établies grâce à la norme AFNOR X50-053 : Cette norme présente un modèle type de veille. Elle a été publiée le 4 Avril 1998 par l'AFNOR (Association

Française de Normalisation) concernant les prestations de veille et la mise en place d'un système de veille.

4.2. Choix de logiciels de veille

Pour être ouvert sur le monde et sur ses évolutions, pour anticiper rapidement les conséquences parfois néfastes sur son secteur et les situations de crise, il faut surveiller constamment son environnement. Ceci étant le principal objectif d'un logiciel de veille stratégique. Reste à faire le bon choix du logiciel en question…

Il existe aujourd'hui, plusieurs logiciels de veille professionnels. Il faut savoir choisir celui qui améliore sans cesse ses performances tenant compte des besoins actuels et futurs. Il faut étudier dans le logiciel à acquérir les points essentiels pour garantir la réussite du projet.

Pour ce faire, les étapes suivantes doivent être examinées avant toute acquisition de logiciel de veille : la détection des sources, la recherche de l'information, la surveillance, l'exploitation, l'enrichissement et la diffusion.

❑ La détection des sources

Un logiciel de veille efficace doit être capable de surveiller à la source l'ensemble des gisements des différentes sources de son environnement stratégique sans attendre. Le logiciel devant proposer une couverture qui soit la plus exhaustive des sources pertinentes.

❑ La recherche de l'information

Le logiciel devant par la suite savoir extraire intelligemment l'information et la connaissance la plus saillante (filtrage, requêtage, datamining, textmining, imagemining, webmining…) éliminant ainsi les redondances et les bruits et permettre l'organisation de l'information collectée sous forme de bases de données à jour avec des systèmes poussés d'indexation.

❑ La surveillance

Le logiciel de veille doit surveiller les sources connues pour déceler les changements parvenus et les nouveautés ce qui permettrait une répercussion directe des données collectées et rester ainsi cohérent et à jour. Le logiciel de veille doit, également, être à la quête de nouvelles sources pertinentes.

❑ L'exploitation

Le système de veille devant être à même d'homogénéiser et structurer les gros volumes données avant la phase de traitement, d'analyse et d'exploration proprement dite. Le système par la suite a à proposer différentes techniques d'affichage des résultats (visualisation sous forme de tableaux de bord, de graphe ou encore sous forme cartographique), tout cela en vue de faciliter la prise décision.
Ceci définit une tâche complexe que seuls les plus puissants outils paramétrables sont capables de mener à bien.

❑ L'enrichissement des données

Le logiciel de veille doit offrir l'ensemble des rubriques pour permettre un travail collaboratif et d'échange entre les différents utilisateurs du système. Ainsi, chacun des utilisateurs peut enrichir les données communes et faire émerger de nouvelles informations et connaissances. Bien sûr, le système doit offrir la possibilité d'attribuer les rôles et droits d'accès pour les utilisateurs. Le système doit également permettre d'assurer la sécurité des données à travers les sauvegardes régulières des données, des informations et des connaissances.

❑ La diffusion

Le logiciel de veille doit permettre la fourniture de l'information de veille aux destinataires appropriés selon leurs profils, ce qui leur permet de prendre, dans les meilleures conditions, les meilleures décisions.
Pour être efficace, l'outil pourrait diffuser les informations et les connaissances via différents canaux, l'email ou le mobile, et ce, sous différents formats et à des fréquences choisies, selon une politique de diffusion.

4.3. Le logiciel de veille type

La veille stratégique occupe aujourd'hui une place clé dans les grandes entreprises pour nourrir des stratégies offensives. La cellule de veille doit assurer une veille totale sur les axes économiques, sociaux, technologiques, réglementaires, financiers…

De plus, les dispositifs de veille impliquent, aujourd'hui, plusieurs centaines de contributeurs à temps partiel, et plusieurs destinataires, avec une organisation de plus en plus transversale.

Pour faire face à la croissance exponentielle des sources de données (données internes, données externes, et Internet), les veilleurs passent beaucoup de leur temps à y rechercher de l'information, et cela au détriment de la production de contenus à forte valeur ajoutée (analyses, rapports, tableaux de bord,…).
De plus, malgré le temps investi, la majorité des entreprises ne surveillent régulièrement que quelques sources d'information, pouvant ainsi passer à côté des informations stratégiques.

Les principales difficultés de la veille sont la méconnaissance des sources disponibles et le manque d'outils adaptés. Les entreprises ne disposent pas de solutions spécialisées couvrant toutes les étapes de la veille, de l'identification et surveillance automatique de sources à la diffusion de rapports et tableaux de bord - en passant par l'analyse et le partage.

Encore une fois, il faudrait savoir choisir les outils les plus adaptés et les méthodes éprouvées pour répondre à cette mission et savoir adapter les fonctionnalités de ces outils aux besoins. Le challenge actuel des entreprises est de développer leur capacité à s'adapter rapidement aux changements de leur environnement, voire à les anticiper.

Parmi les logiciels de veille, nous pouvons citer **Digimind** et **Synthesio**.

❑ Les bénéfices du logiciel de veille Digimind

Développé continuellement à l'écoute des besoins des professionnels de la veille pour répondre aux problématiques stratégiques de l'entreprise, le logiciel de veille de Digimind apporte en retour des bénéfices concrets et mesurables.

Le logiciel Digimind apporte :

- Une meilleure compréhension des évolutions du domaine grâce à des tableaux de bord visuels et graphes d'analyse

- Une proactivité et réactivité maximales grâce à une surveillance et analyse continue de plusieurs millions d'informations

- Une meilleure organisation des équipes : Que ce soit pour gérer une crise ou déployer rapidement plusieurs dizaines de projets de veille dans l'entreprise, il est possible de créer un projet de veille sur la plate-forme avec son plan de veille et ses utilisateurs, et permettre immédiatement à l'équipe de veille de publier et partager ses informations.

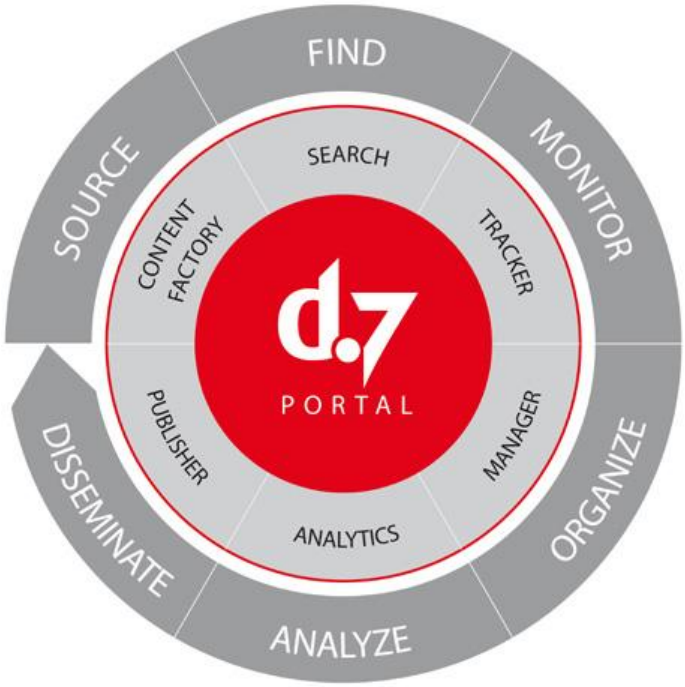
- Un repérage continu de nouvelles sources potentiellement intéressantes, qui sont ensuite qualifiées par des experts sectoriels et viennent s'ajouter aux milliers de sources spécialisées déjà disponibles, et ce, grâce à des crawlers intelligents.

- Gestion des principales langues et encoding, dont l'Arabe, et traduction des informations à la volée (anglais, espagnol, allemand, arabe…).

- Connexion à tous types de sources électroniques : sites web, pages web, blogs, rss, forums, newsgroups, listes de diffusion, lettres d'information, presse, moteurs de recherche, bases de données et gestion des principaux formats Internet et bureautiques (html, javascript, flash, doc, rtf, text, xls, ppt, pdf, xml, ps...).

- L'accès rapide aux données et aux informations pertinentes, ceci étant permis grâce aux fonctions d'interrogation et de filtrage.

- Une meilleure diffusion de la bonne information au bon format, au bon moment et à la bonne personne grâce aux générateurs de graphes, rapports, newsletters, portails…



Digimind est une plateforme de veille stratégique. Il permet de disposer les informations sous forme directement exploitable pour la prise de décision.

❑ Les bénéfices du logiciel de veille Synthesio

Synthesio est un outil de veille et d'analyse sur Internet. Synthesio aide les professionnels de la communication et du marketing à détecter et analyser les conversations, à identifier les tendances et les influenceurs, qu'ils soient détracteurs ou partisans.

Moyennant les tableaux de bord de suivi qu'il offre, il permet à tous les internautes de s'exprimer quotidiennement des marques des entreprises. Il propose des alertes, des archives complètes et des indicateurs sur mesure.

Synthesio s'appuie sur des technologies pour surveiller en temps réel les principales sources d'informations influentes dans le monde entier. Il possède plusieurs références :

- Médias de référence : presse en ligne, agences de presse, sites spécialisés, sites d'entreprises et d'institutions,...
- Médias sociaux : blogs, forums, sites de partage de vidéos, avis de consommateurs, commentaires, réseaux sociaux, Twitter...

Synthesio permet :

- La suppression du bruit.
- L'analyse de tonalité.
- De produire des rapports d'analyse personnalisés aux formats Word, Excel ou PDF.
- La validation des thématiques.
- Une approche multithématique. Ainsi, Chaque document peut être associé à plusieurs thématiques.

5. LA VEILLE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

D'une manière générale, la veille sur le développement durable n'est pas un concept très courant comme les différentes variantes de veille présentées précédemment (veille commerciale, veille technique, veille réglementaire,…). En effet, la veille sur le développement durable ne figure pas en tant que type de veille à part et ayant ses spécificités par rapport aux autres types de veille.

Pour cerner ce concept de veille, nous commencerons dans ce chapitre par une caractérisation du développement durable lui-même afin de définir, par la suite, le cadre et l'étendue du dispositif informationnel qui devrait lui convenir pour assurer un pilotage performant et avisé.

5.1. Comment approcher le développement durable ?

"Comment renouer avec la croissance de façon à faire reculer les inégalités et la pauvreté sans détériorer l'environnement légué aux générations futures?". Voici, en substance, la question en forme de dilemme que l'Assemblé Générale des Nations Unies a soumise en 1983 au Premier Ministre norvégien, Gro Harlem Brundland, en lui confiant la présidence d'une commission mondiale sur l'environnement et le développement. Quatre ans plus tard, la réponse tient en deux mots : « sustainable development », soit développement durable ou, selon les traductions : soutenable, viable.

