



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

Projet de recherche  
sur les politiques

Policy Research  
Initiative

# Capacité, collaboration et culture

## L'avenir de la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale

Thomas Townsend  
Projet de recherche sur les politiques

Bob Kunimoto  
Projet de recherche sur les politiques

Mars 2009

Canada



# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Arguments en faveur de politiques fondées sur des données probantes.....</b>	<b>6</b>
2.1 Les limites floues entre la recherche et l'analyse dans le domaine des politiques.....	7
<b>3 Recherche sur les politiques dans l'administration fédérale.....</b>	<b>7</b>
3.1 Le processus de recherche sur les politiques .....	8
3.2 Les enjeux humains.....	11
<b>4 Les forces qui changent la fonction de recherche sur les politiques</b>	
4.1 Forces de changement mondiales .....	12
4.2 Principaux moteurs de changement pour la fonction de recherche sur les politiques.....	13
4.3 Les questions de capacité, de collaboration et de culture .....	18
<b>5 Scénarios .....</b>	<b>21</b>
5.1 Deux principales incertitudes.....	21
5.2 Quatre scénarios.....	23
5.3 Maintien du cloisonnement.....	24
5.4 Le monde de l'impartition .....	24
5.5 Coproduction à l'aide de réseaux.....	25
5.6 Redéfinition de la recherche sur les politiques .....	26
<b>6 Conséquences .....</b>	<b>26</b>
6.1 Conséquences sur le plan du renouvellement .....	26
6.2 Compétences des chercheurs .....	27
<b>7 Orientations et conclusions provisoires.....</b>	<b>30</b>
<b>Annexe A : Le processus de recherche sur les politiques.....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe B : Diffusion des connaissances .....</b>	<b>39</b>
<b>Références .....</b>	<b>47</b>
<b>Notes .....</b>	<b>48</b>

## Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du Groupe de données pour la recherche sur les politiques pour leurs commentaires et suggestions lors de la rédaction de ce rapport. Nous voulons souligner les contributions écrites de François Faucher et Jai Persaud, Ressources naturelles Canada (annexe B) et d'André Downs, Projet de recherche sur les politiques (annexe A). Merci à ceux et celles qui ont participé à la séance de mise en scène, notamment Martha Justus, André Downs, Primal Silva, Thomas Townsend, Peter Padbury, Cliff Halliwell, Charles D. Mallory, François Faucher et Bob Kunimoto. Nous tenons enfin à remercier les ministères et les participants qui ont pris le temps de répondre aux deux sondages.

Cet article, qui fait partie d'une série, a été élaboré dans le contexte du dialogue continu sur le renouvellement de la fonction publique et son objectif est de faciliter la discussion et les débats sur les défis que doit relever la fonction publique. Les opinions qui y sont exprimées n'engagent que les auteurs et ne sont pas nécessairement représentatives du point de vue du Projet de recherche sur les politiques, du gouvernement du Canada ou de ministères ou d'organismes en particulier.

Le présent rapport est accessible sur le site web du PRP à l'adresse suivante :

<[www.recherchepolitique.gc.ca](http://www.recherchepolitique.gc.ca)>

Des copies papier du présent rapport sont disponibles. Vous devez en faire la demande à l'adresse suivante :

Projet de recherche sur les politiques  
56 rue Sparks, 1<sup>er</sup> étage  
Ottawa, ON K1P 5A9

Tél. : 613-947-1956

Télec. : 613-995-6006

Courriel : <[questions@prs-srp.gc.ca](mailto:questions@prs-srp.gc.ca)>

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication, veuillez envoyer un message par courriel à : <[copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca](mailto:copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca)>

PH4-52/2009F-PDF

ISBN 978-1-100-91086-4

## **Sommaire<sup>1</sup>**

### **Le rôle de la recherche sur les politiques**

La recherche sur les politiques aide la fonction publique à comprendre et à aborder des questions actuelles et nouvelles en matière de politiques au moyen de travaux impartiaux et fondés sur les données probantes qui peuvent éclairer le processus d'élaboration des politiques. Au gouvernement fédéral, la recherche sur les politiques présente des conclusions de recherche et des connaissances stratégiques aux responsables de la planification à moyen terme, de la planification de la transition, de la préparation du budget et de l'élaboration des politiques à l'échelle du système et au sein des ministères. Cette fonction comprend aussi des responsabilités qui incombent à l'infrastructure des connaissances stratégiques, comme la conception de sondages et la production et la gestion de données. La force de la recherche sur les politiques au sein de l'administration fédérale dépend du leadership continu, de l'accès aux données actuelles et pertinentes, de la demande de cadres supérieurs, d'une capacité analytique solide et d'un financement stable.

### **Les forces qui changent la fonction de recherche sur les politiques**

La recherche sur les politiques est une fonction dynamique. Elle ne se pratique pas de la même façon aujourd'hui qu'il y a 20 ans, et elle continuera à changer dans les années à venir. Les technologies de l'information et des communications sont à l'origine de ces changements. Ainsi, la capacité d'échanger de grandes quantités de données et d'information sur d'importantes distances et, par la même occasion, de bâtir des réseaux internationaux en fonction des disciplines permet à la recherche sur les politiques menée en collaboration de progresser de façon extraordinaire. Ce facteur a toujours eu pour effet de favoriser la coproduction de la recherche et de faciliter la gestion des connaissances et leur transfert à une vitesse croissante. Le gouvernement éprouve, pour la recherche sur les politiques, un besoin de main-d'œuvre diversifiée et spécialisée qui possède des compétences analytiques solides, besoin qui croît en partie grâce à l'accessibilité sans précédent d'information découlant de la recherche et à la production de cette information, qui doit être comprise et mise en contexte. Enfin, le volume croissant de recherches et d'analyses provenant de l'extérieur du gouvernement présente toute une série de nouvelles occasions d'accéder aux conclusions des recherches et des analyses sur les politiques des autres acteurs.

D'autres forces ont un impact sur l'organisation et la pratique de la recherche sur les politiques dans l'administration. Ces forces tiennent notamment à la nature de plus en plus complexe, interreliée et horizontale des enjeux qui exigent des activités de recherche; aux influences internationales sur la formulation des politiques; à la demande de politiques adaptées aux particularités régionales; au besoin de produire des recherches sur les politiques rapidement pour permettre aux décideurs de réagir de façon efficace à la situation économique ou environnementale qui change rapidement et à la demande croissante de perspectives tournées vers l'avenir.

## Scénarios d'avenir pour la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale

En ce qui concerne l'avenir de la fonction de recherche sur les politiques au sein de l'administration fédérale, il faut se poser trois questions se rattachant à trois thèmes :

- **Capacité** : quelle est la capacité, tant humaine qu'informatique, nécessaire au sein du gouvernement pour soutenir la production et l'approvisionnement de recherche de haute qualité et faisant autorité pour la formulation des politiques?
- **Collaboration** : comment le gouvernement peut-il faire des sources croissantes de connaissances externes une partie intégrante de la fonction de recherche sur les politiques et une source de soutien aux décideurs?
- **Culture** : le gouvernement peut-il transformer sa culture actuelle, essentiellement hiérarchique, en une structure qui encourage et promeut des réseaux efficaces et une participation en collaboration?

En ce qui a trait à l'avenir de la recherche sur les politiques, de nombreux scénarios peuvent être examinés. Voici quatre scénarios particulièrement faisables et probables :

1. **Maintien du cloisonnement** : capacité fragmentée et inégale, et recherche sur les politiques effectuée à l'interne comme principale source d'information et d'analyse, appuyée par certains travaux en sous-traitance; les technologies de l'information et des communications du gouvernement visant le partage de renseignements et l'établissement de réseaux ne sont pas à la hauteur de celles du milieu de la recherche privée, ce qui affaiblit constamment la collaboration; aucun changement appréciable sur le plan de la culture, car ce scénario représente le maintien du statu quo.
2. **Le monde de l'impartition** : basculement de la capacité, ayant essentiellement pour conséquence de permettre la prise en charge de la recherche sur les politiques par le marché, au moyen de contrats et d'autres arrangements; des réformes mineures et l'accès à des réseaux et à des technologies de l'information et des communications de l'extérieur permettent aux gestionnaires de la recherche au sein du gouvernement de créer des liens et de promouvoir la collaboration; un certain changement de culture prend place, car les pratiques et les normes du milieu général de la recherche à l'extérieur du gouvernement sont adoptées en raison de l'utilisation accrue des ressources du marché.
3. **Coproduction à l'aide de réseaux** : les réseaux canadiens et internationaux de recherche en collaboration sont en plein épanouissement, grâce à l'amélioration des technologies de l'information et des communications, qui permettent la production de données plus solides et le partage accru d'information, en plus de présenter un accès « virtuel » mieux adapté à la recherche sur les politiques qui provient du marché; le gouvernement fédéral dispose d'assez de ressources pour tirer profit de la création de connaissances externes et l'intégrer; d'importants changements de culture surviennent afin d'accroître de façon importante la collaboration au sein du milieu de la recherche gouvernemental et avec les acteurs externes.

4. ***Redéfinition de la recherche sur les politiques*** : appuyée par des technologies de l'information et des communications de haute qualité et ouvrant la voie au grand public à la recherche et aux outils autrefois accessibles uniquement au gouvernement, la recherche sur les politiques est vue, comprise et appréciée comme un instrument de politique stratégique qui moule et appuie les nouveaux arrangements en matière de gouvernance.

## **Conséquences pour le renouvellement de la fonction de la recherche sur les politiques**

Les scénarios présentent une série d'itinéraires possibles pour la fonction de recherche sur les politiques. Toutefois, une approche axée sur la collaboration et le réseautage caractérisée par un plus grand nombre de partenariats au sein du gouvernement et entre le gouvernement et d'autres sources sur le marché pour la coproduction de recherches sur les politiques semble être le scénario le plus probable — conjoncture qui s'apparente à un état intermédiaire entre les scénarios 3 et 4, en fonction de la disponibilité des ressources. Une solide capacité interne est nécessaire et le sera toujours afin de contextualiser l'information découlant de la recherche et de présenter aux décideurs des connaissances et des conseils essentiels sur les politiques. Toutefois, cet aspect de la fonction de recherche sur les politiques du gouvernement s'appuie sur une plus grande base de données, d'information et de services de renseignement liés aux politiques. La production, la collecte et le traitement connexes seront de plus en plus pris en charge par un ensemble de collaborateurs grandement répartis. À cet égard, les chercheurs fédéraux devront posséder les aptitudes suivantes :

- expertise en technologie de l'information et des communications, capacité d'adaptation à de nouveaux logiciels, ensembles de données et forums de collaboration et à de nouvelles plateformes;
- capacité d'innover sur le plan des méthodes de recherche ainsi que des pratiques de recherche;
- compétence en gestion de projets et de personnes;
- capacité d'acquérir continuellement du savoir, dans un contexte où l'apprentissage est enraciné dans la pratique et fait l'objet de séances officielles pour maintenir un haut degré de compétence;
- représentativité générale de l'ampleur de la diversité en fonction de la population changeante au Canada et sensibilité et respect particuliers à l'égard de la diversité;
- capacité d'établir des réseaux et de participer de façon active et enthousiaste aux réseaux de recherche sur les politiques qui fonctionnent en temps réel et de façon virtuelle et disposition à les établir;
- capacité de collaborer en équipe, efficacité au sein d'un groupe, d'un secteur et d'un réseau;
- sensibilité aux priorités actuelles liées à la recherche sur les politiques et esprit tourné vers l'avenir, capacité de se préparer à gérer des questions à moyen ou à long terme;
- aptitude à la communication de concepts et de conclusions complexes.

La taille de l'effectif de recherche sur les politiques du gouvernement ne devrait augmenter que de façon marginale. On mettra plutôt l'accent sur la qualité de l'effectif, en menant constamment des activités de « perfectionnement des compétences » et en augmentant l'ensemble des compétences globales et les niveaux de scolarité exigés pour les nouveaux titulaires. À mesure qu'ils travaillent avec des réseaux de recherche internationaux et nationaux ou des réseaux universitaires, les chercheurs sur les politiques du gouvernement fédérale auront besoin d'une expertise spécialisée, de connaissances et de titres de compétence, puisque ce sont les clés de la crédibilité et de la participation efficace. Ces chercheurs sur les politiques devront posséder des compétences intellectuelles, organisationnelles et personnelles et devront être particulièrement chevronnés en gestion des connaissances et en établissement de relations, aptitudes importantes dans un monde de réseaux et de collaboration.

### **Liens avec le renouvellement de la fonction publique (FP)**

Le renouvellement de la FP présente une occasion de mettre en œuvre de nombreuses mesures immédiates qui sont en harmonie avec l'orientation du renouvellement de la recherche sur les politiques et qui renforceront la collectivité des chercheurs. Voici certaines de ces mesures :

- la formation d'une communauté de pratique axée sur l'excellence individuelle et collective;
- la mise en œuvre de programmes de formation, de perfectionnement et de recyclage professionnel pour les chercheurs fédéraux, dans le but de gérer un réseau de recherche bien réparti;
- l'élaboration et la mise en œuvre de sondages réguliers menés auprès des chercheurs en politiques par des organismes centraux ou Statistique Canada pour produire le profil statistique continu du milieu afin de contribuer à la conception de politiques et de programmes stratégiques de RH;
- l'élaboration et le déploiement d'outils de technologies de l'information et des communications qui favorisent la collaboration en recherche;
- la mise en œuvre de mesures de stimulation ou de structures institutionnelles ou l'exercice de leadership à l'échelon des cadres supérieurs pour une collaboration continue en recherche sur les politiques et la création de réseaux dans les ministères et entre ceux-ci afin de traiter de questions de plus en plus complexes liées aux politiques et d'élaborer des programmes tournés vers l'avenir;
- la formulation d'un plan stratégique et l'affectation de ressources pour créer une collectivité fonctionnelle de la recherche sur les politiques afin de faire valoir et d'aborder les préoccupations continues de ses membres.