Le développement durable est né donc, d'une prise de conscience aiguë de la finitude des ressources à la disposition de l'humanité, de la solidarité de l'homme avec son environnement et des interrelations des différentes régions du monde à travers leur influence respective sur le système terre. La découverte de la nécessaire solidarité planétaire pour raison environnementale est sans doute la contribution la plus significative des sciences de la nature dans le domaine.

5.1.1 Enjeux du développement durable

L'expression "développement durable" a été popularisée en 1987 à travers le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (Commission Brundtland). Une phrase de ce rapport est constamment citée : " ***le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs***."

En terme de concept c'est un nouveau cahier des charges de la notion de développement qui prend en compte simultanément :

- ✓ La dimension environnementale
- ✓ La dimension économique
- ✓ La dimension socio-culturelle

En terme de processus c'est un double processus :

- ✓ Un processus de **régulation** fondé sur des principes moraux au premier rang desquels le respect (des autres dans le temps et l'espace, respect de la nature), l'équité et le droit, la solidarité, la diversité ou pluralité,

- ✓ Un processus de **développement** fondé sur l'ouverture, l'innovation, la volonté d'entreprendre.

En terme de méthode, il se caractérise :

- ✓ Par la mise en œuvre de nouvelles connaissances dont la "connaissance de la connaissance", et la **perception systémique** (un monde qui apparaît comme un système, limité où les mécanismes et les évènements sont interdépendants),

- ✓ Par des principes d'actions, régissant d'une part les relations à la nature (diversité, précaution, prévention, pollueur payeur), et d'autre part à l'autre (diversité, partenariat et coopération, échange, participation),

- ✓ Par des modes de travail mettant en œuvre des outils d'analyse stratégique, de planification, d'impact, des outils de gestion de projet, de l'innovation, de l'information…

D'emblée, le développement durable est donc pensé dans une perspective de développement, de création de richesses en réponse à des besoins, notamment des plus démunis. Il conduit à envisager le présent en fonction de l'avenir, et de l'avenir commun de tous. Concrètement, se situer dans une perspective de développement durable revient à chercher à résoudre des défis qui recouvrent aujourd'hui des enjeux considérables pour l'humanité et son devenir.

5.1.2 Les principes du développement durable

Le développement durable propose des principes extrêmement intéressants, celui de solidarité, de précaution ou encore de participation. Ces principes devraient permettre de modifier les pratiques quotidiennes, si nous sommes capables de les décliner.

- ❖ **Le principe de solidarité**

Le développement durable exige une solidarité avec les générations futures et avec les populations de la planète. Il intègre, par conséquent, le long terme et la relation entre le long terme et le présent. Ce respect des générations futures est bien résumé par la belle invitation de Steiner (G) (1997) : "Nous devons tous apprendre à être les invités les uns des autres et à laisser la demeure de l'accueil enrichie par notre séjour et plus encore par notre départ. Que la maison soit plus belle quand nous la quittons qu'au moment de notre arrivée. L'écologie est l'art d'être invité".

- ❖ **Les principes de précaution et de prévention**

Tout d'abord, le développement durable privilégie une approche préventive plutôt que réparatrice. La prudence et le statu quo l'emportent toujours sur le risque de se tromper. Ensuite la prévention doit s'appliquer dés lors que le risque est identifié et que les dommages sont mesurables. Ensuite, le principe de précaution met l'accent sur le risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement. Par exemple, pour les nappes phréatiques, la santé, les

déchets dangereux, etc. La prévention des risques majeurs qui pourraient déclencher des catastrophes à effets durables est aussi l'une des préoccupations du développement durable : " l'absence de certitude scientifique ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement " (Déclaration de Rio, 1992).

- **Le principe de participation**

Le développement durable constitue une démarche, un processus dynamique qui implique la participation de tous les acteurs de la société civile au processus de décision. Ainsi, bien associer des populations qui participent encore peu ou insuffisamment au développement durable est un préalable. Les femmes, les populations défavorisées, les associations, sont encore trop à l'écart.
C'est mettre toutes les chances de son côté pour que le développement soit vraiment durable. Par conséquent, les stratégies de développement durable ne peuvent être construites que collectivement, avec la participation de tous, à l'échelon d'un territoire, d'une région, d'un pays, d'une collaboration internationale. La participation de la société civile est une condition sans laquelle on ne peut aboutir à un développement durable.

5.1.3 Le modèle à trois sphères

Si on ne sait pas forcément ce qu'est le développement durable, on peut au moins s'entendre sur ce qu'il n'est pas : il n'est pas un développement qui se mesure uniquement par des indicateurs économiques, il n'est pas un développement qui considère les ressources naturelles comme inépuisables, il n'est pas la croissance zéro.

De ce fait, on admet que le développement durable est un cadre de référence commun. Si on cherche à préciser son contenu, on peut s'accorder sur le fait qu'il intègre des exigences économiques, environnementales, sociales et démocratiques. Il est multidimensionnel. Il se situe au carrefour de trois sphères indissociables et irréductibles à l'une d'elles : la biosphère que l'on transforme ; la sphère économique au sein de laquelle se déroulent les activités calculées inhérentes à cette transformation ; la sphère humaine, à la fois instrument, actrice et finalité de ces transformations.

- **La sphère économique**

Dans la sphère économique le développement durable implique qu'une société maintiendrait indéfiniment sa capacité productive, c'est-à-dire, de façon plus technique, que son capital global par tête serait non décroissant dans le temps intergénérationnel.
Il va sans dire que dans ce capital figurent non seulement le capital physique et le capital humain mais aussi le capital naturel dont les ressources servent à la production ou sont utilisées pour la satisfaction des besoins dans le temps, c'est-à-dire au niveau inter-générationnel. La durabilité exige que les actes économiques d'aujourd'hui ne doivent pas dépouiller les générations futures de leurs options et de leurs choix.

❖ La sphère environnementale

Dans l'expression développement durable on ne trouve pas le mot protection, ni le mot environnement, mais d'abord le mot développement, avec l'idée que ce développement s'inscrit dans la durée et que nos ressources, notre espace, constituent un capital que l'on ne doit pas gaspiller. La dimension environnementale requiert d'être abordée notamment par ses aspects techniques comme la gestion de la ressource en eau, l'aménagement, la maîtrise des risques naturels, industriels et des déchets ; ses aspects qualité, dans l'optique du management environnemental : et par ses aspects juridiques (droit de l'environnement, droit du travail).

Ici la durabilité implique un mode de développement qui préserve les ressources naturelles essentielles à la vie humaine (l'eau, le sol, la diversité des espèces) et ne conduit pas à dégrader dangereusement la biosphère par l'accumulation de polluants, la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, la destruction de la couche d'ozone, la destruction des habitats naturels. Bref, le développement durable doit préserver les écosystèmes, et plus largement notre planète.

❖ La sphère sociale

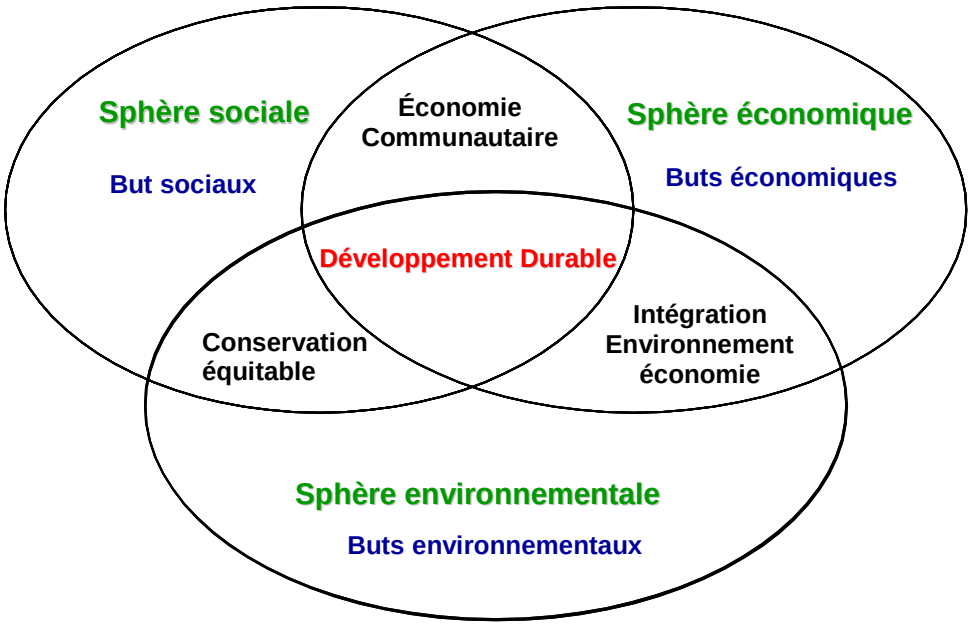
Le développement durable cherche surtout à transmettre aux générations à venir les ressources, les possibilités et les droits qui leur permettront d'accéder au bien être tel qu'il est aujourd'hui compromis : satisfactions des besoins essentiels (alimentation, santé, éducation, logement), accès aux services, à un certain nombre de biens marchands et non marchands, respect des droits de la personne.
Parallèlement, la prise en considération des populations pauvres, marginalisées ou exclues est au cœur du développement durable qui sous-entend l'équité en soi, mais aussi les actions à mener pour éviter les dégradations économiques, sociales et environnementales.

Le grand défi réside alors dans l'intégration des trois sphères susmentionnées. En effet, une approche spécifique de chaque pilier s'avère limitée vu les interdépendances des trois sphères. Par exemple, la consommation plus rationnelle et le recyclage des ressources naturelles (sphère environnementale) entraînent des économies de coût (sphère économie).

Une bonne formation du personnel (sphère sociale) favorise l'innovation et l'efficacité dans le travail (sphère économie). Les considérations environnementales permettent de mettre un frein à la surexploitation des ressources pour les générations futures (sphère sociale).

Ces différentes interactions entre les sphères économiques, écologique et sociale sont illustrées par la figure suivante :

Les trois sphères du développement durable



Le champ du développement durable correspond à l'intersection de ces trois sphères, en quelque sorte au plus petit dénominateur commun. Ainsi, une action de développement peut donc être qualifiée de durable si elle reconnaît l'interdépendance des différentes sphères d'activités humaines.

Du point de vue de la transversalité, cette conception présente l'avantage de revêtir une certaine légitimité disciplinaire et institutionnelle : - l'économie, l'environnement et la sociologie d'une part, - le Ministère du Développement Économique, des Affaires sociales et de l'Environnement d'autre part, peuvent s'y retrouver.

5.1.4 Un défi économique sans précédent

Le développement durable est à la fois dénonciateur et contestataire. Cette double nature le place au cœur de controverses majeures.

En premier lieu, le développement durable n'est pas une formule facile, un sésame pour ouvrir les portes d'un avenir renouvelé, soit un mot d'ordre pour sortir d'une spirale où l'humanité trouverait sa fin. Il est un projet de l'homme pour l'homme embrassant simultanément les différentes dynamiques économiques, environnementales et sociales. Il met l'accent sur les conflits de logique entre l'économique, l'environnement et le social. Il constitue sans doute le plus formidable défi auquel ait été confrontée la science économique depuis sa naissance.

En second lieu, situant l'approche des problèmes et l'action des hommes dans une perspective de long terme, le développement durable se joue à la fois dans le local et global ("penser globalement et agir localement"), dont l'articulation n'est jamais donnée a priori. Pour que le développement soit durable, il suffit que le développement de chaque espace local soit lui-même soutenable. La durabilité du développement est additive?

En troisième lieu, le développement durable oblige à poser la question fondamentale : dans quel monde voulons-nous vivre? Par là même, il heurte de front la mondialisation qui fait de la concurrence un objectif en soi plus qu'un moyen, avec le mimétisme et la différenciation indéfinie qu'elle réclame simultanément. Cette mondialisation est sans doute plus favorable à des stratégies de flexibilité et d'opportunisme qu'à des stratégies de long terme.

En quatrième lieu, le développement durable oblige à poser une autre question fort importante: comment évaluer la durabilité qui rompt avec la vision du court terme dominante et qui propose à la fois un arbitrage intelligent et permanent entre le court terme et le long terme et une forme de développement réunissant justice sociale, prudence environnementale, efficacité économique?

En cinquième lieu, le développement durable est "un arbre exposé au vent". Les enjeux qu'il traite sont des enjeux sociétaux, des enjeux de vie. La prise de conscience de l'urgence des actions reste encore limitée, et c'est ce qui explique la tiédeur des mesures actuelles.

En dernier lieu, le développement durable impose, aujourd'hui, une surveillance en permanence de l'environnement afin d'influer, d'orienter et d'aider à mettre en place une plan stratégique de durabilité. Bref, il faut une « écoute prospective de l'environnement ».

Quoi qu'il en soit, le plus grand défi du développement durable est d'assurer la préservation de l'environnement et le bien-être des individus à l'échelle planétaire. Pour y parvenir, il faut une vision commune et une détermination à procéder aux changements appropriés. Les moyens d'assurer la pérennité de l'avenir dépendent de plus en plus de la mise en place d'une veille durable environnementale.

5.2. La veille sur le développement durable

5.2.1 Le cadre de la veille sur le développement durable

Partant de la caractérisation précédente, il parait clair que le système de veille sur le développement durable ne peut être qu'un dispositif complexe par :

- **Son étendue**

Avec ses trois composantes économique, environnementale et sociale, une veille sur le développement durable est appelée à couvrir un nombre impressionnant de domaines et de thématiques.

- **La multitude de ses intervenants**

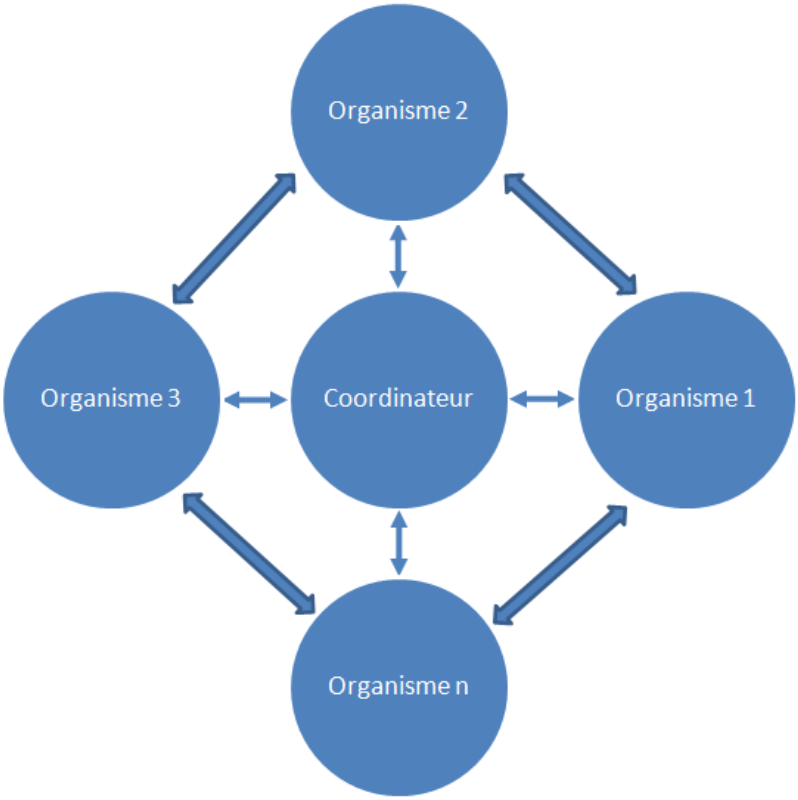
La traque et le traitement d'informations se rapportant à des thèmes aussi diversifiés requièrent le recours à des compétences spécialisées dans différents domaines. Ces compétences ne peuvent être issues que d'une multitude d'organismes œuvrant dans divers secteurs.

- **L'emploi de plusieurs types de veille**

Pour pouvoir répondre à la multitude de thématiques traitées, la veille sur le développement durable devrait combiner plusieurs types de veille. Dans le tableau suivant, nous présentons une illustration non exhaustive de cette nécessité d'associer différents types de veille pour répondre aux besoins du développement durable.

	Economique	Social	Environnement
Veille technologique	Identification des technologies permettant d'améliorer la productivité et par conséquent la compétitivité économique du pays	Identification des technologies permettant d'améliorer les conditions de vie de certaines populations et/ou assurant des conditions de travail plus favorables	Identification de technologies propres réduisant l'impact sur l'environnement
Veille réglementaire	Repérage de projet de règlement pouvant contraindre les exportations tunisiennes	Anticipation de projets de règlements sur le travail qui pourraient limiter l'expatriation de main d'œuvre et de compétences tunisiennes	Anticipation de l'adoption de nouveaux règlements dans le cadre des conventions internationales
Veille commerciale	Identification d'opportunités d'exportation vers des nouveaux marchés	Identification de possibilités d'exportation de produits de l'artisanat ce qui aurait un impact sur l'amélioration des conditions de vie de certaines franges de la population tunisienne	Les marchés de carbone
Veille normative	Repérage de barrières normatives dans certains marchés	Nouvelles normes pour améliorer les conditions de travail	Adoption de normes nécessitant l'emploi de matériaux recyclables

Ainsi, ce système aussi complexe de veille sur le développement durable devrait faire concourir une multitude de structures qui devrait disposer chacune de son propre dispositif de veille relatif à son domaine d'activité. L'approche de développement durable est ainsi assurée par cette interconnexion et cet échange permanent des données entre les différents organismes. Le schéma suivant présente une illustration de cette conception du système de veille sur le développement durable.



Ainsi, le coordinateur veillera à ce que chaque organisme intègre dans son approche de veille toutes les composantes du développement durable et ne se limite pas à son domaine d'activité seulement.

Chaque organisme aura à échanger des informations avec ses partenaires du système de veille soit directement soit à travers le coordinateur. Ce dernier assurera que certains thèmes, notamment transversaux, soient pris en compte au niveau de chaque intervenant. Bien entendu, la mise en œuvre d'une telle approche de la veille sur le développement durable requiert :

- Une définition des thèmes prioritaires à prendre en considération par chaque intervenant
- L'élaboration d'un protocole d'échange et de transfert de données pertinentes
- La mise à disposition du système d'outils performants assurant un échange efficace et un suivi performant
- La création de cadres de concertation thématiques impliquant les intervenants les plus concernés
- La mise en place d'un cadre juridique fixant les responsabilités et les attributions de chaque intervenant dans le système

5.2.2 Comment approcher la veille sur le développement durable

La mise en œuvre d'un tel système complexe de veille sur le développement durable pourrait se baser sur une ou plusieurs approches complémentaires. Les différentes approches possibles sont présentées dans ce qui suit :

❖ **Approche analytique**

L'approche analytique est basée sur des interactions extrêmement complexes et à différents échelons entre la société et l'environnement. L'application d'une telle approche pour la veille sur le développement durable doit être :

(i) Universellement applicable (à différents échelons dans le temps et l'espace et à différents processus scientifiques et politiques) et fondée sur des concepts, perspectives et approches existants et capable de les intégrer de façon à mettre en évidence les problèmes environnementaux actuels et leur interaction (dimension environnementale) ;

(ii) Capable d'intégrer des considérations humaines économiques et de témoigner de la contribution de l'environnement au développement de façon objective (dimension économique) ;

(iii) Socialement pertinente et intuitivement facile à saisir et à communiquer tout en étant, en même temps, scientifiquement utile et à même de corroborer des informations et des dynamiques hautement complexes et de les regrouper (dimension sociale).

L'ensemble des éléments constitutifs de l'approche analytique contient :

(a) Les éléments moteurs

On distingue généralement :

- Eléments moteurs directs : ils comprennent les secteurs sociaux et économiques de la société. Les interventions humaines peuvent être orientées de façon à provoquer un changement environnemental souhaité et elles peuvent faire l'objet de réaction par rapport au changement écologique, ou bien elles pourraient être intentionnellement ou non des sous-produits d'autres activités de l'homme (c'est-à-dire la pollution).

- Eléments moteurs indirects ou sous-jacents ou forces motrices, ils se réfèrent aux processus fondamentaux de la société qui motivent les activités ayant un impact direct sur l'environnement.

(b) L'état des lieux

L'état de l'environnement comprend également les tendances, souvent appelées changements écologiques, qui pourraient être à la fois naturelles ou induites par l'homme. Une forme de changement, telle que le changement climatique peut déboucher sur d'autres formes de changement tels que la perte de biodiversité. De multiples pressions pourraient rendre l'environnement plus vulnérable, conduisant ainsi à des changements cumulatifs et, dans certains cas, à des changements soudains et perturbateurs.