## 1 Introduction

Comme dans toutes les démocraties industrialisées, les décideurs canadiens jonglent avec les nombreuses pressions qui découlent de facteurs comme la mondialisation, la révolution des technologies de l'information et des communications, l'accélération du changement, le rééquilibrage de nombreux centres de pouvoir et l'incertitude et la turbulence concernant l'environnement de sécurité international. À ces pressions s'ajoutent celles qui intéressent plus particulièrement le Canada : le vieillissement de la population et de l'effectif de la fonction publique, la dépendance accrue envers l'immigration, la diversité culturelle grandissante et une mosaïque régionale changeante. La tâche de relever ces durs défis n'est pas facilitée par le fait que les décideurs ont affaire à une société de plus en plus sceptique, diversifiée et informée, munie d'une profusion d'informations dérivées d'une multitude de sources, organisées et informelles, qu'elle peut tenir en plus haute estime que le gouvernement.

Des enjeux de plus en plus complexes et multidimensionnels qui transcendent les frontières entre les ministères, les administrations et les secteurs public et privé, posent un défi de taille à la fonction publique fédérale, dans sa mission d'appui aux décideurs à l'aide de renseignements et de conseils judicieux, opportuns, exhaustifs et cohérents. L'exécution de cette mission dépend d'une solide recherche sur les politiques, et la collectivité de la recherche sur les politiques du gouvernement – des statisticiens et des chercheurs aux communicateurs et aux gestionnaires en recherche – est actuellement mal équipée pour remplir sa fonction de soutien fondamentale dans un environnement où les enjeux sont de plus en plus complexes et exigeants.

Pour relever ce défi, il n'est pas simplement question de renforcer les capacités, d'accroître ou de réaffecter les budgets de recherche ou de mobiliser des personnes du milieu externe; le problème est davantage fondamental et exige un changement de la façon dont les chercheurs en politiques fédérales fonctionnent et mènent leurs activités. Au bout du compte, cela signifie qu'il faut redéfinir et remanier la fonction pour que les décideurs aient accès à l'information et aux connaissances optimales — les plus opportuns, exactes et pertinentes — et pour que le processus général d'élaboration des politiques repose sur un ensemble de données probantes propice à un dialogue éclairé et inclusif sur les politiques.

Le présent rapport a pour but d'améliorer la compréhension de la fonction de la recherche sur les politiques dans l'administration fédérale et de son potentiel pour aider à relever les défis et saisir les occasions à venir. Il présente un portrait éclair des chercheurs en politiques ainsi qu'une vision sur la manière d'améliorer l'organisation de la fonction pour réaliser son plein potentiel. Il explore les répercussions des forces du changement sur les activités de recherche sur les politiques; l'avenir de la fonction et la nature changeante du travail de recherche sur les politiques; la composition de l'effectif de recherche sur les politiques et des projections sur les compétences que devront posséder les futurs chercheurs en politiques. Le contenu est une synthèse des connaissances sur les politiques et des voix des chercheurs fédéraux, des instituts de réflexion, des chercheurs universitaires, des organismes internationaux, des

associations, des consultants, des enquêteurs, des médias et d'autres groupes d'intérêts organisés.

La collectivité est fermement convaincue qu'une recherche sur les politiques objective, impartiale et systématique peut contribuer davantage à l'excellence en élaboration de politiques. Au bout du compte, le présent rapport vise à établir une nouvelle voie pour la recherche sur les politiques à l'aide d'un système d'élaboration des politiques pour le Canada qui permettra de mieux relever les défis découlant d'enjeux stratégiques complexes qui concernent tous les Canadiens et leurs gouvernements.

## **2 Arguments en faveur de politiques fondées sur des données probantes**

L'élaboration de politiques fondées sur des données probantes ou des connaissances ou éclairée par des données probantes désigne l'adoption d'une approche qui tire parti des meilleures données probantes objectives tirées de la recherche pour déterminer et comprendre les enjeux afin que les politiques puissent être formulées par les décideurs qui atteindront les résultats escomptés de façon efficace, avec une marge d'erreur minimale et un risque de conséquences inattendues réduit.

Comparée à des valeurs subjectives, aux interprétations factuelles de groupes d'intérêts spéciaux et de groupes d'action sociale et aux points de vue sélectifs ou fondés sur une idéologie éclairant le processus d'élaboration des politiques, une approche fondée sur des données probantes a comme importants avantages sa neutralité et son caractère faisant autorité. Cela découle d'une recherche sur les politiques judicieuse, rigoureuse, exhaustive et impartiale, qui améliore l'élaboration des politiques de bien des façons, dont les suivantes :

- réduction de l'incertitude;
- amélioration de la clarté logique et de la cohérence;
- présentation de nouvelles perspectives et interprétations de questions liées aux politiques;
- responsabilisation accrue devant le public;
- présentation de faits et de connaissances fiables;
- amélioration de la qualité, de l'inclusivité et de l'aspect constructif du débat sur les politiques publiques.

Le but principal de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes est de s'assurer que l'expérience, l'expertise et le jugement des décideurs sont appuyés et alimentés par les meilleures données probantes, qui sont objectives et accessibles, ainsi que la recherche systématique. La recherche sur les politiques n'est pas censée produire les solutions ni les décisions. Elle est destinée à présenter de l'information, des connaissances et des analyses exactes, fiables et crédibles afin d'éclairer les politiques publiques. La base de connaissances qui en découle est un important ingrédient du processus d'élaboration des politiques afin de réduire le risque et d'améliorer les résultats, mais ne remplace pas le processus.

## **2.1 Les limites floues entre la recherche et l'analyse dans le domaine des politiques**

Pour être utiles aux décideurs, la recherche, les données et l'information doivent habituellement être mises en contexte — il faut les analyser pour qu'elles soient pertinentes et valables du point de vue des politiques. La plupart des ministères fédéraux font la distinction entre la recherche sur les politiques (la collecte et la mise à l'essai des données et de l'information) et l'analyse des politiques (la contextualisation, la détermination des conséquences et des considérations pour les décideurs à partir des données et de l'information) sur le plan organisationnel et fonctionnel.

Vu l'existence d'un marché croissant pour les idées, les instituts de réflexion et les écoles de politiques publiques commencent à jouer un rôle plus important dans la recherche et l'analyse des politiques. Ces acteurs produisent des idées, mènent des recherches, regroupent et communiquent les résultats, offrent une analyse et des conseils liés aux politiques et cherchent à influencer l'environnement d'élaboration des politiques. Voilà ce qui estompe les limites entre la recherche sur les politiques, les conseils à cet égard et l'action sociale. Certains instituts de réflexion sont très crédibles et offrent des conseils liés aux politiques fondés sur des faits, des données empiriques, et une recherche solide. D'autres ont le mandat de défendre les intérêts de secteurs ou de groupes particuliers ou de promouvoir une perspective idéologique distincte. Leurs contributions peuvent rendre difficile la distinction entre l'information et les conseils fondés sur une recherche objective solide et ceux qui reflètent un intérêt direct.

## **3 Recherche sur les politiques dans l'administration fédérale**

Les ministères et les organismes fédéraux présentent différents degrés de capacité en matière de recherche sur les politiques, allant d'une forte capacité à l'absence de capacité, en passant par une capacité limitée. Le ministère des Finances, la Banque du Canada, Statistique Canada, Industrie Canada, Ressources humaines et Développement social Canada, Santé Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada sont des organismes qui ont été définis comme ayant une forte capacité de recherche de moyen à long terme. D'autres ministères s'efforcent de trouver un moyen de construire ou de renforcer leur capacité ou d'organiser leur capacité pour répondre à une demande toujours croissante pour une recherche sur les politiques de haute qualité, pertinente, ciblée et menée dans des délais opportuns.

Dans les ministères où la recherche est centralisée et la capacité en matière de recherche sur les politiques est regroupée dans une unité organisationnelle (une direction générale ou une direction), la recherche est entreprise pour les « clients » internes. Ces clients sont habituellement des secteurs des politiques stratégiques, qui comprennent la fonction analytique et les cadres supérieurs du ministère. Le groupe de recherche est chargé d'entreprendre des travaux de recherche ciblés sur des questions prioritaires établies en fonction du mandat du ministère, et les chercheurs en politiques sont des fournisseurs de types particuliers de connaissances stratégiques et liées au mandat. La structure d'élaboration des politiques du ministère et ses analystes des politiques sont les entités qui utilisent ce type de connaissances. Dans d'autres ministères, la capacité de recherche sur les politiques est décentralisée dans l'organisation, concentrée sur

différents secteurs ou mieux répartie sur l'ensemble du ministère. En outre, la capacité de recherche sur les politiques peut être décentralisée de façon fonctionnelle, de sorte que les analystes des politiques aient un rôle à temps partiel dans le cadre de la recherche sur les politiques.

### **3.1 Le processus de recherche sur les politiques**

#### **Définition des enjeux et des priorités en matière de recherche**

Dans certains ministères, l'établissement d'un programme de recherche est un processus bien élaboré qui comporte des plans de recherche annuels et parfois triennaux, tandis que, dans d'autres ministères, le processus est ponctuel. Toutefois, la fonction est assujettie à une pression considérable pour satisfaire à des exigences quotidiennes, surtout pour répondre aux besoins urgents des ministres et aux demandes des médias, qui peuvent détourner les ressources destinées à des initiatives prévues.

Pendant ce temps, le processus qui permet de cerner les enjeux liés à la recherche sur les politiques évolue, passant d'une approche systémique traditionnelle, aut centrée et fermée, à une approche tournée vers l'extérieur, ouverte et inclusive, qui correspond mieux au caractère interdépendant et mondial des enjeux contemporains et à la capacité étendue du système d'effectuer la recherche sur les politiques. On utilise de nouveaux outils et de nouvelles techniques pour sélectionner les enjeux et les priorités en matière de recherche qui permettent de regrouper les données tirées d'un réseau de sources croissant. En voici quelques-uns :

- analyse internationale visant à déterminer les enjeux en matière de politiques qui prennent naissance dans d'autres administrations et pourraient un jour faire partie du paysage des politiques à l'échelle nationale;
- dialogue avec d'autres pays et organismes internationaux;
- accroissement de la participation d'instituts de réflexion et d'établissements d'enseignement supérieur, qui peuvent présenter une perspective différente de celle du secteur public;
- rôle grandissant des intervenants qui, par l'entremise d'associations, de réseaux et de lobbying, peuvent contribuer à définir la perception des enjeux en matière de recherche sur les politiques;
- information tirée des enquêtes et des sondages qui, grâce aux technologies de l'information modernes, constituent un moyen de plus en plus efficace et efficace de discerner les perceptions du public à l'égard des enjeux stratégiques.

#### **Collecte de données**

Les données constituent une partie importante de tout effort de recherche sur les politiques. Les ministères investissent des sommes importantes pour la production de statistiques à des fins de recherche. Certains ont conclu des ententes de partenariat avec Statistique Canada pour concevoir de nouvelles bases de données dans l'espoir que les données produites contribueront à favoriser la compréhension et les efforts de recherche à l'égard des priorités d'action nouvelles et permanentes. Les enjeux liés à la collecte de données font constamment l'objet de discussions parmi les chercheurs en politiques et comprennent les éléments suivants :

- les lacunes en matière de données concernant de nouvelles priorités dans des domaines d'orientation transversaux à repérer et à combler;
- le financement de propositions de données et de projets pilotes;
- l'accès aux données par les chercheurs en politiques du gouvernement fédéral;
- le coût de la collecte de données et du recouvrement des coûts;
- la disponibilité de données internationales et de données comparatives.

### **Recherche appliquée**

Peu de ministères ont pleinement la capacité interne d'entreprendre directement des travaux de recherche appliquée. Toutefois, la plupart sont en mesure de gérer des projets de recherche et des contrats de recherche, de synthétiser les conclusions de recherche et d'assumer une fonction d'examen critique, qui consiste à évaluer les travaux de recherche des autres. Ceux qui ne disposent pas d'une capacité de recherche appliquée axent principalement leurs efforts sur la présentation et la définition des données et l'examen et la synthèse des travaux de recherche sur des questions s'inscrivant dans le mandat du ministère effectués par des tierces parties. Ce phénomène s'est intensifié par la croissance en flèche d'Internet, qui se révèle un outil efficace pour trouver de l'information sur la recherche et y accéder.

Une solide capacité en matière de recherche appliquée dépend d'une gamme d'outils, notamment des outils statistiques, des microsimulations, des prévisions macroéconomiques des analyses de l'équilibre général. Pour maintenir cette capacité, il faut investir dans l'infrastructure de la recherche, les compétences en recherche et le soutien et le leadership des cadres supérieurs. Un manque d'investissement et de leadership a empêché certains ministères de mettre au point la capacité de recherche sur les politiques nécessaire au soutien de leur programme.