(c) Les effets environnementaux

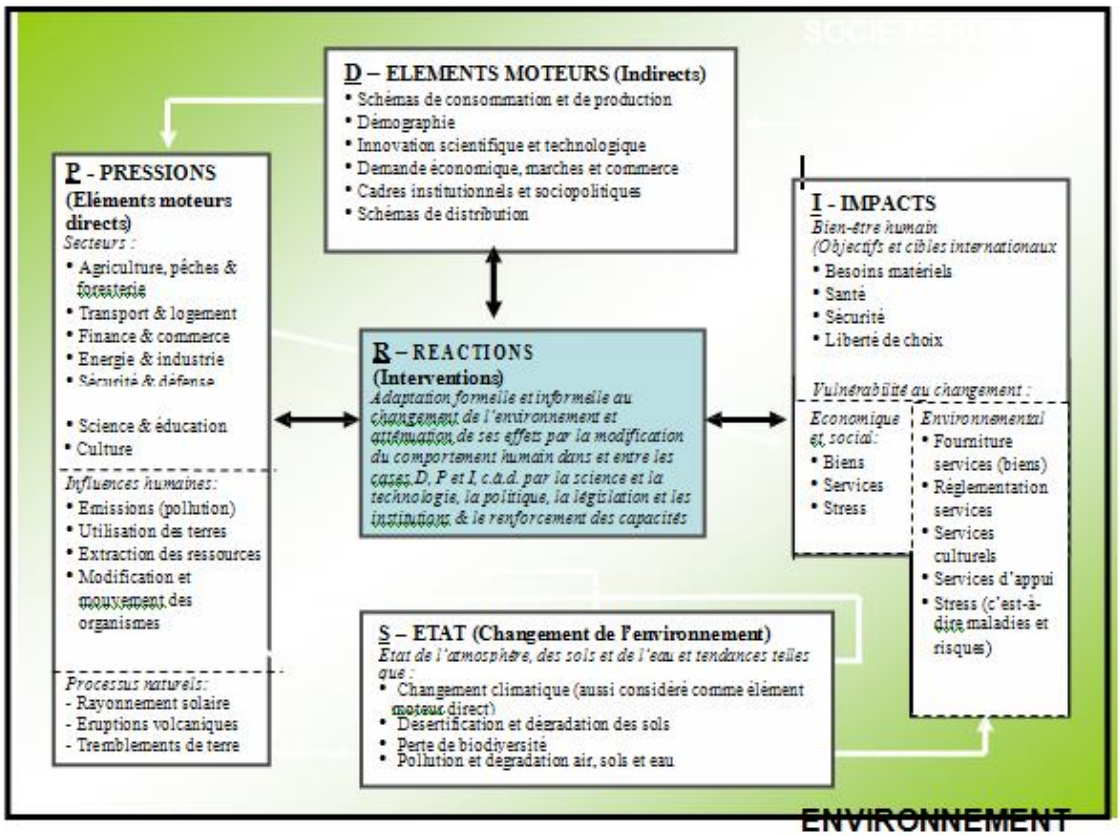
Les changements environnementaux peuvent avoir une influence positive ou négative sur le bien-être de l'homme par des changements dans les services écologiques et le stress environnemental.

Ces effets peuvent être environnementaux, sociaux et économiques et contribuer à la vulnérabilité des personnes. La vulnérabilité aux changements varie selon les groupes de personnes en fonction des circonstances géographiques économiques et sociales, de leur exposition au changement et de leur capacité à s'y adapter ou à en atténuer les effets. Le bien-être de l'homme, sa vulnérabilité et sa capacité à faire face dépendent de l'accès qu'il a aux biens sociaux et économiques et aux services ainsi qu'à son exposition au stress social et économique.

(d) Les interactions

Les interactions consistent en éléments tirés des éléments moteurs, des pressions et des effets qui peuvent être utilisés pour gérer la société afin de modifier les interactions entre l'homme et l'environnement.

Les éléments moteurs, les pressions et les effets qui peuvent être modifiés par un décideur à un échelon donné sont dénommés facteurs endogènes, alors que ceux qui ne peuvent l'être sont des facteurs exogènes. Les interactions se produisent à différents niveaux: Par exemple, lois et institutions sur l'environnement au niveau national et accords multilatéraux sur l'environnement et institutions aux niveaux régional et international. Les réactions traitent des questions de vulnérabilité tant des personnes que de l'environnement et elles fournissent des occasions de promouvoir le bien-être de l'homme. Le graphique suivant illustre cette approche analytique : l'interaction entre l'homme et l'environnement (Source : PNUE 2005)



❖ Approche fonctionnelle

L'approche fonctionnelle décrit comment les nombreux processus divers de surveillance peuvent être scientifiquement crédibles, politiquement légitimes et utiles, fonctionner les uns avec les autres et se compléter.
Elle est axée de façon générique sur les fonctions administratives, scientifiques et techniques extrêmement complexes qui doivent être en place pour maintenir une veille permanente.

(a) Echanges entre les différents acteurs

Cette fonction est essentielle pour identifier les besoins et les priorités pouvant fournir des connaissances et des informations susceptibles d'être traduites en avis politiques. L'utilisation de mécanismes tels qu'évaluations et indicateurs peuvent favoriser des relations plus étroites entre les scientifiques et les décideurs à différents échelons géographiques et temporels. Les évaluations ne sont pas de simples rapports et le processus d'évaluation lui-même est indispensable à leur efficacité. La conception des processus d'évaluation doit être adaptée aux exigences de circonstances particulières et le degré d'interaction entre la science et la politique peut varier d'une évaluation à l'autre;

(b) Systèmes et réseaux

Cette fonction s'applique à l'infrastructure technique nécessaire pour fournir les données, les informations et l'analyse qui sont à la base des éléments thématiques de toute évaluation. Elle est d'importance capitale pour la collecte et la gestion des données, l'établissement de liens entre partenaires et pour faciliter l'accès à l'information et aux connaissances sur l'environnement et leur échange;

(c) Produits et vulgarisation

Cette fonction recouvre la présentation et la diffusion des données, des informations et des connaissances sous la forme de produits tels que graphiques et rapports d'évaluation. Elle est essentielle pour garantir l'identification des principaux groupes d'usagers et pour veiller à ce que les produits soient mis à leur disposition et leur soient accessibles. La vulgarisation et la communication sont essentielles pour établir un lien entre les différents éléments de l'évaluation dans le contexte du cadre conceptuel et elles sont indispensables pour porter les produits de la connaissance à l'attention des décideurs et d'un large éventail de groupes d'utilisateurs;

- **L'approche modulaire**

L'approche modulaire divise les problématiques de développement durable en fonction de leur portée géographique et thématique. Les modules pourraient mettre en évidence des échelles thématiques et géographiques plus vastes ou être dissociés pour refléter une couverture plus étroite. Ils peuvent être structurés en fonction des échelles et thèmes spécifiques considérés.

- **La combinaison des trois approches**

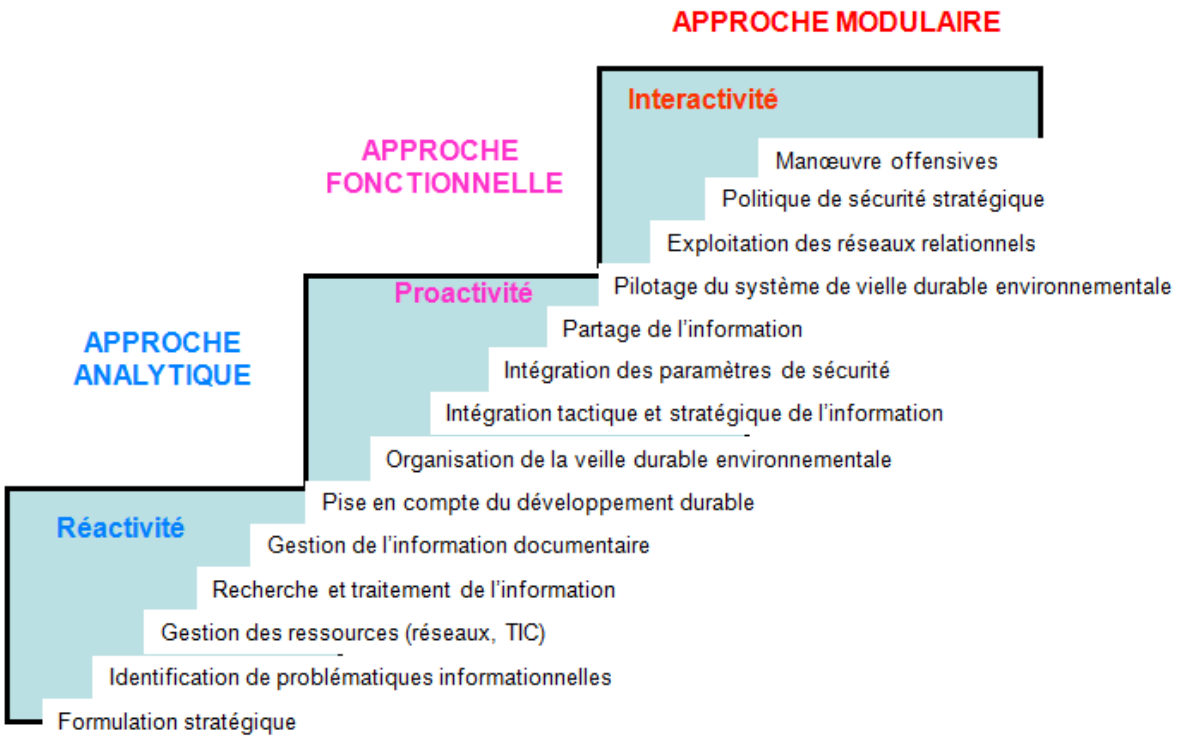
Chaque module serait étayé par l'approche analytique et couvert par l'approche fonctionnelle qui serait souple et pourrait être adaptée à des considérations spécifiques telles que l'échelle géographique, l'échelon temporel, la portée thématique, les partenariats, l'axe conceptuel et les ressources disponibles pour chacun.

L'approche fonctionnelle peut, à son tour, définir le module. En réalité, les modules définiront les domaines prioritaires dans le cadre du système de veille sur le développement durable. Il est recommandé d'entreprendre des consultations afin d'élaborer un mécanisme pour identifier et mettre en œuvre les principaux modules à insérer dans le système.

5.2.3 Un modèle incrémental de veille durable environnementale

Concrètement, la veille durable peut être envisagée comme une réponse aux besoins informationnels que se crée l'organisation au fil de son adaptation au développement durable.
Nous pouvons définir trois échelons qui correspondent à l'évolution du plan individuel vers le plan synergique. On distingue ainsi l'approche analytique, l'approche fonctionnelle et l'approche modulaire.

Chaque échelon comporte un certain nombre d'unités incrémentales (unités de formation) qui viennent enrichir les précédentes et qui peuvent être utilisées dans le cadre de la mise en place d'une veille environnementale.



Ce schéma incrémental permet de faire évoluer le niveau de veille durable environnementale atteint par une organisation tout en respectant sa spécificité. L'évolution se fait sans rupture, selon une progression qui génère de nouveaux besoins en dégrippant les acteurs, autrement dit en leur faisant découvrir que « la veille durable environnementale c'est possible ».

6. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION EN TUNISIE

6.1. Politique nationale du développement durable

Actuellement, le programme présidentiel 2009-2014, le 11ème plan et les recommandations de la CNDD (la Commission Nationale du Développement Durable) constituent une référence en matière de stratégie nationale du développement durable.
Nous présenterons dans ce qui suit, pour chacun d'entre eux, les principaux axes en rapport avec les domaines de l'environnement et du développement durable.

Ceci nous permettra, dans le cadre de la phase 2 de l'étude, de disposer des éléments nécessaires, en plus de ceux qui touchent les questions planétaires, pour identifier les axes prioritaires du dispositif de veille à mettre en place.

❑ Programme présidentiel 2009-2014

L'intérêt accordé par la Tunisie aux domaines de l'environnement et du développement durable se manifeste clairement à travers le 21ème axe du programme présidentiel qui propose des préconisations qui touchent ces domaines, dont principalement :

- Porter progressivement la part des crédits alloués aux différents programmes relatifs à la préservation de l'environnement et à la valorisation des ressources naturelles à 1,25% du PIB

- Créer une carte nouvelle et évoluée de l'environnement et du développement durable à travers, notamment, l'adoption de systèmes de la géographie numérique pour calculer les indicateurs de « durabilité » et le renforcement du système de veille, d'observation et d'alerte précoce.

- Mettre en place l'entreprise « amie de l'environnement » en activant davantage le label tunisien en matière d'environnement en maintenant l'intérêt accordé à l'environnement des pôles industriels

- Développer une culture environnementale permettant de protéger l'environnement et enraciner le développement durable notamment à travers la création d'un forum pour les jeunes et l'environnement dans chaque maison de jeunes et le lancement d'un «Agenda 21 » pour les jeunes en vue d'encourager le volontariat dans ce domaine.

- …..

Par ailleurs, cet intérêt pour l'environnement et le développement durable comme un fondamental de développement global de la Tunisie est affirmé dans d'autres axes du programme présidentiel. En effet, des préconisations dans ces domaines sont également proposées dans d'autres axes du programme tels que la prise en considération des changements climatiques et l'instabilité des conditions naturelles dans le secteur agricole (au niveau du 20ème axe) et le respect des standards internationaux en matière d'environnement dans l'industrie tunisienne (au niveau du 11ème axe).

Il y a lieu de signaler que le programme présidentiel a accordé une importance à l'intégration de la veille dans différents niveaux touchant le développement durable. Ceci se manifeste, notamment, à travers les préconisations suivantes :

- Le développement d'un système de veille sociale afin de prévenir les handicaps et renforcer la protection accordée aux catégories à besoins spécifiques en vue d'une meilleure intégration ;

- Le développement d'instruments de veille sanitaire et la mise en place de capacités et de moyens permettant de faire face aux risques afférents aux nouvelles maladies et aux pandémies récurrentes ;

- la réalisation d'une étude prospective sur les mutations sociales en vue de mieux connaître les contours et les principales caractéristiques de la famille de demain.

❑ Le 11ème plan : le volet environnemental

Il a tracé les orientations stratégiques de la Tunisie pour la période 2007 – 2011 sur quatre grands domaines :

- La protection de l'environnement
- La préservation des ressources naturelles et la lutte contre la désertification
- La maîtrise de l'énergie et les énergies renouvelables
- L'aménagement du territoire

Les principaux axes retenus sont les suivants

- Mettre en place une stratégie de communication environnementale, dans le cadre d'un partenariat avec la société civile afin de diffuser auprès des citoyens, la culture environnementale et les principes du développement durable
- En matière d'assainissement, l'orientation est de poursuivre l'extension du réseau notamment dans les zones à revenu modeste tout en impliquant davantage le secteur privé dans la gestion des installations de traitement. Il y a également la mise en place d'un plan d'action pour la gestion des eaux usées provenant des zones industrielles.
- La réorganisation et la modernisation de la filière de gestion des déchets dans le but de porter le taux de déchets collectés et traités dans les déchèteries contrôlées à 93%
- Développer une législation globale sur l'environnement qui tienne compte des évolutions internationales en la matière. Plusieurs axes sont identifiés, dont la mise en place d'une législation sur la qualité de l'air, sur le contrôle environnemental des entreprises et des activités polluantes, sur la veille en matière d'environnement et de qualité des espaces naturels, ainsi que sur les OGM…
- La préservation du littoral est également un axe du 11ème plan, avec la veille sur le niveau de la mer, qui peut être impacté par le phénomène du réchauffement climatique
- La mise à niveau environnementale des entreprises industrielles est définie comme un moyen pour leur permettre d'améliorer leurs performances, avec une préoccupation particulière pour les zones industrielles fortement polluantes comme Gabes, Gafsa, Sfax, Bizerte,…
- Le plan consacre une partie importante à la préservation des ressources naturelles et à la diffusion de la culture de leur consommation efficiente : cela concerne notamment l'eau, le sol, la lutte contre la désertification, la préservation des espèces vivantes, la biodiversité, les forêts, l'énergie,..
- Sur ce dernier point, le plan prévoit une plus grande utilisation des énergies renouvelables (éoliennes, solaire, biogaz, biocarburants…), ainsi que le renforcement

des programmes de sensibilisation sur l'utilisation rationnelle de l'énergie. Ceci sera réalisé à travers le renforcement des audits obligatoires, les contrats programmes, l'introduction des sociétés de conseils énergétique (ESCO), les consultations préalables lors de la mise en place de nouveaux projets grands consommateurs d'énergie, les économies d'énergie dans les bâtiments, les appareillages électriques, les véhicules,…

- S'agissant particulièrement de l'eau, le plan recommande une gestion très stricte notamment pour l'utilisation agricole, L'accent est mis sur la nécessité d'exploiter des ressources d'eau non traditionnelle à travers le dessalement de l'eau de mer ou les eaux souterraines
- Une stratégie nationale de lutte contre la désertification est préconisée, avec la promotion des activités artisanales dans les régions menacées et la mise en valeur des plantes
- L'axe social se manifeste également par la nécessité de contribuer à l'effort de création d'emploi, particulièrement à l'aide des programmes de gestion de déchets, et de la propreté des villes.
- En matière de conservation des eaux et du sol, l'accent est mis sur la protection des villes contre les inondations, la préservation des barrages ainsi que la consolidation des zones agricoles
- Le volet recherche constitue un axe du 11ème plan avec l'identification de quelques thèmes prioritaires comme la conservation des eaux, l'impact du changement climatique, l'utilisation des cartes agricoles, la lutte contre la salinité dans les périmètres irrigués,…
- Le plan évoque des objectifs dans le domaine de la pêche et des ressources aquatiques, avec la réalisation de cartes sur ces ressources et la mise en place d'indicateurs sur la pêche durable…
- Enfin, le volet de l'aménagement du territoire évoque le développement des infrastructures de transport, des ports, des aéroports, ainsi qu'un rôle plus accru des régions dans le développement économique

❑ Les recommandations de la CNDD

La CNDD se réunit annuellement, depuis 1999, afin de traiter des problématiques liées aux domaines de l'environnement et du développement durable.
Les thèmes abordés ainsi que les recommandations de chaque réunion constituent des données de base qui **traduisent certaines orientations stratégiques de la Tunisie en matière de développement durable**.
Pour identifier ces orientations, nous citerons dans ce qui suit, le résultat des deux dernières réunions (les 14ème et 15ème).
Elles ont évoqué principalement les sujets suivants:

- Maintenir une **veille sur les règlementations internationales** ratifiées par la Tunisie relatives à la protection de la nature et des espèces, à la protection du milieu marin et aux nuisances. Quelques axes sont particulièrement identifiés notamment, en matière de :
    - **lutte contre la désertification**
    - l'incidence des changements climatiques sur le **littoral**

- Maîtrise de la **gestion des ressources naturelles** : 3 axes prioritaires constituent la préoccupation dans ce domaine, à savoir :
    - **L'eau :**
        - L'économie d'eau (à généraliser dans les périmètres irrigués)
        - L'utilisation des eaux usées traitées dans l'irrigation (atteindre 50% d'ici 2014, contre 30% actuellement)
    - **L'énergie**
        - Utilisation d'équipements et de technologies appropriés
        - Le développement des bâtiments économes en énergie
        - La promotion des énergies renouvelables et alternatives
- Le renforcement de la capacité concurrentielle de l'industrie tunisienne, à travers le **programme de mise à niveau environnementale**
- **L'éducation environnementale** à tous les niveaux (écoles, société civile…)

6.2. Présentation du MEDD et de ses missions

Le MEDD (Ministère de l'Environnement et du Développement Durable) est chargé de proposer la politique générale de l'Etat dans les domaines liés à l'environnement et au développement durable et veiller à sa mise en application par les différents acteurs.
Dans ce cadre, il assure une mission de suivi du processus de développement durable et de ses principales tendances aux niveaux national, régional et international.

Cette fonction de suivi est assurée par plusieurs départements au sein du Ministère et par des organismes qui sont sous sa tutelle ou sous son autorité.

❑ Les départements du MEDD chargés de la veille

Au sein du Ministère, il y a trois directions qui sont chargées de la fonction de suivi du processus de développement durable à l'échelle nationale et internationale. Il s'agit de :

- **La direction générale de l'environnement et de la qualité de la vie** chargée à travers ses trois directions (direction de la qualité de la vie, direction de l'écologie et des milieux naturels et la direction de l'environnement industriel) de contribuer au suivi et à l'évaluation de la situation générale de l'environnement.

- **La direction générale du développement durable** chargée des études économico-environnementales et de la promotion des moyens adéquats pour la vulgarisation du concept de développement durable et sa diffusion entre les différentes parties concernées.

  Cette direction comprend la sous-direction du suivi des dossiers planétaires qui a été chargée, en vertu du décret n° 898/2006 du 27/03/2006 fixant les attributions du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, d'assurer une mission de veille sur le développement durable.

  La présente étude devrait définir les contours et les modalités de ce dispositif de veille ainsi que le rôle à jouer par tous les intervenants y compris la sous-direction du suivi des dossiers planétaires qui ne dispose pas, à présent, des moyens suffisants pour une telle activité.

- **La direction de la coopération internationale et du partenariat** chargée du développement des cadres et canaux de coopération internationale, bilatérale et multilatérale dans les domaines de l'action environnementale et du développement durable.

❑ Les organismes sous-tutelle / sous-autorité du MEDD

✓ OTED : (Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable)

Placé sous l'autorité de l'ANPE, il a plusieurs missions, dont principalement la mise en place et le suivi d'indicateurs sur le développement durable et l'élaboration et la publication de rapports sur l'état de l'environnement tunisien.

A cet effet, il travaille en étroite collaboration avec les différents organismes producteurs de l'information liée aux domaines du développement durable et de l'environnement (sous-tutelle du MEDD et des autres ministères).