### **Répercussion de la technologie**

Le changement technologique a eu de profondes répercussions sur la pratique de la recherche sur les politiques, notamment sur les outils analytiques utilisés, la gamme et les sources d'information auxquelles on accède, les sources de données et l'utilisation de réseaux et la collaboration. Voici certaines répercussions précises :

- **Outils** — la modélisation plus poussée et détaillée, comme les programmes linéaires, les modèles prévisionnels, les maquettes, les systèmes d'information géographique, les modèles d'équilibre général calculable et les simulations, a pour conséquence d'augmenter les exigences en matière d'aptitudes et leur spécialisation dans des domaines comme l'économétrie, les techniques d'optimisation, les aptitudes en modélisation, la capacité de formuler des prévisions et un niveau élevé d'interprétation et de synthèse.
- **Accès à l'information** — la capacité accrue d'accéder à de grandes quantités de données et de travaux de recherche tirés d'un large éventail de sources, comme les bibliothèques virtuelles, les sites Web d'entreprises du savoir, les centres de documentation dans le domaine de la recherche, les sources contrôlées et ouvertes, les portails de recherche universitaire et au moyen de la distribution électronique d'articles et de revues et de l'autopublication, a rapidement augmenté les ressources documentaires que consultent et utilisent les chercheurs en politiques.

- **Données** — l'amélioration de la capacité de calcul, combinée à des investissements stratégiques visant la mise sur pied de véhicules et de sondages aux fins de la collecte de données, a généré un plus grand nombre de données « analysables », des hypothèses et des questions de recherche plus poussées et pénétrantes et, en général, une demande accrue de talent analytique.
- **Réseaux et collaboration** — les progrès variés au chapitre de l'établissement de réseaux, de coopération, d'alliances de partenariats, de coalitions et de collaboration ont tous été favorisés par la technologie qui exige des compétences pour nouer et entretenir des relations, ainsi que dans le domaine de la définition des attentes et des tâches, des rôles, des responsabilités et des plans de travail pour accomplir les résultats escomptés.

Toutefois, le système de recherche fédéral comporte toujours d'importants problèmes à l'*interne*, qui touchent le partage d'information, virtuellement ou en temps réel.

### **Impartition**

Pour les plus grands ministères dont le mandat sur le plan des politiques est vaste, une capacité interne solide de recherche en politiques est essentielle pour accomplir ce qui suit :

- répondre de façon efficace aux demandes continues de données probantes et de recherche provenant du ministère et des parties intéressées;
- fournir une source de connaissances objective, non partisane et qui fait autorité dans les domaines d'orientation, et élaborer des paramètres de recherche adéquats pour les recherches menées à l'externe;
- en assurer une surveillance efficace.

Toutefois, la plupart des ministères effectuent au moins une partie de leur recherche par le truchement de contrats avec des fournisseurs du secteur privé. Il faut soupeser différents facteurs pour déterminer s'il convient d'effectuer la recherche à l'interne ou de l'obtenir sur le marché :

- la disponibilité d'une capacité interne qui possède l'ensemble de compétences appropriées pour entreprendre et terminer les travaux de recherche;
- le caractère sensible et la confidentialité de la recherche;
- la disponibilité d'entrepreneurs possédant des connaissances adéquates en matière de politiques, un contexte pour les politiques et la recherche, une expertise en la matière et l'ensemble de compétences en recherche exigé;
- les ressources financières;
- la coopération et l'engagement d'autres ministères;
- la rapidité — le besoin de répondre à des demandes urgentes ou de respecter des échéances serrées;
- le fait qu'une analyse externe menée par un expert ou qu'un examen par les pairs soit désirable;
- l'intérêt de perfectionner à l'interne une expertise ou une aptitude particulière;
- le fait que l'expertise externe limitée soit l'objet d'un contrat qui correspond à la capacité ou la surpasse.

## **Communications**

Le volume écrasant, la vitesse de prolifération, la diversité et la complexité des conclusions de travaux de recherche sur les politiques effectués aujourd'hui rendent d'autant plus importante la tâche d'établir des liens entre les chercheurs des différents domaines et organismes et de mettre en place un mécanisme de transmission des conclusions entre les chercheurs et les décideurs. Les technologies de collaboration, surtout les applications Web 2.0, présentent un potentiel important pour faciliter les communications entre les disciplines et les ministères; or, des données non scientifiques donnent à penser que les outils de réseautage et de collaboration disponibles ne sont pas utilisés à grande échelle. Entre-temps, le transfert d'information vers les décideurs dans un environnement de plus en plus complexe sur le plan des politiques est un défi constant. La synthèse et l'intégration efficaces des connaissances et leur diffusion sont essentielles pour pleinement tirer profit des conclusions de la recherche sur les politiques et reconnaître la valeur des investissements consentis pour produire ces connaissances.

En général, l'approche des chercheurs en politiques est technique. Dans les ministères fédéraux, la tâche de présenter une stratégie de communication et les outils qui s'y rattachent pour transformer les produits techniques de sorte qu'ils soient plus faciles à utiliser et axés sur le client revient souvent au personnel des communications.

L'interprétation des résultats et la formulation des conclusions sont essentiellement un processus de commercialisation et de présentation. Si ces activités sont bien faites, les conclusions de recherche sont compréhensibles, pertinentes et utilisables sans que l'on ait compromis leur intégrité et leur validité. Voici les enjeux qui se rattachent aux communications liées à la recherche au sein du gouvernement fédéral :

- la détermination des travaux de recherche qui devraient rester à l'interne au gouvernement et de ceux qui devraient être diffusés;
- la détermination du rôle des communications liées à la recherche compte tenu de l'émergence des technologies Web 2.0, 3.0 et 4.0, ainsi que leur rôle au sein des réseaux de participants fermés;
- la facilitation du partage de la recherche entre les ministères et à l'échelle du gouvernement, par exemple à l'aide d'un système de stockage des documents de travail issus de la recherche sur les politiques et des rapports finaux, et, en plus du partage des produits finis, la facilitation du partage d'orientation, de priorités, de plans et de progrès;
- la détermination du maintien de la publication des projets de recherche sur les politiques.

### **3.2 Les enjeux humains**

Compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre du gouvernement fédéral, le maintien et le perfectionnement des forces et des aptitudes des chercheurs en politiques au sein du gouvernement sont une source de préoccupation, à mesure que s'intensifie la concurrence visant à attirer des travailleurs du savoir. De nouvelles exigences en matière de compétences voient le jour, conséquence du volume croissant de travaux de recherche menés à l'extérieur du gouvernement et du besoin de disposer de chercheurs « internes » qui peuvent agir en qualité de courtiers, d'intermédiaires et d'évaluateurs des travaux de recherche effectués par d'autres. Les aptitudes et l'expertise exigées incluent

non seulement la capacité de définir et de gérer des travaux de recherche mandatés, mais aussi d'évaluer, de comprendre et d'utiliser la recherche sur les politiques de façon efficace. Des unités de recherche produisent généralement des travaux de recherche ciblés, mais elles doivent jouer le rôle de gestionnaires de projet initiés au contenu pour les travaux de recherche qui font l'objet de contrats externes, capables d'effectuer un contrôle de la qualité sur tous les travaux de recherche, qu'ils soient produits à l'interne ou à l'externe. Pour aller de l'avant et respecter les exigences rigoureuses en matière d'aptitudes et d'expérience du milieu fédéral de la recherche sur les politiques, il faudra :

- des pratiques de gestion des ressources humaines novatrices et souples ainsi que d'importants investissements continus visant à former et à perfectionner le personnel;
- un éventail d'approches et de techniques de perfectionnement qui correspond aux étapes professionnelles, aux exigences propres à différents secteurs et disciplines et aux exigences qui découlent des nouveaux outils techniques et des technologies naissantes utilisés;
- plus de mesures incitatives et d'outils pour travailler horizontalement et participer à des projets de recherche interdisciplinaires, interministériels et intersectoriels pour s'attaquer à des enjeux transversaux.

### **Importance du leadership**

Le leadership revêt une importance vitale au chapitre de la survie, de la croissance et du dynamisme du milieu de la recherche sur les politiques. Un leadership solide permet de galvaniser un milieu, pour ainsi créer et communiquer une vision partagée qui interpelle tous les membres. Le leadership en recherche sur les politiques est nécessaire pour stimuler le changement de culture, surtout pour encourager la recherche menée en collaboration entre les ministères et encourager les investissements pour renforcer le capital humain. Les deux éléments sont essentiels à la revitalisation du milieu fédéral de la recherche sur les politiques.

## **4 Les forces qui changent la fonction de recherche sur les politiques**

### **4.1 Forces de changement mondiales**

De puissantes forces de changement mondiales qui n'ont pas connu de précédent poussent la fonction publique fédérale à réfléchir à son rôle dans la gestion des défis à venir et des priorités prévues et à la manière dont elle devrait se préparer aujourd'hui. Puisque tant de ces tendances sont profondes et ont une grande portée, les gouvernements des quatre coins du monde, les organismes multilatéraux et les établissements de recherche internationaux renforcent tous leurs capacités pour déterminer, analyser et explorer ces tendances en vue d'obtenir un aperçu des scénarios d'avenir possibles. Voici ces forces et ces tendances :

- la mondialisation;
- la révolution de l'information;
- la présence de nombreuses autres questions horizontales;
- la complexité et la nature changeante de la société;
- le changement des attitudes publiques à l'endroit du gouvernement;



- le changement démographique, qui signifie pour le Canada le vieillissement de la population et de la fonction publique;
- un public mieux renseigné et la hausse de ses attentes;
- la mobilité de la population, qui signifie pour le Canada une population de plus en plus diversifiée sur les plans ethnoculturel, racial, religieux et linguistique;
- des marchés du travail de plus en plus concurrentiels.

Pour les chercheurs en politiques, ces forces définissent les sujets et les enjeux qui deviendront les priorités des travaux de recherche et d'élaboration des politiques à l'avenir. Le fait de bien comprendre ces priorités, d'envisager leurs nombreuses conséquences possibles et de jeter les fondements de la connaissance à venir est une tâche énorme. L'ampleur de cette tâche, combinée à son importance vitale pour les décideurs et les perspectives d'avenir pour le Canada, exige des chercheurs en politiques du gouvernement fédéral qu'ils songent sérieusement à ce qu'ils font et à la manière dont ils le font; ils doivent notamment améliorer leur organisation, leur soutien et leur leadership afin que leurs tâches soient effectuées de façon plus efficace, efficiente et rapide.

## **4.2 Principaux moteurs de changement pour la fonction de recherche sur les politiques**

La recherche sur les politiques est une fonction dynamique. L'activité n'est pas exécutée aujourd'hui de la même manière qu'il y a 20 ans, et cela continuera à changer au fil des années. Voici les moteurs de changement :

- les technologies de l'information et des communications;
- la complexité accrue des questions horizontales interreliées;
- le changement et la diversification de l'effectif de recherche sur les politiques;
- les influences internationales sur la formulation des politiques;
- une demande pour que les politiques soient adaptées aux exigences propres à une région donnée;
- une demande accrue pour que les travaux de recherche sur les politiques soient effectués de façon plus rapide afin de permettre aux décideurs de réagir à une économie et à un environnement qui changent à toute vitesse;
- une demande accrue pour une perspective tournée vers l'avenir.

### **Technologies de l'information et des communications (TIC)**

Les TIC ont de profonds impacts sur la façon dont nous vivons et dont nous fonctionnons à la maison, au travail et sur le marché. À la maison, les consommateurs font des emplettes et des opérations bancaires, accèdent à des services gouvernementaux, font appel à un vaste éventail de services, participent à des réseaux sociaux, communiquent et accèdent à un volume croissant d'information en ligne. Au travail, les collègues communiquent par courriel, téléchargent les derniers rapports de recherche, accèdent à des données et à des bibliothèques en ligne, regardent des exposés en ligne et participent à différents réseaux. Les TIC ont redéfini la manière dont nous menons les recherches, dont nous accédons à l'information, aux données et à la recherche et dont nous communiquons. La technologie s'est enracinée dans l'environnement des chercheurs en politiques.

Au cours des 10 ou 20 prochaines années, le secteur de recherche économique et sociale continuera à connaître d'énormes changements qui découlent des avancées dans le domaine des TIC. Les travaux de recherche, touchés par l'explosion des connaissances (création, distribution et application), seront progressivement influencés par l'explosion de la collaboration. Le calcul de haute performance réparti, les données numériques et les modes de communication à haute vitesse ne composent qu'une part de l'expansion technologique qui améliore la capacité des chercheurs d'interagir avec leurs collègues et de partager des données à l'échelle mondiale par des moyens sans précédent. Les nouvelles applications des TIC visant les réseaux de participants liés à la recherche sur les politiques, les nœuds de recherche sur les politiques internes et sécurisés, les nouvelles techniques pour l'exploration et l'analyse de données, les algorithmes computationnels avancés et les réseaux de partage de ressources continuent à redéfinir la manière dont les travaux de recherche sont effectués. L'amélioration de l'accès aux données, aux connaissances et à l'information permet aux chercheurs d'entreprendre des travaux de recherche sur les politiques de façon plus créative et efficace et d'augmenter la collaboration à cet égard, que les chercheurs soient séparés par une vaste distance ou que ce soit en temps réel.