✓ CITET (Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis)

Le CITET est chargé principalement de renforcer les capacités de la Tunisie dans les domaines de la protection de l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles. Son activité touche également des pays africains et méditerranéens.
Il dispose, à cet effet, d'un Centre de Documentation et d'Information (CDI) qui offre des services documentaires classiques (consultation de documents sur l'environnement et le développement durable au siège du CITET) et qui diffuse on-line des informations collectées et traitées par les différents départements de la CITET.

✓ ANPE (Agence Nationale de Protection de l'Environnement)

L'ANPE est un organisme qui est chargé de contribuer à la protection de l'environnement et la lutte contre la pollution.
Elle bénéficie d'une couverture régionale relativement importante puisque, en plus de ses structures centrales, l'ANPE est relayée, au niveau régional, par huit représentations.
Cette présence régionale lui permet, entre autres, d'assurer le contrôle et le suivi des rejets polluants et de leurs installations de traitement, et d'assurer la promotion de la politique environnementale nationale à travers, notamment, la formation.

✓ APAL (Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral)

L'APAL est chargée de l'exécution de la politique de l'Etat dans le domaine de la protection du littoral en général et du domaine public maritime en particulier.

A cet effet, elle dispose de l' « Observatoire du littoral » qui gère un système informationnel lui permettant de collecter et de compléter les données relatives au littoral.
Cet observatoire assure non seulement un rôle de collecte de l'information mais aussi d'analyse et d'interprétation des données et de diffusion de l'information.

✓ ANGED (Agence Nationale de Gestion des Déchets)

L'ANGED est chargée de contribuer à la mise en place de programme nationale de gestion des déchets et à la promotion de systèmes de valorisation/recyclage des déchets.

Dans ce cadre, elle assure un suivi de la filière de la gestion des déchets (déchets ménagers, déchets industriels….) essentiellement à travers des informations collectés dans

l'exercice de son activité (liste des entreprises/secteurs pollueurs, nombre de déchèterie, nombre des entreprises de revalorisation des déchets….).

- ✓ **BNG (Banque Nationale des Gènes)**

La banque nationale des gènes est chargée notamment de consolider les mesures pratiques visant à conserver, à développer et à valoriser les ressources génétiques, à en vérifier l'origine et à réintroduire les espèces disparues.

6.3. Les dispositifs de veille tunisiens

L'étude a analysé l'expérience de quelques organismes tunisiens en matière de veille. En effet, plusieurs structures publiques ont mis en place des dispositifs d'intelligence et/ou de veille plus ou moins avancés.
Pour la plupart, nous avons constaté qu'il s'agit soit :

- D'un système de suivi de certains thèmes relevant de la compétence de la structure en question

- De recherches occasionnelles d'information déclenchées par des besoins spécifiques et/ou ponctuels (projet en cours, intervention sur un thème particulier, demande de la tutelle,…)

- D'études qui comportent un volet de recueil et d'analyse d'informations internationales et locales. Ces études sont par la suite diffusées et leurs conclusions présentées aux décideurs.

Pour la plupart, ces expériences, même si elles intègrent relativement certaines missions du processus de veille, ne peuvent pas être qualifiées de dispositif de veille proprement dit, notamment au sens de la présente étude, compte tenu des éléments suivants :

- Les axes de veille ne sont pas généralement définis préalablement et/ou n'ont pas été identifiés à travers une approche stratégique basée sur l'analyse des besoins et des orientations de la Tunisie et des projections à moyen et long terme. En grande partie, il s'agit de besoins ponctuels et urgents nécessitant des recherches ciblées d'informations.

- La veille n'est pas intégrée en tant que dispositif permanent avec des ressources et des moyens spécifiques alloués à cet effet. Elle est plutôt faite occasionnellement selon les besoins.

- La portée de la plupart des systèmes de veille tunisiens est très limitée ne dépassant pas généralement le cadre du ministère voire de la Direction en question.

Néanmoins, il convient de signaler l'existence d'autres expériences tunisiennes en matière de veille qui sont relativement développées et intéressantes. Elles ont été initiées par certaines structures publiques comme le CITET, le CEPEX, l'INNORPI ou des centres techniques sectoriels. Ces dispositifs de veille se distinguent par leur niveau de diffusion assez large qui leur a procuré une envergure nationale dépassant le cadre des institutions qui les gèrent.

Nous présentons dans ce chapitre certaines de ces expériences afin d'en tirer des enseignements pour la mise en place du futur système de veille sur le développement durable.

❑ Le CITET

L'expérience du CITET en matière de mise en place de système de veille a démarré avec le lancement du programme de mise à niveau environnementale. Au début, cette veille s'est intéressée principalement à l'aspect technologique et particulièrement, aux mesures qui pourraient être adoptées par l'entreprise tunisienne pour assurer sa mise à niveau environnementale. Par la suite, d'autres axes de veille ont été intégrés progressivement comme le management, la législation, la normalisation, … et ce, pour élargir le champ du dispositif et répondre au mieux aux besoins des intervenants tunisiens.

Nous présentons dans ce qui suit une caractérisation de cette expérience par rapport aux différentes rubriques constitutives d'un système de veille :

- **Définition des thèmes**

Comme cela a été dit précédemment, les thèmes ont été élargis progressivement en essayant de cerner intuitivement tous les domaines qui pourraient intéresser l'entreprise et/ou le décideur tunisien tout en restant sous le chapeau de la question environnementale. Ceci n'empêche que le dispositif de veille du CITET aborde parfois des thèmes sortant du cadre environnemental.

- **Traque de l'information**

Les informations sont recueillies auprès de plusieurs sources qui pourraient être répertoriées en :

- Interne : à travers ses interventions dans les entreprises et ses missions diverses, le CITET a accès à des informations qui alimentent son système de veille et qui pourraient être exploitées par la suite.

- Externe : le CITET est abonné à de nombreuses revues scientifiques, techniques et environnementales. Par ailleurs, le centre est membre de plusieurs réseaux qui partagent et échangent une quantité importante d'informations. De plus, les responsables du système au sein du CITET maintiennent une veille régulière sur des sites générateurs d'informations.

  Il faut noter, également, qu'avec le temps, les personnes ciblées par la diffusion du CITET sont devenues eux mêmes une source d'information importante à travers leurs réactions et leurs contributions, qu'elles transmettent au CDI (Centre de Documentation et d'Information).

  Enfin, le CITET a initié des réseaux technologiques spécialisés impliquant les acteurs publics et privés pour échanger et travailler sur des questions spécifiques. Actuellement, trois réseaux sont constitués à savoir, les cimentiers, l'agroalimentaire et la valorisation des déchets organiques. Ces réseaux sont générateurs d'informations qui pourraient être diffusées à plus large échelle.

- **L'analyse**

Ce volet reste cependant le moins développé dans le système de veille du CITET. L'analyse consiste à faire une sélection préliminaire des informations jugées pertinentes pour certaines personnes et/ou organismes dans la liste de diffusion. Un travail de lecture et de tri de l'information en question est certes, effectué, pour identifier les éléments pertinents à

transmettre. Cependant, faute de moyens suffisants, ce travail ne permet pas d'aller plus en profondeur dans l'analyse, et conduit, dans la plupart du temps, à la transmission brute de l'information.

- **La population ciblée et moyens de diffusion**

A ce niveau, le CITET a réalisé une performance louable en atteignant plus de 12 000 abonnés à son système de Diffusion Sélective de l'Information (DSI). Afin de mieux cibler la diffusion des informations, le CITET a travaillé sur la segmentation des abonnées aux DSI selon des groupes homogènes (Entreprises, bureaux d'études, ONG, ministères, établissement de recherche,…).

Selon le contenu et le domaine de l'information, le CITET essaye de cibler la population la plus concernée. Pour ce faire, il utilise plusieurs moyens de communication dont :

- La « news letter »
- Les diffusions ciblées (DSI) : avec des informations spécifiques destinées à des populations bien déterminées
- Le site internet qui est devenu dynamique et actualisé en permanence. Ce site est utilisé également comme un moyen pour véhiculer des informations utiles.
- Les séminaires et les journées d'information qui sont thématiques ou générales et qui constituent une occasion pour diffuser certaines informations.

- **Moyens de travail**

Le système de veille du CITET est géré par le CDI qui dispose de moyens limités pour développer et perfectionner davantage ce dispositif. Ainsi, le CDI ne dispose pas de compétences spécialisées à affecter à cette activité ni de moyens de travail spécifique. A titre d'exemple, le CDI n'utilise pas de logiciels spécifiques qui auraient pu l'aider dans la traque et l'analyse du degré de pertinence de l'information.

- **Impacts**

Il est difficile de mesurer de manière précise les impacts d'un système de veille. Néanmoins, le CITET réalise régulièrement des enquêtes auprès des abonnées à sa DSI qui ont permis de dégager un niveau de satisfaction acceptable.

De même, la DSI a pu attirer l'attention de manière précoce sur des thèmes spécifiques et par conséquent, a contribué à mettre à la disposition de ses abonnés des éléments qui les ont aidé dans la prise de décisions appropriées.

❑ INNORPI

En matière de veille, l'INNORPI est actif dans trois domaines :

❖ La normalisation

L'INNORPI est présent dans plusieurs organisations internationales de normalisation comme :

- **L'ISO** (Organisation Internationale de Normalisation) où il est membre P dans une trentaine de comités. Ce statut lui permet d'être informé et consulté dans les différents travaux préparatoires de normalisation avec un droit de vote. Il existe cependant, près de 200 autres comités techniques où l'INNORPI n'est pas membre.

- **CEN** (Comité Européen de Normalisation) où l'INNORPI est membre associé. Ce statut lui permet d'être informé des travaux préparatoires de normalisation mais, pas de manière systématique.

Pour être accepté en tant que membre P, l'INNORPI a constitué des comités miroirs composés d'experts représentant diverses structures et organisations comme l'ODC, l'UTICA et l'ATPNE. Ces structures sont informées des différents travaux et leurs avis sont sollicités pour définir la position de la Tunisie. Les nouveautés en matière de normalisation en Tunisie sont mentionnées sur le site de l'INNORPI. Par ailleurs, un bulletin périodique Muwassafat édité par l'INNORPI présente l'actualité en matière de normalisation en Tunisie et à l'international.

Une stratégie de normalisation pour la Tunisie à l'horizon 2014 est encours d'élaboration. Elle devrait permettre à l'INNORPI d'avoir une vision à moyen et long terme et de mieux cibler son action en matière de normalisation. La présence de l'INNORPI dans les instances internationales sera également renforcée pour couvrir les domaines qui concernent le plus la Tunisie.

Par ailleurs, l'INNORPI est en train de travailler sur l'amélioration de son système de diffusion de l'information pour :

- Etablir des conventions avec les entreprises leur permettant d'être systématiquement informées en cas de mise à jour des normes qui les concernent

- Intégrer sur le site une rubrique d'information sur les normes en élaboration et/ou en révision

Conscient de l'impact de plus en plus important de la normalisation sur les échanges internationaux et des contraintes que pourrait générer l'adoption de ces normes dans certains marchés stratégiques de la Tunisie, l'INNORPI a renforcé au cours des dernières années sa présence dans les différentes instances internationales de normalisation de manière à permettre à la Tunisie d'anticiper la parution de nouvelles normes et de participer activement à leur processus d'élaboration.

Cette nouvelle approche s'est illustrée notamment dans les travaux ayant précédé la parution des normes ISO 26 000 (responsabilité sociétale) et ISO 14 067 (Empreinte

carbone des produits). Pour ces deux normes, l'INNORPI a veillé à constituer des comités miroirs pluridisciplinaires intégrant des compétences reconnues dans le domaine. Des membres de ces comités ont participé activement aux différentes phases d'élaboration de ces normes et ont pris part aux débats sur leur contenu. L'INNORPI a veillé à ce que les membres de ces deux comités soient désignés nominativement pour assurer plus de stabilité, un suivi plus efficace et une meilleure circulation de l'information.

Néanmoins, il y a lieu de noter que la disponibilité des ressources financières est la principale difficulté rencontrée par l'INNORPI pour assurer cette mission de veille normative. En effet, la participation aux différentes phases d'élaboration d'une norme requiert des déplacements fréquents à l'étranger qui nécessitent des budgets significatifs. A titre d'exemple, la participation aux travaux sur les normes ISO 26 000 et ISO 14 067 aurait pu être compromise si l'INNORPI n'avait pas bénéficié d'un financement suédois qui lui a permis de faire face aux dépenses.

Par ailleurs, outre la participation aux différents travaux d'élaboration des normes, les membres des comités miroirs sont également appelés à jouer un rôle plus actif dans la diffusion de l'information auprès de leurs adhérents. Ainsi, les représentants des différentes structures impliquées dans les comités miroirs (ONG, Producteurs, Consommateur, Laboratoires, Autorités, Travailleurs,…) devraient prévoir des outils (réseau, séminaire, brochure, newsletter, …) leurs permettant d'informer systématiquement leurs adhérents.

- **La propriété industrielle**

Dans ce domaine, l'INNORPI est en train de mettre en place un dispositif de veille lui permettant de dénicher les brevets qui tombent dans le domaine public ou qui ne sont pas protégés en Tunisie. L'objectif étant de permettre aux entreprises tunisiennes d'explorer ces opportunités en les informant des brevets qu'elles pourraient exploiter gratuitement.

Pour ce faire, l'INNORPI va exploiter les différents mécanismes développés par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) et en particulier le TISC (Technology and Innovation Support Center). En effet, dans le cadre de sa contribution aux Objectifs du Millénaire, définis par l'Organisation des Nations Unies, l'OMPI a mis en place un réseau de centres de technologie et d'appui à l'innovation (TISC) pour fournir aux utilisateurs des pays en développement et des PMA une assistance personnelle concernant l'information sur les brevets et les services d'appui à l'innovation qui leur permettront d'accéder à l'information technologique appropriée. Les TISC sont situés à l'Office national des brevets ou dans les universités, les établissements d'enseignement, les associations d'entreprise, les chambres de commerce, les parcs scientifiques et technologiques; en outre, une formation intensive est prévue à l'appui de leur développement.

Les secteurs de l'industrie pharmaceutique et de l'énergie solaire et photovoltaïque ont été identifiés comme cible prioritaire de l'INNORPI dans la recherche de brevets non protégés ou du domaine public.

- **L'alerte export**

L'Alerte Export est un service de notification électronique qui permet aux exportateurs de demeurer informés des changements apportés aux règlements sur les marchés mondiaux,

avant qu'ils n'aient force de loi. Alerte Export envoie des avis électroniques chaque fois que les organismes de réglementation étrangers modifient les exigences qui s'appliquent aux produits qui concernent le client. Les services offerts par l'Alerte Export sont :

- Information automatique des changements de réglementation proposés dans les champs d'intérêt indiqués;

- Accès au texte intégral des projets de mesures réglementaires;

- Possibilité d'émission des commentaires sur les changements proposés.

Les structures pouvant s'abonner à ce service peuvent être des PME tunisiennes, des départements ministériels, des exportateurs, des importateurs, des fabricants, des consommateurs et des chercheurs.

Malgré l'intérêt que peut avoir un tel outil, l'Alerte Export reste très peu diffusé auprès des entreprises tunisiennes. Celles-ci sont, le plus souvent, même pas au courant de l'existence de ce service qui est fonctionnel depuis un an sur le site de l'INNORPI. Une campagne de communication est prévue par l'institut pour promouvoir ce service et lui assurer une plus grande diffusion auprès des entreprises.

❑ CEPEX

En tant que structure chargée de la promotion des exportations, le CEPEX a développé un service d'information à l'export. Plusieurs outils ont été développés à cet effet tels que :

- La création d'une bibliothèque de l'exportateur comportant des ouvrages et des études sur la réglementation du commerce et la situation des marchés
- L'installation de représentations commerciales à l'étranger censées traquer les informations et les transmettre au CEPEX pour les mettre à la disposition des décideurs et des entreprises exportatrices.
- La création de départements au sein du CEPEX avec des responsables secteurs et des responsables marchés. Ces compétences sont appelées à répondre aux demandes d'information des entreprises tunisiennes et de les orienter dans leur conquête des marchés
- La réalisation d'études et le recueil de statistiques et d'informations sur les produits et les marchés à mettre à la disposition des entreprises tunisiennes. Dans ce cadre, le CEPEX a accès à plusieurs bases de données et a développé des partenariats avec des organismes internationaux de support au commerce.

Conscient de l'importance de la veille en tant que fonction essentielle dans le processus de développement des exportations, le CEPEX a lancé un projet en 2004/2005 visant à se doter d'un système de veille performant. A cet effet, il a sollicité le concours du PNUD pour financer ce projet qui a comporté :

- Des formations sur la traque et l'analyse de l'information
- La constitution d'équipes thématiques
- L'utilisation de logiciel de veille comme Digimind
- Une assistance par des experts spécialisés en veille
- …

Le projet a retenu le textile/habillement comme secteur pilote pour appliquer le dispositif de veille. Une lettre de veille mensuelle sur le secteur a été lancée. Sa rédaction avait fait appel au concours de compétences issues des différents départements du CEPEX. Cette expérience ne s'est pas poursuivie longtemps à cause du manque de disponibilité des ressources affectées au projet.

Ainsi, comparé à des organismes homologues en Europe comme UBI France ou OSEC Suisse, le système de veille du CEPEX semble encore basique et se limite à une information de premier niveau. La communication sur les outils d'information existants (bibliothèque, base de données internationales, représentations à l'étranger,…) est aussi insuffisante ce qui limite leur exploitation par les exportateurs tunisiens.

Actuellement, une dynamique est encours pour structurer le dispositif de veille au sein du CEPEX afin qu'il réponde au mieux aux attentes des entreprises tunisiennes. Une réorganisation interne est même lancée pour ancrer cette fonction veille et la développer.

❑ Points focaux du MEDD

Ces points focaux, placés sous la Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de la Vie, sont en charge des conventions internationales ratifiées ou qui concernent la Tunisie comme :

- La convention sur les changements climatiques
- La convention sur la Biodiversité
- La convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POPS)
- La convention de Bale sur le transfert des déchets dangereux
- La convention de Rotterdam concernant le consentement préalable pour l'exportation de certains produits chimiques
- …

D'autres organismes sous la tutelle du MEDD ou d'autres ministères sont en charge d'autres conventions internationales et ont créé des points focaux à leur niveau à cet effet.

Le suivi de ces conventions est capital à différents niveaux :

- Anticiper les exigences et les contraintes réglementaires et normatives qui peuvent en découler à l'échelle internationale et qui pourraient avoir un impact sur le développement de la Tunisie. Une anticipation des travaux en cours permet de formuler la position de Tunisie et de défendre ses intérêts lors des sommets et des commissions prévus à cet effet.

- Identifier les opportunités que pourraient générer ces conventions pour la Tunisie sur les plans économique et social. A titre d'exemple, la convention sur les changements climatiques a imposé des contraintes pour atténuer ce phénomène mais, elle a également créé des opportunités en matière de Mécanismes de Développement Propres (MDP) pour les pays en développement.

Les différents points focaux puisent leurs informations à travers :

- La participation aux différents travaux sur les conventions et les protocoles
- Un suivi des actualités sur les sites des conventions
- Les documents reçus de la part du secrétariat des conventions

Le point focal coordonne le travail d'un comité national regroupant les principaux organismes concernés par la problématique en question. Il informe les membres du comité des principales évolutions au niveau de la convention et des travaux en cours. Ces informations sont communiquées lors des réunions des comités et/ou à travers les correspondances directes entre le point focal et les membres.

Certains points focaux disposent également de réseaux de vis-à-vis dans des structures publiques et privées avec lesquelles ils échangent des informations ou suivent des projets qui concernent la convention.

Pour la convention sur les changements climatiques, une Cellule d'Information sur l'Energie Durable et l'Environnement (CIEDE) a été créée au sein de l'Agence Nationale pour la Maîtrise de l'Energie en avril 2001. *La mission de la CIEDE s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) et consiste à contribuer à la vulgarisation et à la diffusion des connaissances dans le domaine des Changements Climatiques d'une façon générale et de l'énergie durable en particulier. Le champ d'activité de la CIEDE vise essentiellement la mise en œuvre de*

l'article 6 de la Convention à savoir l'éducation, la formation, la sensibilisation et l'accès du public à l'information en matière de Changements Climatiques[1].

❑ Centres techniques

La quasi-totalité des centres techniques relevant du ministère de l'industrie et de la technologie ou d'autres ministères ont développé de manière plus ou moins avancée des activités de veille. Ceci se manifeste par :

- La création de cellule interne chargée de cette activité veille au sein des centres de documentation et d'information ou au sein d'autres départements
- L'édition périodique de News Letter ou de Bulletin d'information destinés aux clients et partenaires des centres
- La tenue et la gestion de bases de données diverses
- L'organisation d'activités d'information (journées, séminaires, information directe,…)
- L'intégration de rubriques d'actualité dans les sites web
- …

Ces différents systèmes de veille sont axés sur le métier et la spécialité du centre et traitent des aspects :

- Technologique
- Réglementaire
- Commercial

Les informations diffusées sont puisées généralement dans des revues spécialisées, des sites internet ou à travers des réseaux de partenaires. Il n'existe pas d'éléments permettant de mesurer la performance de ces dispositifs de veille dont certains sont relativement récents.