La recherche est de plus en plus caractérisée par une collaboration multidisciplinaire nationale et internationale, et la plupart des pays de l'OCDE et des membres de l'APEC investissent dans les capacités sous-jacentes et les mécanismes de coordination associés. Les gouvernements dans des pays comme l'Australie, le Royaume-Uni, l'Europe et l'Asie de l'Est investissent de façon considérable dans l'infrastructure de la recherche, les outils de recherche en ligne et la formation et le perfectionnement, afin de récolter les fruits de la recherche menée en collaboration à l'aide des TIC. Ce phénomène survient dans le domaine de la recherche scientifique, de la recherche universitaire et de la recherche sur les entreprises ainsi que de la recherche sur les politiques. Un accès sécurisé et contrôlé à des plateformes spécialisées de recherche sur les politiques offre le type d'environnement virtuel qui favorise la recherche menée en collaboration. Compte tenu de ces progrès, la demande pour une coopération et une coordination internationales sur le plan de la recherche sur les politiques augmentera.

Les réseaux de participants à la recherche sur les politiques permettent de générer des recherches et des connaissances qui reflètent la diversité régionale et culturelle changeante du Canada de façon continue et d'accéder à ces données. Les réseaux de participants qui fonctionnent à partir des TIC peuvent permettre à tous les ordres de gouvernement d'accéder aux outils pour participer aux recherches et présenter une tribune pour favoriser la collaboration des multiples organismes de recherche externes intéressés par la recherche sur les politiques. Des points restent à résoudre, toutefois, concernant la structure de stimulation devant être appliquée à la participation et à la contribution à ces réseaux, plutôt que de simplement laisser n'importe qui les exploiter de façon passive.

L'accès au réseau public Internet continuera à alimenter et à accélérer l'explosion d'information. Les liens entre les médias, les parties ayant un intérêt particulier, les réseaux sociaux et le commerce se solidifieront à mesure qu'évoluent la numérisation, le stockage des données et la capacité de traitement. La diffusion d'énormes quantités

d'information augmentera progressivement la pression exercée sur les chercheurs en politiques, qui devront évaluer et analyser l'information quant à sa validité et à sa fiabilité. En effet, à défaut d'une capacité renforcée pour évaluer la qualité, l'autorité et la véracité et comme davantage d'information, de données et de messages sont affichés sur Internet et accessibles au public<sup>2</sup>, les « connaissances » seront de moins en moins nombreuses.

### **Questions horizontales complexes et interreliées**

La majeure partie des grandes questions liées aux politiques s'étendent sur plus d'un mandat ministériel ou sur des secteurs d'activité traditionnels. La nature complexe et interreliée de ces questions présente d'importants défis aux chercheurs en politiques du gouvernement fédéral. La coordination et la gestion des questions de recherche et de politiques horizontales sont un problème particulier (Canada, 1996). On a fait certains progrès quant à la mise au point de cultures de recherche en collaboration dans le secteur de la fonction publique pour des projets précis lorsque les cadres supérieurs ont fait la promotion de la collaboration, que les mandats ministériels sont en harmonie avec les efforts qui découlent de la collaboration et qu'un financement a été octroyé.

Au cours des 10 ou 20 prochaines années, la complexité des problèmes économiques et sociaux contemporains gonflera la demande de recherche sur les politiques concernant des questions interreliées pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Des questions horizontales comme les changements climatiques, la concurrence, la sécurité et la biotechnologie, en plus des nouveaux secteurs prioritaires au chapitre des politiques gouvernementales, exigeront toutes des stratégies de recherche sur les politiques exhaustives, coordonnées et en collaboration, qui font appel à la participation d'une multitude de ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et d'organismes de différents secteurs de la société. En effet, les décideurs exigent déjà qu'on leur présente des données probantes tirées de la recherche qui traitent de la nature de plus en plus complexe, interreliée et mondiale des questions et s'attendent à ce que les chercheurs en politiques se tiennent au courant des questions horizontales complexes pour contribuer à éclairer et à guider leur travail d'élaboration de politiques.

Le gouvernement fédéral devra éprouver différentes structures de gouvernance de projet, peut-être différents établissements, virtuels ou physiques, et d'autres mécanismes pour entreprendre une plus grande partie de la recherche en collaboration qu'exigent les questions horizontales.

### **Changement et diversification de l'effectif de recherche sur les politiques**

Au cours des 10 ou 20 prochaines années, la fonction publique vieillissante subira une transformation de la composition et des caractéristiques de l'effectif de recherche sur les politiques, à mesure que les campagnes de recrutement ouvrent la porte à des vagues successives de fonctionnaires plus jeunes. L'âge moyen de l'effectif de recherche sur les politiques reflétera le déclin du pourcentage de baby-boomers, l'augmentation relative des populations de la génération X, de la génération Y, de la génération du millénaire et la proportion grandissante de travailleurs nés à l'extérieur du Canada. Il sera d'une importance vitale de planifier la relève et de transférer les connaissances des aînés, qu'elles soient tacites ou codifiées. Les pratiques de gestion doivent continuer à évoluer

pour refléter le changement de la composition de l'effectif de recherche sur les politiques.

Les fossés se creusent entre l'effectif de recherche sur les politiques actuel et les nouveaux arrivants au chapitre de l'expertise technique, car les diplômés, surtout les titulaires de doctorat, sont de plus en plus nombreux à faire leur entrée dans le monde de la recherche sur les politiques munis des outils techniques et de l'expertise de recherche les plus récents et évolués. L'apprentissage continu, la formation et le recyclage professionnel sont aujourd'hui des pratiques répandues chez les chercheurs en politiques.

L'effectif de recherche sur les politiques de l'avenir reflétera la population changeante et diversifiée du Canada. Le cinquième des chercheurs en politiques au cours des 10 ou 20 prochaines années sera probablement membre d'une minorité visible, et une personne sur dix, de la communauté de l'Asie méridionale. Cette population possédera d'excellentes aptitudes techniques, technologiques et analytiques, mais les segments dont la langue maternelle est ni l'une ni l'autre des langues officielles pourraient avoir besoin d'une formation pour acquérir des compétences en rédaction et en présentation d'exposés, qui sont cruciales à la réussite dans le monde de la recherche sur les politiques.

Au cours des 10 ou 20 prochaines années, la gestion de la diversité réussie dans un environnement de recherche sur les politiques signifiera aussi la création d'environnements de travail de recherche qui valorisent et utilisent la contribution de personnes qui proviennent de différents contextes culturels et ont différentes caractéristiques personnelles, expériences et perspectives. La diversité désigne toutes les caractéristiques qui distinguent une personne de l'autre, y compris des facteurs tels que l'âge, la race, l'ethnie, le sexe ou le fait d'être handicapé.

### **Influences internationales sur la formulation des politiques**

Dans divers secteurs des politiques publiques, des questions autrefois considérées comme purement nationales débordent aujourd'hui les frontières et ont une résonance aux quatre coins du monde. Une économie mondiale dont les parties se lient entre elles par l'entremise du commerce, des investissements étrangers, des progrès technologiques et de la migration des travailleurs et les répercussions de la mondialisation sur la culture, la langue, le niveau de vie, la cohésion sociale et l'agglomération des entreprises créent de nouvelles relations d'interdépendance, de nouvelles complexités et de nouveaux défis pour les gouvernements. Les questions internationales comme le terrorisme, la sécurité mondiale, la dégradation de l'environnement, la propagation mondiale de maladies infectieuses, la vulnérabilité et l'instabilité financières internationales dominent les programmes de politiques et continueront de le faire dans les années à venir.

Pour que la recherche sur les politiques éclaire l'environnement des politiques et permette de gérer les complexités et les impacts de la mondialisation, il faut s'éloigner des méthodes traditionnelles servant à déterminer les enjeux et à mener les recherches sur les politiques. La mondialisation suppose que les fossés entre les échelles « nationale » et « internationale », les différentes disciplines de recherche et les limites ministérielles ne seront peut-être plus utiles et pourraient même faire obstacle à la

production de travaux de recherche qui traitent de questions mondiales de façon efficace. La restructuration et la transformation sont nécessaires pour permettre aux chercheurs d'adopter une approche mieux intégrée pour déterminer les priorités en matière de recherche et incorporer les perspectives internationales et mondiales aux perspectives nationales. Au chapitre de l'exécution des travaux de recherche, les chercheurs en politiques devront systématiquement établir des liens de l'autre côté des frontières nationales et travailler en collaboration avec leurs collègues à l'étranger et au sein d'organismes de recherche multinationaux.

### **Respecter les exigences régionales**

Les régions demeurent une caractéristique marquante de la société canadienne. Les trois principaux partis politiques témoignent de bases de soutien très régionalisées. La plupart des questions liées aux politiques, des nouvelles politiques ou des décisions gouvernementales comportent une dimension régionale — qu'il s'agisse de développement économique, de programmes sociaux, de l'environnement, de réformes fiscales ou de contrôle des armes à feu. En outre, des changements récents apportés aux programmes sociaux nationaux et aux ententes de financement fédérales-provinciales confèrent aux provinces canadiennes une plus grande autonomie leur permettant de concevoir leurs propres solutions régionales aux problèmes liés aux politiques (sans la participation du gouvernement fédéral) et de mettre en œuvre leurs programmes régionaux distincts.

Le Canada semble voir la naissance d'un nouveau régionalisme, caractérisé par une approche concurrentielle « dichotomique » pour résoudre des questions de portée nationale plutôt que de chercher un rôle complémentaire dans le cadre d'une économie nationale. Le modèle d'économie nationale et d'État-nation constitue toujours le cadre économique et politique primaire pour les régions canadiennes, mais il est, de toute évidence, moins important qu'avant.

Les identités distinctes de chaque région canadienne sont, partiellement, à tout le moins, attribuables à la simple taille du pays et à ses caractéristiques, frontières et divisions géographiques. La démographie, et tout particulièrement la composition distincte ethnolinguistique et religieuse des populations des régions, est aussi un facteur qui contribue à la création d'identités régionales. À cela s'ajoute les déséquilibres régionaux croissants causés par les variations importantes des modèles de croissance de l'économie et des tendances relatives aux populations, à la migration et à l'immigration, et la pression augmente assurément : il faut que les institutions nationales soient plus représentatives et répondent mieux aux besoins locaux. À l'avenir, le traitement national des questions reflétera moins une perspective centralisée au profit des perspectives, de la participation et de l'autonomie des régions.

La capacité de recherche régionale s'intégrant au processus national d'élaboration des politiques s'établit dans les établissements d'enseignement supérieur et les groupes de réflexion régionaux et est axé sur une plus large gamme d'enjeux. La question à laquelle doit répondre le gouvernement fédéral est de savoir s'il faut renforcer la capacité fédérale de recherche sur les politiques dans les régions ou s'il faut plutôt s'appuyer sur les nœuds et les grappes de connaissances situés des régions.

### **Demande pour une perspective tournée vers l'avenir**

Les gouvernements, l'industrie, le milieu universitaire et la société civile renforcent leurs capacités afin d'effectuer la détection rapide de nouvelles questions, d'analyser les tendances clés à long terme et d'établir des programmes de recherche tournés vers l'avenir ainsi que l'infrastructure de connaissances dont ils ont besoin. Les organismes internationaux comme l'OCDE et les pays comme le Royaume-Uni, l'Australie, le Danemark, la France et l'Allemagne mettent tous de l'avant une capacité d'analyse axée sur les prévisions et tournée vers l'avenir. Le programme prospectif de l'OCDE, par exemple, offre une meilleure surveillance de l'horizon économique et social à long terme; un repérage plus exact des avancées importantes et des éventuelles ruptures de tendances; une meilleure appréciation analytique des questions clés à long terme; et un dialogue et des pratiques de partage d'information améliorés pour aider à établir des programmes liés aux politiques et à définir la stratégie (OCDE, 2008).

Au cours des 10 ou 20 prochaines années, il est sage de prévoir que la demande pour une perspective tournée vers l'avenir augmentera, et l'intégration de l'analyse, du travail prospectif et de la recherche sur les politiques devra s'améliorer. Les unités de recherche fédérales devront passer d'une approche épisodique axée sur les prévisions à des « nœuds » fédéraux de capacité analytique soutenue tournée vers l'avenir afin d'entreprendre une recherche prospective — la recherche exploratoire et stratégique qui aide les décideurs à rester au courant des nouveaux enjeux.

### **4.3 Les questions de capacité, de collaboration et de culture**

#### **La structure cyclique de la capacité fédérale en matière de recherche sur les politiques**

La capacité en matière de recherche sur les politiques du gouvernement fédéral a tendance à se déplacer entre trois phases : une bonne phase, une phase d'immobilisation et une phase de déclin. La bonne phase survient à des moments où les cadres supérieurs comprennent la relation entre la recherche sur les politiques et l'élaboration des politiques. La capacité en matière de recherche est cultivée de façon consciente et permet d'établir des liens stratégiques avec les politiques, ce qui entraîne l'utilisation efficace des conclusions de recherche sur les politiques. La phase d'immobilisation suit souvent : pour une multitude de raisons, les cadres supérieurs ne sont pas capables de soutenir la recherche sur les politiques ou ils ne sont pas incités à le faire, ou ne sont pas en mesure d'assumer le leadership et l'orientation nécessaires pour faire avancer le programme de recherche sur les politiques. Durant ces périodes, des programmes de recherche sont habituellement conçus selon des processus ascendants. Toutefois, si les niveaux « supérieurs » ne demandent pas de conclusions de recherche, des difficultés de communication des résultats des recherches aux décideurs surviennent. Des fossés commencent à se creuser entre la recherche sur les politiques et l'élaboration des politiques. Au cours de ces phases d'immobilisation, la recherche sur les politiques se poursuit, mais elle semble susciter peu d'intérêt et avoir peu d'influence. La phase de déclin suit inévitablement la phase d'immobilisation, souvent au moment où les ressources financières à l'échelle du système subissent des pressions. À cette étape, les différentes fonctions liées à la recherche sur les politiques sont perçues comme « non essentielles », et sont susceptibles de faire l'objet de compressions budgétaires.

Si l'on regarde les 20 prochaines années, il est évident que les défis auxquels le gouvernement fédéral devra faire face comprendront la concurrence pour des chercheurs en politiques hautement qualifiés dans le cadre d'un marché du travail restreint et le fait d'être un partenaire fiable pour des projets de recherche sur les politiques en collaboration. La détermination de la meilleure façon de maintenir la capacité de recherche sur les politiques, peu importe quelle structure peut revêtir cette capacité, sera cruciale à la réussite.

### **Collaboration : participation et expansion des sources de connaissances**

Le monde de la recherche sur les politiques est un environnement de plus en plus complexe et interdépendant, où les chercheurs en politiques et les décideurs sont confrontés à un problème commun : l'utilisation des connaissances approfondies. Les deux groupes seront envahis par de nouvelles données qui peuvent être utilisées, comme des conseils des commettants, des documents et des rapports d'organismes internationaux ou d'organisations de la société civile, des pages en regard de l'éditorial et des résumés d'instituts de réflexion et de journalistes, des exposés de position d'agents politiques et de groupes d'intérêt, des recherches universitaires et des exposés diffusés par les médias. Le problème tient au fait que la majeure partie de cette information sera non systématique, sujette à caution ou biaisée.

Les chercheurs en politiques devront continuellement perfectionner leur lecture de l'information — la capacité de discerner les renseignements pertinents et exacts des renseignements qui ne le sont pas. Le nombre de fournisseurs d'information — les instituts de recherche universitaire qui axent leurs travaux sur des questions liées aux politiques, les chercheurs universitaires qui se consacrent à la recherche sur les politiques et les instituts de réflexion qui agissent en qualité de courtiers et de fournisseurs de connaissances — augmentera. Il y aura de plus en plus de pression pour faire participer ces producteurs et fournisseurs de connaissances au processus de recherche sur les politiques et d'élaboration des politiques. Beaucoup voudront se consacrer à cette activité, ce qui signifie plus que la simple participation à des réseaux et aux entreprises de recherche en collaboration. Cela signifie la fourniture de produits et de services liés aux connaissances d'un bout à l'autre du spectre, de la définition des enjeux et de la recherche sur les politiques à la synthèse, à l'analyse des politiques et à la prestation de conseils.

Une tendance qui prend rapidement de l'expansion au sein des gouvernements tient à l'utilisation des marchés pour la fourniture de services gouvernementaux, les services publics comme les services internes. Ces approches axées sur les marchés comprennent les appels d'offre concurrentiels, les partenariats publics-privés, l'impartition et la privatisation. Les sources de recherche sur les politiques provenant des marchés comprennent les chercheurs universitaires, les consultants, les anciens fonctionnaires, les réseaux de chercheurs, les instituts de recherche universitaire, les instituts de réflexion et les autres organismes de recherche. Les approches axées sur les marchés pour la recherche ont le potentiel de réduire les coûts pour le gouvernement; d'augmenter les économies opérationnelles internes; d'améliorer l'accès à l'expertise et d'augmenter ainsi la capacité interne; et d'aborder des sujets qui peuvent dépasser les compétences des chercheurs internes. Toutefois, selon la nature de la question qui fait l'objet de la recherche et son caractère délicat dans le cadre des politiques

gouvernementales, il pourrait y avoir certaines inquiétudes concernant des questions de neutralité, de validité, d'équilibre, de rapidité, de gestion du risque et de capacité des ressources externes de cerner de façon adéquate le sujet de recherche.

Comme le gouvernement cherche à augmenter sa capacité de recherche à l'aide d'acteurs du secteur privé, il faudra prêter attention à la mesure dans laquelle le gouvernement fédéral pourrait ou devrait recourir au marché et se demander si l'approche devrait être systématique ou seulement adoptée pour des fins particulières. Il faudra répondre à des questions fondamentales, y compris de savoir si le secteur des connaissances devrait être la principale source de recherche sur les politiques et si la capacité interne doit être restructurée pour que les décideurs aient accès à une succession ininterrompue de recherches sur les politiques objectives et stratégiques.

### **Culture : cloisons ou réseaux?**

Les forces externes, qui comprennent la nature de plus en plus interreliée et complexe des questions de politiques, l'interrelation entre les activités des secteurs public et privé et les effets continus de la mondialisation, exercent une pression sur la structure traditionnelle de la capacité de recherche sur les politiques — notamment, le maintien d'unités de recherche ou de cloisons distinctes au sein d'un ministère donné. L'élaboration de solutions stratégiques pour régler des questions complexes et multidimensionnelles dépend de plus en plus des connaissances et de l'expertise d'un éventail élargi de ministères et d'organismes. Face à un besoin grandissant d'entreprendre des projets de recherche sur les politiques ciblés et coordonnés, menée en collaboration et à partir d'un réseau, les ministères et le gouvernement doivent explorer des mécanismes et des forums de rechange, qui sont le fruit d'une collaboration.

Toutefois, des façons « cloisonnées » d'exercer les activités sont enracinées dans la culture du gouvernement fédéral et touchent de nombreuses fonctions. Des structures gouvernementales traditionnelles, qui s'appuient sur une division pointue du travail, des mandats ministériels se rattachant à une question particulière et des relations hiérarchiques, rendent la coordination et la gouvernance de projets de recherche en collaboration horizontale extrêmement difficiles. Il existe un besoin de plus en plus urgent de mettre en place des forums coordonnés, tenus en collaboration et à partir d'un réseau, mais les unités de recherche ministérielles tout comme d'autres milieux fonctionnels continuent à lutter pour trouver des façons d'effectuer un travail efficace dans le cadre de dossiers horizontaux.

La plupart des projets menés en collaboration finissent par tourner en rond à cause de préoccupations liées à la protection des renseignements personnels, à l'authenticité, à la sécurité, aux normes et à la reddition de comptes. Il faut trouver des solutions efficaces et efficaces à ces préoccupations légitimes. On a fait certains progrès pour surmonter les obstacles à la collaboration horizontale. Toutefois, malgré la profusion de documents traitant de questions horizontales et de gestion horizontale qui ont été créés au gouvernement et dans le secteur privé, la question demeure en grande partie sans solution.

On s'entend pour dire que le gouvernement doit établir de nouvelles structures de gouvernance et de responsabilisation qui encouragent et récompensent la création de



réseaux et la collaboration efficaces et une culture qui fait la promotion de ces activités. Ces mesures sont de plus en plus urgentes, car les réseaux de participants à la recherche, favorisés par des applications des TIC nouvelles et puissantes, sont rapidement en train de devenir la norme dans des environnements adaptables du secteur privé et de la société civile. Il faut définir la nature idéale de ces structures et la meilleure façon de changer la culture avant que les chercheurs en politiques du gouvernement fédéral puissent agir en tant que participants entièrement fonctionnels et efficaces à la recherche sur les politiques intragouvernementale, intergouvernementale et extragouvernementale.

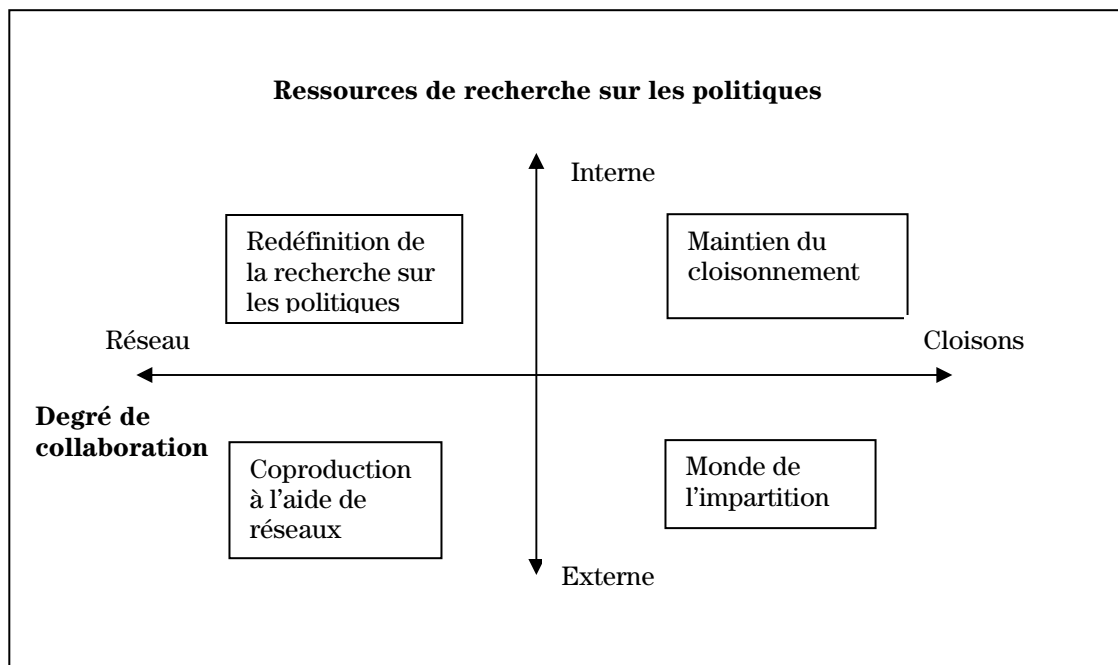
## **5 Scénarios<sup>3</sup>**

### **5.1 Deux principales incertitudes**

Deux questions revêtent une importance particulière pour l'avenir de la fonction de recherche sur les politiques du gouvernement fédéral. Elles se rattachent à l'éventualité où le milieu de la recherche sur les politiques transformera son approche pour établir un réseau en collaboration (degré de collaboration) et à la manière dont le gouvernement fédéral utilisera les sources grandissantes de connaissances liées à la recherche sur les politiques (localisation des ressources pour la recherche sur les politiques).

La figure 5.1 combine ces deux questions clés pour produire quatre scénarios reflétant l'avenir de la fonction de recherche sur les politiques<sup>4</sup>. L'extrémité supérieure de l'axe vertical représente la capacité de recherche interne, et l'extrémité inférieure, l'impartition de la recherche sur les politiques. L'extrémité droite de l'axe horizontal représente un monde de recherche sur les politiques cloisonné, et l'extrémité gauche, un monde de réseaux et de collaboration.

**Figure 5.1 : Schéma des scénarios**



Dans le scénario de ***maintien du cloisonnement***, la capacité de recherche sur les politiques au gouvernement fédéral est augmentée de ressources externes clés, mais il y a peu de progrès au chapitre de la collaboration. Dans le scénario du ***monde de l'impartition***, la capacité de recherche fédérale est déployée pour le leadership en recherche et la gestion de projet, puisque la majeure partie des recherches sur les politiques complémentaires est effectuée à l'extérieur du gouvernement.

Dans le scénario de ***coproduction à l'aide de réseaux***, les chercheurs fédéraux facilitent et synthétisent les travaux de recherche menés au moyen d'arrangements de collaboration et de réseaux de participants à la recherche dans le milieu de recherche gouvernemental et auprès d'acteurs externes. Dans le scénario de ***redéfinition de la recherche sur les politiques***, les chercheurs en politiques du gouvernement fédéral s'appuient sur des TIC de pointe, et la recherche sur les politiques est perçue et comprise comme un instrument stratégique qui façonne et appuie les nouveaux arrangements de gouvernance.

## 5.2 Quatre scénarios

Les principales caractéristiques des quatre scénarios sont résumées au tableau 5.1.

**Tableau 5.1 : Principales caractéristiques des scénarios**

### Hiérarchies : modalités

#### *Maintien du cloisonnement*

- Capacité fragmentée causée par un environnement de statu quo
- La source principale de recherche est interne, et certains travaux sont effectués en sous-traitance pour fournir un appui
- Les TIC gouvernementales visant à faciliter la collaboration interne et externe perdent du terrain relativement aux avancées des TIC

#### *Le monde de 'impartition*

- De petites réformes visent à promouvoir la collaboration
- La recherche sur les politiques provenant du marché existe grâce à la conclusion de contrats et autres arrangements
- Les structures externes des TIC permettent aux gestionnaires de recherche interne de créer de vastes liens avec le monde externe au gouvernement

### Les réseaux : un monde nouveau et audacieux

#### *Coproduction à l'aide de réseaux*

- La collaboration canadienne et internationale est nécessaire à cause des limites de la capacité interne
- Orientée vers le marché virtuel — recherche sur les politiques provenant du marché
- Les TIC de pointe soutiennent les réseaux et la collaboration

#### *Redéfinition de la recherche sur les politiques*

- La restructuration favorise la collaboration
- La capacité interne contribue à la recherche en collaboration interne, interministérielle, canadienne et internationale
- Les TIC de pointe favorisent les réseaux et la collaboration

### **5.3 Maintien du cloisonnement**

Dans le scénario du maintien du cloisonnement, les ministères mettent sur pied des stratégies de recherche interne pour appuyer les buts ministériels à l'aide d'un financement ministériel de base pour la recherche. Les contrats avec les chercheurs universitaires, les instituts de réflexion, les consultants et les sources externes servent à combler les lacunes de la capacité dans le cadre de travaux de recherche ciblés et dirigés. Toutefois, la majeure partie de la recherche sur les politiques est produite par la capacité interne, et les sous-traitants jouent un rôle mineur. La capacité de recherche sur les politiques à l'interne est vaste, efficace et spécialisée.