Malgré les avancées réalisées, ces systèmes requièrent un perfectionnement à différents niveaux :

- La prise en compte de la composante Développement Durable dans les thématiques et les axes de veille
- Le positionnement de la veille en tant que fonction essentielle et stratégique
- Les moyens alloués à cette fonction : ressources humaines, logiciels, sources d'information,…
- La formation des compétences impliquées dans le fonctionnement de la veille
- L'intégration d'une diffusion plus ciblée et plus efficace
- L'intégration du volet analyse et prospectif pour dénicher les tendances et proposer des mesures anticipatives
- …

[1] Source : Extrait du site de la CIEDE ttp://www.changementsclimatiques.tn

❑ Projet IAVEC

Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme de coopération technique entre la Tunisie et la Suisse pour le développement des exportations tunisiennes. Ce projet consiste en l'établissement d'un réseau tunisien d'Intelligence, d'Analyse et de Veille Economique et Commerciale (IAVEC).

Il est financé par la Suisse et est appuyé, techniquement par le CCI (Centre de Commerce International). Il fait intervenir les institutions suivantes, en tant qu'acteurs dans le système de veille à créer :

- La Direction Générale de la Coopération Economique et Commerciale du Ministère de Commerce et Artisanat
- La Direction Générale de Commerce Extérieur du Ministère de Commerce et Artisanat
- Le Bureau des Etudes, de la Programmation et de la Planification du Ministère de Commerce et Artisanat
- L'Observatoire du Commerce Extérieur du Ministère de Commerce et Artisanat
- Le Centre de Promotion des Exportations - CEPEX
- L'Institut National de Normalisation et de la Propriété Intellectuelle

Le projet vise les objectifs suivants :

- Acquérir une capacité d'analyse rationnelle et anticipative des événements liés au commerce

- Suivre les évolutions des tendances des marchés nationaux, internationaux et des divers secteurs économiques

L'architecture de cette plateforme de veille et d'échange d'information ainsi que ses principes de fonctionnement ont été définis. Actuellement, le projet est en phase de mise en place et un plan d'action a été défini à cet effet.

7. BENCHMARK : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE VEILLE EN FRANCE

Ce chapitre vise à donner un aperçu sur l'expérience d'autres pays ayant mis en place un dispositif de veille environnementale.
Le cas de la France nous a semblé intéressant à présenter.

En France, donc, un dispositif de veille a été mis en place et est piloté par le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD). Cet organisme est une entité transversale siégeant au Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer.
Il est en charge de l'élaboration et du suivi de la Stratégie Nationale de Développement Durable. A ce titre, il cumule plusieurs missions dont celles de la veille et de la prospective.

Le CGDD comprend trois pôles « métier » et deux structures transversales : (voir organigramme)

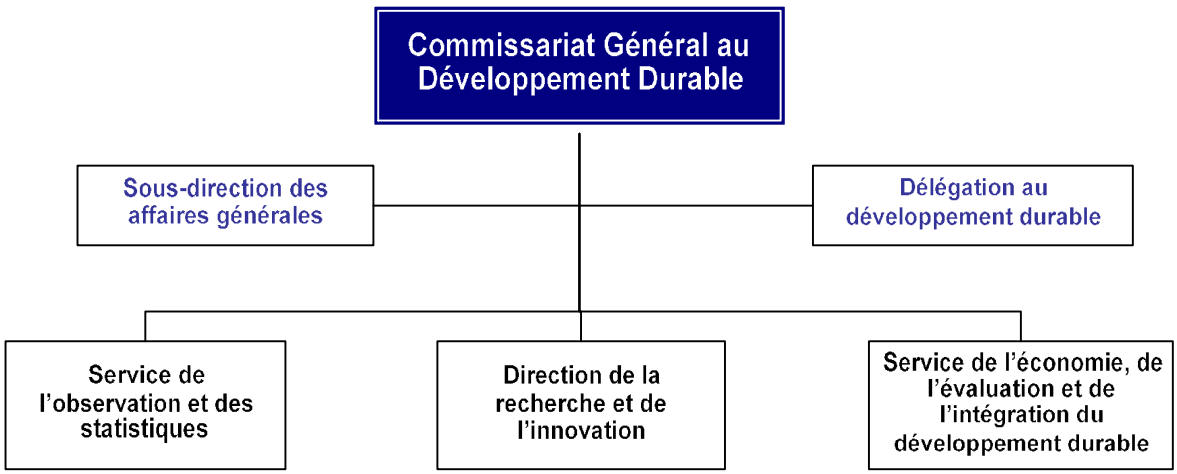
- **Le pôle économie** (*Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable)* est chargé de la réalisation des études, des analyses et des prévisions à caractère économique en rapport avec les domaines de l'environnement et du développement durable.

- **Le pôle recherche** *(Direction de la recherche et de l'innovation)* définit et anime les programmes de recherche dans les domaines de l'environnement et du développement durable et veille à leur mise en œuvre, à leur évaluation, à leur valorisation et la diffusion de leurs résultats.

- **Le pôle observation** *(Service de l'observation et des statistiques)* est chargé de la collecte des informations et la mise en place et la gestion de systèmes d'informations

- **La sous-direction des affaires générales** assure la mise à disposition des moyens nécessaires au fonctionnement du CGDD (gestion budgétaire, GRH…)

- **La Délégation au Développement Durable (DDD)** assure les fonctions veille & prospective.
  Elle propose également les actions et les orientations du ministère en matière de développement durable….



Ainsi, la Délégation au Développement Durable (DDD) est la cellule responsable de la fonction veille et de la prospective pour le développement durable.
Elle travaille en étroite collaboration avec les trois pôles « métiers » du CGDD, ainsi qu'avec les autres ministères.

La DDD comprend notamment :

- **Des chargés de missions** coordonnent les travaux des différents pôles « métiers » au sein de la CGDD et des différents départements du ministère sur les thèmes prioritaires de la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD)..

- **Le bureau de la stratégie nationale du développement durable** : met en place et assure le suivi de la stratégie nationale de développement durable. Il apporte son appui aux administrations centrales et aux établissements publics dans l'élaboration des stratégies sectorielles ou ministérielles en cohérence avec la SNDD.
  Il assure également le secrétariat du comité interministériel pour le développement durable[2] **(CIDD)**.

- **La mission prospective** : a été mise en place récemment au sein de la DDD (depuis novembre 2008). Elle permet d'identifier les tendances d'évolution à travers une activité de veille nationale et internationale dans les secteurs dont le ministère a la charge (veille scientifique, socio-économique et technique).
  Cette cellule est en charge, également, des travaux de prospective au sein du ministère. Des experts français ou étrangers et des représentants de la société civile sont conviés à participer à ces travaux.
  Elle finance également en partenariat avec d'autres organismes (telle que l'ADEME) des études et des travaux de recherche.

Une organisation et des méthodes de travail ont été adoptées par le CGDD afin d'assurer la transversalité, la continuité et la cohérence entre ses différents pôles et structures. Il s'agit notamment de :

- La mise en place d'un comité de direction hebdomadaire (PV de réunion accessible pour consultation par tout le personnel de la CGDD)
- 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
- La tenue de réunions thématiques impliquant les représentants de chaque pôle et structure de la CGDD
- L'organisation de réunions annuelles, faisant intervenir des experts extérieurs au ministère
- L'animation de réseaux sur chaque thématique aussi bien au sein de la CGDD, qu'au sein du ministère

[2] Le comité interministériel pour le développement durable (CIDD) est chargé de définir, d'animer, de coordonner et de veiller à la mise en œuvre de la politique conduite par le Gouvernement en matière de développement durable. A ce titre, il veille à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable et à son actualisation. Présidé par le premier Ministère, ou par délégation de celui-ci, le comité regroupe tous les ministres.

Nous signalons que, la France, comme la Finlande, la Grande-Bretagne, le Québec et la Suisse, dispose d'un **Réseau Interministériel de Prospective et de Veille**, mis en place et animé, depuis décembre 2007, par le Centre d'analyse Stratégique[3].
Ce réseau regroupe seize dispositifs de prospective et de stratégie relevant de dix ministères, quatre secrétariats d'État et deux services du Premier ministre.
Il répond à la double exigence de renforcer les capacités d'anticipation et d'analyse stratégique au sein de l'État et de **coordonner les réflexions prospectives entre les différents ministères**.

Ainsi, le dispositif de veille sur le développement durable **fait partie de ce réseau et est intégré dans une coordination nationale** visant à maintenir une veille sur les différentes thématiques jugées stratégiques par le gouvernement français.

- ✓ **Les thèmes abordés**

Les thèmes sur lesquels portent les travaux de la CGDD, et plus précisément la Mission prospective, portent essentiellement sur les axes stratégiques de la politique nationale dans les domaines de l'environnement et du développement durable.

Le choix des thèmes prioritaires à traiter par les différents pôles du CGDD est basé sur des réunions organisées avec les différentes directions générales du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer.

En ce qui concerne la veille & la prospective internationales, il y a un suivi des principales conventions internationales prises pour le développement durable. Un suivi particulier est accordé à l'analyse économique développée au sein de l'OCDE.

Les thèmes sur lesquels portent les investigations de veille sont les suivantes :

- Transition économique
- Fiscalité verte
- Société « bas carbone »
- Stratégies d'innovation
- Mobilité durable
- Prospective de la population

- ✓ **La collecte de données**

Le CGDD anime différents réseaux régionaux et départementaux. Ces réseaux lui permettent la collecte des données sur terrain.
Le commissariat entretient également des réseaux avec des entités scientifiques et techniques, ainsi qu'avec des établissements publics, ce qui lui permet de suivre les travaux de ces entités dans les domaines en rapport avec le développement durable.

Il organise régulièrement des dispositifs de concertation et d'échanges avec les différents ministères concernés par la Stratégie Nationale de Développement Durable.

[3] Le Centre d'analyse stratégique est un organisme directement rattaché au Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le Gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale ou culturelle.

- ✓ **Diffusion de l'information et communication**

Le CGDD communique essentiellement à travers les différents réseaux qu'il anime.

En particulier, en ce qui concerne, la cellule de veille au sein du CGDD, elle communique principalement à travers la Lettre de veille de la mission prospective. Ce document vise à expliquer les sujets qui sont au cœur des préoccupations de la mission. Il présente des analyses qui aident à réfléchir aux transitions économiques, sociales, écologiques, institutionnelles ou technologiques ; transitions qui devraient permettre d'évoluer vers des sociétés plus durables aux horizons du long terme (2030) et du très long terme (2050).

D'autres moyens sont utilisés pour la diffusion de l'information et la communication : Séminaire, colloque, formation…