Les unités de recherche ministérielles continuent de mener leurs activités selon la hiérarchie du ministère, entraînant le cloisonnement des organisations de recherche. Il existe une rivalité parmi les ministères et au sein de ceux-ci concernant des questions transversales, et la collaboration productive est limitée, voire absente. On préconise l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, mais les groupes de recherche dans un monde cloisonné sont souvent appelés à entreprendre la conception de données probantes fondées sur les politiques. La structure institutionnelle et la culture hiérarchique intensifient l'urgence des travaux à court terme et obscurcissent la distinction entre des demandes de recherche urgentes et d'importants travaux de recherche. Dans ce monde cloisonné, toute une gamme de facteurs qui relèvent des institutions, des structures, de la gouvernance et de la stimulation font obstacle à l'efficacité de la communication, de la collaboration et du renforcement de la collectivité de la recherche sur les politiques. Renforcer la capacité de gestion des connaissances des gestionnaires non familiers avec le milieu de la recherche ne conduit qu'à une médiocrité favorisée par la direction. La formulation des résultats est une préoccupation de la direction qui prend de l'ampleur à mesure qu'ils gravissent les échelons vers les décideurs.

### **5.4 Le monde de l'impartition**

Ce scénario prévoit une capacité limitée, mais spécialisée, de recherche sur les politiques au sein des ministères et au centre. La recherche sur des questions délicates continue à être menée à l'interne. L'effectif restant dans les unités de recherche ministérielles continue à mener ses activités selon la hiérarchie et les cloisons ministérielles.

La majeure partie de la recherche sur les politiques est effectuée par l'intermédiaire de contrats, de mises en concurrence et d'impartition afin d'obtenir l'apport de spécialistes et d'experts externes. Il faudra peut-être du temps et du financement pour cultiver une capacité externe de qualité suffisante. Grâce à un processus d'appel d'offres concurrentiel, toute une gamme de ressources en recherche sur les politiques émerge, y compris des consultants, des groupes d'intérêt, des instituts de réflexion, des agents politiques, des universités, des chercheurs universitaires et autres ONG. La recherche partisane et fondée sur une idéologie devient plus courante dans cet environnement. Les chercheurs en politiques du gouvernement fédéral possèdent des aptitudes, une formation et une expérience suffisantes pour déterminer quelles sources de recherche

sont objectives, crédibles et valides, mais on a de plus en plus de difficulté à attirer et à retenir des spécialistes très instruits et extrêmement compétents, puisqu'il semble que les chercheurs fédéraux ne sont que des gestionnaires de projet et des spécialistes de la synthèse. Les chercheurs fédéraux qui ne sont pas situés dans des unités de recherche étendues ou centralisées entreprennent peu de travaux de recherche sur les politiques à l'interne. La nature des travaux qu'ils peuvent entreprendre se résume progressivement à faire des recherches sur Google ou Yahoo.

La gestion des connaissances dans les mains de gestionnaires non familiers avec le milieu de la recherche devient une pratique répandue à mesure que la recherche sur les politiques est perçue comme un processus opérationnel. La synthèse, la communication, le recours aux présentations de diapositives pour tenter de dégager un sens de la recherche « brute » qui n'a pas été contextualisée deviennent les principales préoccupations de la direction, comme la qualité et la validité de la recherche sur les politiques déclinent.

## **5.5 Coproduction à l'aide de réseaux**

La coproduction à l'aide de réseaux est un scénario qui représente un monde motivé et soutenu par les TIC. L'infrastructure et les applications des TIC ont évolué de façon à créer des réseaux novateurs de participants à la recherche sur les politiques, des nœuds de recherche sur les politiques internes et sécurisés et de nouveaux forums visant la collaboration, la coopération et le partage de travaux conjoints. L'infrastructure, les applications et les services des TIC de pointe sont achetés du secteur privé, et la mise en œuvre est entreprise par le personnel des TI fédéral.

Les facteurs qui relèvent des institutions, des structures, de la gouvernance et de la stimulation et qui font obstacle à la recherche sur les politiques horizontales et, menées en collaboration et à l'aide de réseaux ont été surmontés. Les ministères demeurent toujours l'unité organisationnelle principale, mais des mécanismes de conception et de gouvernance institutionnels très importants ont été élaborés pour la viabilité à long terme de la recherche sur les politiques horizontales et le travail de collaboration entre les ministères, les gouvernements, d'un océan à l'autre et aux quatre coins du monde.

La majeure partie de la recherche sur les politiques dans l'administration fédérale est menée par des spécialistes et des experts externes de façon contractuelle. La recherche sur les questions délicates continue à être menée à l'interne. La fonction de recherche sur les politiques est désormais composée d'un gestionnaire du projet de recherche, d'un spécialiste de la synthèse, d'un participant du réseau et d'un agent de collaboration.

Le « perfectionnement des compétences » est nécessaire pour les chercheurs en politiques qui commencent à participer à des réseaux de collaboration internationaux ou universitaires, car l'expertise, les connaissances et les titres de compétence sont la clé de la crédibilité et de la participation efficace. Le recrutement et le maintien en poste de spécialistes très instruits et hautement qualifiés deviennent difficiles à cause du manque de possibilités de recherche appliquée.

## **5.6 Redéfinition de la recherche sur les politiques**

À l'instar du scénario sur la coproduction à l'aide de réseaux, les TIC ont permis la création de réseaux de participants à la recherche novateurs, de nœuds de recherche sur les politiques internes et sécurisées et de nouveaux forums de collaboration, de coopération et de partage des travaux conjoints. Dans ce monde, les ministères et le centre possèdent une forte capacité en matière de recherche sur les politiques, complétée par des mécanismes de liaison systématiques pour combler les lacunes en connaissances. La recherche sur les politiques en sous-traitance est la deuxième source de connaissances en matière de recherche sur les politiques. La recherche interne est la source principale.

Puisque l'accent est mis sur les réseaux et la collaboration, les relations sont beaucoup plus étroites entre la recherche sur les politiques et l'élaboration des politiques et ces deux éléments sont beaucoup mieux intégrés, appuyés par des cadres et des forums de coopération et de collaboration institutionnalisés. De solides réseaux internes composés de chercheurs, de promoteurs et d'analystes s'épanouissent parallèlement à l'élaboration de politiques intégrée. La planification en collaboration a lieu en temps réel, et les produits de la recherche sont présentés de façon virtuelle. L'enrichissement mutuel des programmes de recherche et la mobilité intragouvernementale du personnel de recherche ajoute à la qualité des connaissances fournies à l'élaboration des politiques.

Les nœuds et les réseaux de recherche sur les politiques évoluent à partir de thèmes prioritaires et de questions complexes, interreliées et horizontales, faisant ainsi appel aux chercheurs en politiques externes du Canada et du monde afin de saisir les idées et les travaux de recherche sur les politiques pertinents des quatre coins du monde.

## **6 Conséquences**

### **6.1 Conséquences sur le plan du renouvellement**

Les quatre scénarios présentent une série d'itinéraires possibles pour la fonction de recherche sur les politiques. Toutefois, une approche qui favorise davantage la collaboration et les réseaux caractérisée par de nouveaux partenariats avec le gouvernement et entre ses entités et d'autres sources du marché pour la coproduction de recherches pertinentes sur le plan des politiques semble la plus probable — conjoncture qui s'apparente à une combinaison des scénarios 3 et 4, selon la disponibilité des ressources. La recherche sur les politiques fondamentale et l'approvisionnement en connaissances liées aux questions délicates ou à l'élaboration de politiques à court terme devraient demeurer des activités internes, mais l'accent serait plutôt mis sur la gestion de la recherche dans le cadre d'un bassin de collaborateurs grandement répartis. À cet égard, les chercheurs fédéraux devront posséder les compétences suivantes :

- expertise en technologie de l'information et des communications, capacité d'adaptation à de nouveaux logiciels, à de nouvelles plateformes, à de nouveaux ensembles de données et à de nouveaux forums de collaboration;
- compétences en gestion de projets et de personnes;

- capacité d’acquérir continuellement du savoir, dans un contexte où l’apprentissage est enraciné dans la pratique et fait l’objet de séances officielles pour maintenir un haut degré de compétence;
- représentativité générale de l’ampleur de la diversité en fonction de la population changeante au Canada et sensibilité et respect particuliers à l’égard de la diversité;
- capacité de participer de façon active et enthousiaste aux réseaux de recherche sur les politiques qui fonctionnent en temps réel et de façon virtuelle, nationalement et internationalement, et disposition à les établir;
- capacité de collaborer en équipe, efficacité au sein d’un groupe, d’un ministère et d’un réseau;
- sensibilité aux priorités actuelles liées à la recherche sur les politiques et esprit tourné vers l’avenir, capacité de se préparer à gérer des questions à moyen terme ou à long terme.

## 6.2 Compétences des chercheurs

Les compétences essentielles des futurs chercheurs sur les politiques du gouvernement fédéral devraient s’apparenter à un ensemble de compétences, de connaissances et d’aptitudes nécessaires pour la pratique générale de la recherche sur les politiques qui contribue aux étapes initiales de l’élaboration des politiques. Elles devraient transcender les limites des disciplines particulières et comprendre des compétences plus générales, comme la capacité d’établir des relations et les aptitudes organisationnelles — les compétences permettant de travailler de façon efficace dans un environnement de réseaux et de collaboration. Les compétences générales comprennent les suivantes :

### Compétences intellectuelles

- *Capacité cognitive* : les chercheurs en politiques ont développé de solides aptitudes à comprendre et à traiter de l’information complexe liée à leur travail. Cela comprend l’analyse, la définition de liens et la synthèse de différentes perspectives et recherches sur des questions uniques en plus de la synthèse de perspectives et de sources multiples qui débordent du cadre d’une question précise.
- *Créativité* : à mesure que surgissent des questions complexes, interreliées et horizontales au chapitre de la recherche sur les politiques, les chercheurs en politiques doivent être en mesure d’user de leur imagination, tout en maintenant la rigueur intellectuelle nécessaire pour générer des idées originales et concevoir des solutions pratiques. Ils doivent être capables de faciliter et d’encourager les idées et la recherche et de prendre appui sur celles-ci.
- *Façonnage de l’avenir* : les chercheurs en politiques doivent non seulement comprendre entièrement les questions actuelles en matière de politiques, mais ils doivent aussi être capables de voir au-delà de la situation immédiate et des demandes quotidiennes pour étudier des perspectives à long terme et de nouvelles questions relatives à la recherche sur les politiques. La nécessité d’un délai d’exécution est incontournable pour façonner aujourd’hui l’infrastructure de connaissances qui servira à régler les questions qui verront le jour demain.

- *Apprentissage continu* : dans un monde qui change rapidement, les chercheurs en politiques doivent être capables de reconnaître et de détecter leurs propres besoins en perfectionnement, de chercher à acquérir de nouvelles aptitudes et connaissances et de profiter de nouvelles occasions d'apprendre. Ils doivent adopter une approche axée sur l'apprentissage continu — de façon officielle et officieuse — dans toutes les facettes de leur travail de recherche sur les politiques, pour améliorer toutes leurs compétences essentielles.

### **Compétences liées aux connaissances**

- *Contexte gouvernemental et processus d'élaboration des politiques* : les chercheurs en politiques comprennent le système et le cadre du gouvernement canadien, ainsi que les priorités gouvernementales et politiques actuelles, tout particulièrement ce qui se rattache à leur domaine de responsabilité à l'égard de la recherche sur les politiques. Ils comprennent les éléments du processus d'élaboration des politiques et la relation entre la recherche sur les politiques, l'élaboration des politiques et les activités de leur ministère, ainsi que ceux des autres ministères et organismes.
- *Contexte externe* : les chercheurs comprennent les rôles, les perspectives et la recherche des acteurs externes au gouvernement fédéral (autres ordres du gouvernement, intervenants clés, chercheurs externes, organismes internationaux, etc.). Ils saisissent les tendances, les structures et les relations dynamiques qui existent entre les questions et les acteurs nationaux, internationaux et mondiaux.
- *Domaines d'orientation et secteurs de recherche sur les politiques* : les chercheurs en politiques possèdent une importante expertise en la matière et une connaissance de leur secteur de recherche sur les politiques particulier, des priorités en matière de recherche sur les politiques au sein de leur ministère et du programme gouvernemental en matière de politiques. Ils tiennent à jour leurs connaissances des priorités en matière de politiques et de recherche.
- *Expertise en technologie* : les chercheurs en politiques sont versés dans les TIC et sont capables d'utiliser toute une gamme de supports, de plateformes et de logiciels, en plus d'être assez souples pour apprendre et s'adapter rapidement lorsque de nouvelles applications voient le jour.

### **Compétences en recherche**

- *Pensée critique* : les chercheurs sont capables de mener une évaluation critique des données, de l'information, des connaissances et des rapports de recherche avec exactitude et perception et sont en mesure de synthétiser et d'utiliser les données de différentes sources. Les chercheurs exercent une fonction d'évaluation et d'examen critique impartial à l'égard de différentes hypothèses et données probantes tirées de la recherche.
- *Maîtrise de l'information et des connaissances* : les chercheurs en politiques sont capables de reconnaître le besoin d'obtenir de l'information et des connaissances et le type de données à rechercher. Les chercheurs sont capables



de localiser, d'évaluer et d'utiliser de façon efficace l'information ou les connaissances exigées. Forts d'une expertise en la matière et d'une maîtrise des connaissances, ils peuvent évaluer de façon critique et distinguer l'information, les connaissances et la recherche.

- *Expertise technique* : les chercheurs en politiques peuvent entreprendre une grande diversité de travaux de recherche quantitatifs et qualitatifs, savent quand et comment utiliser les outils de recherche et les méthodes analytiques appropriés et sont capables de rédiger des rapports de recherche en profondeur. En outre, ils se tiennent à jour sur la recherche menée dans leur domaine d'expertise.
- *Sources de recherche* : les chercheurs en politiques savent comment obtenir les ressources nécessaires en connaissances et en information. Ils comprennent la forme, le format, l'endroit et les méthodes d'accès d'un large éventail de ressources en information et en connaissances. Grâce à cette aptitude, les chercheurs peuvent faire la distinction entre les travaux de recherche et les évaluer.

#### **Compétences en relations**

- *Relations interpersonnelles* : les chercheurs en politiques doivent être capables de bien interagir avec un vaste éventail diversifié de parties intéressées. L'expansion et le maintien de relations professionnelles dans le milieu de la recherche sur les politiques contribuent à la collaboration.
- *Orientation axée sur la collaboration et création de réseaux* : les chercheurs en politiques participent à des projets de recherche conjoints, menés en collaboration ou à l'aide d'un réseau, en assurent parfois la direction et la gestion, et partagent des perspectives, de l'information, de l'expérience et des connaissances différentes tout en travaillant en coopération et en collaboration avec d'autres. La sous-traitance, l'impartition et l'utilisation avancée de réseaux de participants exigent la création de relations, une orientation axée sur la collaboration et des aptitudes en réseautage.
- *Communications* : les chercheurs en politiques possèdent d'excellentes aptitudes en communication orale et écrite, en présentation d'exposés et en communication dans un environnement virtuel, en plus de posséder la souplesse nécessaire pour adapter leurs communications à un public cible. Ils savent transférer leurs connaissances à leurs collègues, aux responsables de l'élaboration des politiques, aux cadres supérieurs, aux chercheurs universitaires et à d'autres participants clés de façon efficace. Ils sont capables de transmettre de l'information complexe de façon directe sans simplifier leurs messages à outrance. Ils sont en mesure de participer à des discussions pertinentes et réfléchies pour communiquer des conclusions et des conseils judicieux.

#### **Compétences organisationnelles**

- *Gestion des activités* : les chercheurs en politiques formulent de façon efficace des plans de recherche, mettent de l'avant les priorités en matière de recherche, mènent, gèrent et diffusent des recherches, gèrent les risques et respectent les

échéances. Les chercheurs planifient les activités et gèrent le temps de façon efficace, établissent des priorités au besoin et gèrent le besoin d'apports de haute qualité, rapides et à valeur ajoutée.

- *Gestion de projet* : les chercheurs en politiques planifient, organisent et gèrent les ressources pour atteindre des buts et des objectifs précis liés à un projet. Ils possèdent une expertise dans l'élaboration d'un projet depuis sa conception jusqu'à l'établissement de la portée des plans de travail, à la mise en œuvre et à la prestation réussie.
- *Réflexion sur les systèmes* : les chercheurs en politiques savent inscrire chaque priorité et chaque question en matière de recherche dans un contexte général qui tient compte des relations entre les groupes à l'intérieur et à l'extérieur de leur ministère. Ils comprennent les démarches de rechange et entreprennent les travaux de recherche de façon à combler les besoins ministériels et gouvernementaux, non pas seulement les besoins immédiats de leur unité.

### **Compétences personnelles**

- *Éthiques et valeurs* : les chercheurs en politiques sont objectifs, éthiques et professionnels et s'efforcent d'agir dans l'intérêt du public tout en conservant une neutralité sur le plan politique et interpersonnel. Les chercheurs s'assurent que leurs actes sont en harmonie avec les valeurs fondamentales de la fonction publique, comme l'intégrité, l'équité, l'objectivité, l'honnêteté, le professionnalisme et l'impartialité. En présentant des travaux de recherche sur les politiques impartiaux et non biaisés, qui s'inscrivent dans les programmes ministériels et gouvernementaux, les chercheurs sont capables de « dire la vérité aux dirigeants ».
- *Souplesse et capacité d'adaptation* : les chercheurs en politiques s'adaptent rapidement et de façon efficace aux personnes, aux situations et aux affectations nouvelles. Ils mènent leurs activités différemment en fonction des rôles et des contextes, y compris dans des situations d'incertitude.

## **7 Orientations et conclusions provisoires**

Il y a plus de 10 ans, le rapport Fellegi mettait l'accent sur le besoin permanent d'une capacité en matière de politiques de grande qualité dans l'administration fédérale pour surmonter des défis clés. Les faiblesses touchaient la capacité d'entreprendre des travaux analytiques rigoureux, à long terme, stratégiques et horizontaux. Le rapport révélait que la plupart des ministères faisaient généralement peu de travail à ce chapitre, à cause de différents facteurs, notamment une pénurie de ressources, des exigences quotidiennes urgentes, l'absence perçue de demande de cadres supérieurs et de fonctionnaires ainsi que le mauvais exemple donné par les organismes centraux. La planification à long terme s'avère parfois difficile dans un environnement de plus en plus complexe, mais le rapport énonçait que le fait de positionner le gouvernement de façon à ce qu'il gère les questions à long terme de façon uniforme était la principale question

stratégique qu'il devait aborder. Aujourd'hui, des questions et des défis semblables persistent.

Au cours des 10 ou 20 prochaines années, le secteur de la recherche sur les politiques du gouvernement fédéral continuera à subir d'énormes changements motivés par les percées dans le domaine des TIC. Le secteur évolue pour passer de l'explosion des connaissances (création, distribution et application) à l'explosion de la collaboration et à un modèle réparti de la capacité en matière de recherche sur les politiques. Les chercheurs en politiques du gouvernement fédéral continuent de croire que la recherche sur les politiques objective, impartiale et systématique peut jouer un rôle clé essentiel dans la réalisation de l'excellence en élaboration des politiques, mais on est de plus en plus conscient du fait que, dans un monde qui carbure aux nouvelles TIC, les chercheurs fédéraux doivent élargir leur ensemble de compétences pour être polyvalents — c'est-à-dire des communicateurs, des gestionnaires, des créateurs de réseaux, des collaborateurs et des joueurs d'équipe férus de technologie tout en étant d'excellent chercheurs et spécialistes.

Aujourd'hui, le renouvellement de la FP présente l'occasion de mettre en œuvre un bon nombre de mesures immédiates qui sont en harmonie avec le renouvellement de la recherche sur les politiques et le renforcement de la collectivité fédérale de la recherche. Voici certaines de ces possibilités :

#### **Recrutement et maintien en poste**

- Dynamiser et rationaliser le processus de dotation pour attirer et recruter dans la fonction publique des chercheurs bien formés, très instruits et bien adaptés aux activités de recherche du gouvernement, de façon rapide et efficace.
- Adapter le programme général d'échanges avec l'extérieur pour mettre au point un programme d'échanges réciproques propre aux chercheurs, ce qui contribuerait au transfert des connaissances avec le milieu universitaire, les instituts de réflexion et les organismes de recherche sur les politiques internationaux.

#### **Apprentissage lié à la recherche en milieu de travail**

- Mettre en œuvre des programmes de formation, de perfectionnement et de recyclage professionnel pour les chercheurs fédéraux afin de faire progresser le fonctionnement et la gestion des travaux de recherche répartis, menés en réseau.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage continu pour les chercheurs en politiques afin de suivre les progrès des techniques de pointe en recherche, de s'adapter à de nouveaux forums de collaboration en mode numérique et d'élaborer et d'agrandir les réseaux de chercheurs qui fonctionnent de façon efficace.

#### **Portrait de l'effectif de recherche sur les politiques**

- Mandater l'Agence de la fonction publique du Canada ou Statistique Canada pour l'élaboration et l'exécution de sondages annuels sur les chercheurs en politiques et l'élaboration et le maintien de profils statistiques de la collectivité diversifiée de

la recherche sur les politiques et des chercheurs en politiques du gouvernement fédéral. Actuellement, les données concernant la fonction de recherche sur les politiques et l'effectif de recherche sur les politiques du gouvernement fédéral présentent d'importantes lacunes.

- Dresser un inventaire systématique et mener une évaluation connexe de la capacité externe en recherche sur les politiques à l'échelle nationale et internationale.

### **Technologies de l'information et des communications**

- À l'échelle des ministères, il faut prêter attention à l'élaboration et au déploiement d'outils des TIC pour favoriser l'utilisation d'outils de recherche plus évolués, l'accès à un plus grand éventail de données pertinentes et la promotion des travaux de recherche menés en collaboration. Dans l'environnement actuel, les politiques en matière de TIC préconisent une approche uniformisée, qui est perçue comme un obstacle à l'exploitation optimale des avantages potentiels des TIC dans le cadre de la recherche sur les politiques.

### **Chercheurs en politiques**

- Mettre en œuvre un ensemble de mesures de stimulation, de structures institutionnelles et de mécanismes de leadership à l'échelle du personnel de direction pour assurer une collaboration et mettre en place des réseaux continus chez les chercheurs en politiques au sein des ministères et entre eux pour traiter d'enjeux stratégiques de plus en plus complexes et gérer des programmes tournés vers l'avenir.
- Formuler un plan stratégique assorti des ressources nécessaires pour créer une collectivité fonctionnelle de chercheurs en politiques afin de promouvoir leurs préoccupations continues.

Quant à l'avenir de la fonction de recherche sur les politiques du gouvernement fédéral, les chercheurs ont l'impression de se trouver à un tournant décisif. Il faut prendre des mesures réfléchies immédiatement et à moyen terme pour jeter les bases en vue de construire un système de recherche plus solide et durable, qui favorise la collaboration — un système qui permet de produire des travaux de recherche de haute qualité, tournés vers l'avenir, qui font autorité et sont effectués dans de brefs délais, dont les décideurs ont besoin immédiatement et dont ils auront besoin de plus en plus à l'avenir, pour réagir de façon efficace à une économie, à une société et à un environnement qui changent rapidement.

## **Annexe A : Le processus de recherche sur les politiques**

Définition des priorités en matière de recherche et exécution

### **1. Définition des enjeux et des priorités en matière de recherche**

Une composante stratégique du processus de recherche sur les politiques consiste à déterminer les enjeux et les priorités en matière de recherche. Cette étape du processus comporte plusieurs contraintes :

1. les questions faisant l'objet de la recherche doivent correspondre à des préoccupations de nature économique ou sociale actuelles ou anticipées;
2. ces préoccupations peuvent être abordées dans le cadre d'une intervention du gouvernement;
3. elles devraient pouvoir être soumises à une analyse empirique;
4. l'analyse devrait déboucher sur des initiatives possibles en matière de politiques.

Les sujets de recherche en matière de politiques économiques et sociales ont toujours été cloisonnés en fonction des ministères responsables de la politique jugée optimale pour agir sur la question à l'origine de la préoccupation. Par exemple, les questions liées au marché du travail étaient l'apanage du ministère des Ressources humaines ou du Travail, les politiques de transport étaient l'affaire du ministère des Transports, les questions fiscales, du ministère des Finances, et les questions d'immigration, du ministère de l'Immigration. Dans cet environnement, les questions de politiques pouvaient être définies en fonction des limites du ministère ou d'une approche descendante. Les instituts de réflexion, les établissements d'enseignement supérieur, les associations professionnelles et les intervenants étaient, dans le meilleur des cas, des participants externes dont l'influence était limitée.

Toutefois, plusieurs moteurs de changement ont modifié de façon importante la nature des questions de recherche sur les politiques et la manière dont les travaux de recherche sont effectués dans le secteur public. De ce fait, le processus de détermination des questions en matière de politiques passe d'une approche descendante traditionnelle à une approche plus ouverte et inclusive, davantage en harmonie avec la nouvelle nature des questions en matière de politiques et la capacité accrue du système d'effectuer des recherches sur les politiques. En réaction à plusieurs moteurs de changement, l'évolution de la fonction de recherche sur les politiques en question mène lentement à un basculement des paradigmes, et ce qui était autrefois un système très autocentré et fermé se transforme progressivement en un système de recherche sur les politiques tourné vers l'extérieur et ouvert.

#### **D'une approche descendante fermée à une approche ascendante ouverte**

Un système de recherche sur les politiques cloisonné convient à une approche descendante plus traditionnelle, visant à sélectionner les questions visées par la recherche sur les politiques, où les principaux acteurs, comme les ministres, les sous-ministres, les parlementaires et les hauts fonctionnaires, connaissent les préoccupations

principales en matière de recherche sur les politiques et peuvent dicter le programme de recherche.

Il ne faut pas croire que l'apport d'autres acteurs du système, comme les chercheurs universitaires, les instituts de réflexion et les intervenants clés, n'est pas pris en compte et ne peut pas exercer d'influence sur le système, mais, dans un monde où les domaines et les instruments en matière de politiques sont organisés selon des cloisons, la responsabilité de sélectionner des sujets de recherche et d'effectuer des travaux de recherche peut être organisée de façon verticale.

Au sein du gouvernement Canada, les acteurs centraux clés qui déterminent les questions de recherche sur les politiques comprennent le Cabinet du premier ministre (CPM) et le Bureau du Conseil privé (BCP), qui sont responsables du programme d'action du gouvernement à court terme et à moyen terme. Ces deux institutions ont toujours travaillé étroitement pour élaborer et mettre en œuvre le programme d'action du gouvernement, ce qui suppose d'assurer l'orientation du programme en matière de recherche sur les politiques des différents ministères concernant des questions qui en sont à leurs premières étapes et ne sont pas mûres pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique.

Compte tenu de l'apparition de questions complexes en matière de politiques de nature horizontale, comme la compétitivité et l'inclusion sociale, le rôle du BCP a évolué, et cette institution, ainsi que son chef, le greffier du Bureau du Conseil privé, a dû insister de façon progressive sur le besoin d'initiatives de recherche interministérielles et horizontales. Par exemple, la création du Projet de recherche sur les politiques en 1996 a été déclenchée par le fait que les autorités centrales, surtout le BCP, ont vu le besoin d'établir de nouveaux mécanismes pour réagir à la nature de plus en plus transversale de la fonction de recherche sur les politiques.

Les sous-ministres sont des décideurs clés lorsqu'il s'agit de sélectionner les enjeux et les priorités en matière de recherche sur les politiques et la répartition des ressources à cet égard. Chaque sous-ministre, en sa qualité de dirigeant du ministère ou de l'organisme, a approuvé le programme de recherche sur les politiques de son ministère. Ensemble, dans le cadre des comités d'orientation et de coordination des SM, ils déterminent en grande partie les priorités en matière de recherche du gouvernement et les mécanismes de recherche horizontaux qu'il faut établir, au besoin, pour réaliser les priorités en matière de recherche sur les politiques.

Dans le cadre de la démocratie parlementaire du Canada, l'organe exécutif (c.-à-d. le premier ministre et le Cabinet) et l'organe législatif (c.-à-d. le Parlement, les comités parlementaires et les partis politiques) jouent également un rôle déterminant lorsque vient le temps de sélectionner les priorités en matière de recherche sur les politiques. Un nouveau gouvernement amène souvent un programme d'action précis qui s'adapte mieux à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques qu'à la recherche sur les politiques, mais pendant le mandat d'un gouvernement, de nouveaux enjeux surgiront et exigeront un processus de recherche intense pour élever le niveau de connaissance et de compréhension et examiner les solutions possibles en matière de politiques.

Les intervenants ont toujours pu influencer le programme de recherche sur les politiques du gouvernement par l'intermédiaire du Parlement et des partis politiques, mais vu la nature de plus en plus participative et consultative du processus d'élaboration des politiques, les intervenants disposent de plusieurs voies de rechange pour exercer une influence sur le programme de recherche sur les politiques; ils peuvent notamment recourir à des associations, à des agents politiques professionnels, aux médias d'information et aux processus consultatifs gouvernementaux réguliers, comme les consultations prébudgétaires.

Le processus traditionnel, descendant et faisant autorité qui caractérise la détermination des questions en matière de recherche sur les politiques est progressivement remis en question par les moteurs du changement. La mondialisation, la nature de plus en plus complexe et horizontale des enjeux et les innovations technologiques des systèmes d'information et de communication exigent des chercheurs en politiques qu'ils élargissent la portée de leurs travaux afin de détecter les nouvelles réalités et les signes de changement dans le paysage politique. Le processus de définition des enjeux et des priorités en matière de recherche sur les politiques doit s'adapter à une réalité socio-économique qui change rapidement.

Dans un « monde en mouvement », la sélection d'enjeux et de priorités en matière de recherche sur les politiques s'appuie de plus en plus sur de nouveaux outils qui permettent aux acteurs de « sortir des sentiers battus » et de recueillir les perspectives que présente un vaste réseau de sources.

Cette nouvelle trousse d'outils comprendrait les éléments suivants :

1. une analyse internationale pour détecter les questions en matière de politiques qui naissent dans d'autres administrations et pourraient s'intégrer à la scène politique nationale;
2. un dialogue avec d'autres pays et des organismes internationaux;
3. l'augmentation de la participation des instituts de réflexion et des établissements d'enseignement supérieur, dans le but d'obtenir une perspective différente de celle du secteur public;
4. l'augmentation de l'importance du rôle des intervenants qui, par l'intermédiaire d'associations, de réseaux et de lobbying, peuvent façonner la perception des enjeux;
5. l'appui sur des enquêtes et des sondages qui, grâce à la transformation des TIC, se révèlent des moyens efficaces et efficaces de connaître les perceptions du public sur des questions en matière de politiques.

Ce processus plus ouvert qui régit la définition et la sélection d'enjeux et de priorités en matière de recherche sur les politiques est en harmonie avec la naissance de ce qu'on appelle le « marché des idées ». Ce concept est fondé sur la constatation selon laquelle les membres d'une société, surtout dans le monde industrialisé, ont accès à une

multitude de sources d'information, des médias traditionnels, comme la radio, la télévision et les journaux, à de nouveaux médias, comme Internet et les appareils de communication sans fil de plus en plus polyvalents.

Ainsi, le processus de détermination des priorités en matière de recherche sur les politiques tient effectivement compte de la complexité grandissante de la scène politique et, par conséquent, s'appuie sur les nouvelles plateformes technologiques pour analyser la conjoncture.

## **2. L'étape de recherche**

Les mêmes moteurs de changement qui entraînent l'ouverture progressive du processus de détermination des questions ont aussi un impact sur le processus de recherche, qui réagit de façon semblable en s'ouvrant et en devenant plus horizontal, inclusif et démocratique. D'un modèle traditionnel, où la recherche sur les politiques était menée par des experts qui travaillaient surtout de façon étroite et où l'information était partagée librement mais perçue comme une source d'avantages comparés, la recherche sur les politiques évolue vers un modèle ouvert, souple et maniable, qui s'apparente davantage au concept de la « chaîne de valeur du savoir » qu'au laboratoire plus traditionnel et fermé.

La recherche sur les politiques a longtemps été le domaine d'unités de recherche précises au sein des ministères. Ces unités étaient souvent composées de diplômés universitaires habituellement formés et instruits en sciences humaines, surtout en économie, en sciences politiques et en politiques publiques. Les chercheurs en politiques étaient habituellement structurés selon des axes fonctionnels correspondant à des domaines d'orientation précis, comme le marché du travail, l'éducation, le soutien du revenu ou la politique fiscale.

Cette approche sectorielle et spécialisée était utile pour aborder des questions d'orientation étroites et bien délimitées comme créer ou réformer le régime d'assurance-emploi, jouer avec les subtilités du régime fiscal ou élaborer des politiques initiales pour appuyer les industries d'exportation.

Une autre dimension du modèle traditionnel touche la manière plus ou moins réactive ou réceptive de gérer la recherche sur les politiques. Dans le cadre de ce modèle, la conduite des travaux de recherche internes sur les politiques n'est pas continuellement remise en question par des forces externes et de nouveaux enjeux. Par conséquent, la fonction de recherche sur les politiques se tourne vers des modèles familiers de recherche et de données de références, réagissant aux questions de politiques à mesure qu'elles surviennent et répondant aux pressions et à la demande internes.

Les éléments suivants remettent de plus en plus ce modèle en question :

- 1) la complexité croissante et la nature transversale des questions en matière de politiques, qui exigent des chercheurs en politiques qu'ils adoptent des approches multidisciplinaires;



- 2) le besoin de transparence dans le cadre de l'élaboration des politiques, qui se traduit par le rôle accru des chercheurs et des intervenants externes;
- 3) le nombre croissant de sources de rechange en matière de recherche, comme les organismes internationaux, les instituts de réflexion, les organismes de chercheurs universitaires, les associations et les agents politiques.

À la suite de ces changements continus, la fonction de recherche sur les politiques a dû évoluer. Il y a eu des changements et il continuera à y en avoir pour réagir aux difficultés existantes et nouvelles. Le nouveau modèle qui prend forme au gouvernement a tendance à être plus ouvert, transparent, multidisciplinaire, inclusif et proactif.

Le besoin d'une démarche proactive vient du rythme rapide des changements dans la société. Pour assurer rapidité et efficacité, la recherche sur les politiques doit anticiper les besoins en matière de politiques. Ainsi, la fonction de recherche sur les politiques au gouvernement doit continuellement interagir avec les milieux externes, comme les universités, les centres de recherche, les instituts de réflexion, les organismes internationaux, ainsi que les médias, les enquêteurs, les intervenants et les partis politiques. Ces réseaux de communication sont essentiels pour que les chercheurs en politiques connaissent les nouveaux enjeux stratégiques qui formeront le programme de recherche.

Grâce à ce processus d'ouverture à l'égard des autres acteurs, qui intègre les perspectives externes, la fonction de recherche sur les politiques est plus réceptive aux besoins potentiels des décideurs et moins réactive, car elle permet de mieux prévoir les besoins en matière de politiques et ne déclenche pas la longue période de gestation entre l'adoption d'un changement sociétal et le besoin de mesures gouvernementales.

Compte tenu des possibilités que présentent les technologies de l'information et des communications actuelles et prévues, la fonction de recherche sur les politiques continuera à évoluer vers un système de réseaux. Ces réseaux seront réels, dans les cas où l'interaction entre les chercheurs et les décideurs est nécessaire, ou virtuels, lorsque l'objectif consiste essentiellement à échanger de l'information. Dans ce modèle, à l'instar du concept des chaînes de valeur mondiales, les composantes seront regroupées en fonction des avantages comparés, l'expertise et l'expérience en l'occurrence, et pourront être désassemblées et réassemblées en fonction des besoins du moment. La technologie ouvre la voie à ce phénomène dans le monde de la recherche sur les politiques, et la complexité l'exige.

Cette nouvelle approche à la recherche sur les politiques établira les conditions d'un processus de recherche inclusif et axé sur l'intégration, qui reflète les nombreuses sources d'information, les perspectives multidisciplinaires et les perspectives originales à l'égard des enjeux stratégiques.

L'ouverture du processus de recherche sur les politiques se réalise en raison des pressions liées aux principaux moteurs de changement : la nature des enjeux exige un

processus plus ouvert; la technologie le permet et la nouvelle génération de chercheurs l'accueille.

La complexité et l'horizontalité accrues des enjeux exigent également des chercheurs en politiques qu'ils examinent les enjeux selon plusieurs points de vue qui reflètent différentes perspectives professionnelles. La recherche sur les politiques n'est plus l'apanage exclusif des économistes et des spécialistes en sciences sociales. Pour être pertinente et efficace, la recherche sur les politiques doit englober différents points de vue et perspectives issus du domaine économique, juridique, sociologique, psychologique, anthropologique ainsi que des sciences exactes, au besoin. Cela ne sera possible que si le système de recherche sur les politiques s'ouvre et que les chercheurs en politiques gardent un esprit ouvert à l'égard de la contribution des autres disciplines.

Une autre dimension essentielle du processus de recherche sur les politiques concerne le besoin grandissant de travaux d'analyse axés sur les données probantes. L'empirisme est depuis longtemps le principal mode de pensée des chercheurs, chercheurs en politiques ou autres, mais le besoin d'analyses factuelles, de données empiriques et de recherches fondées sur des faits réels est d'autant plus important compte tenu de la complexité des questions relatives aux politiques qui doivent être traitées et des nouveaux instruments de recherche multidisciplinaires axés sur les réseaux. Les décideurs et la société générale exigent de plus en plus que les nouvelles politiques soient fondées sur des faits et des données probantes. Par ailleurs, la recherche fondée sur des données probantes peut présenter l'unique plateforme à partir de laquelle les chercheurs de différents domaines peuvent collaborer de façon efficace.

En somme, les différentes étapes du processus de recherche sur les politiques (c.-à-d. détermination de la question, élaboration des données, processus de recherche et diffusion des connaissances) sont assujetties à une série de tendances et de moteurs qui changent profondément la nature et les règles du jeu. La portée du radar qui sert à déterminer les enjeux est toujours élargie pour permettre à de nouveaux acteurs, comme des chercheurs universitaires, des intervenants, des sondeurs et d'autres, de faire partie intégrante du système. Le processus de recherche sur les politiques se transforme également en un système ouvert et fondé sur des réseaux, qui devra tirer le maximum de la contribution de la technologie et de l'évolution des ressources humaines pour continuer à être pertinent et à fournir aux décideurs les solutions qui correspondent aux besoins changeants de la société.

## Annexe B : Diffusion des connaissances

À l'appui de la recherche sur les politiques

Pour apprécier le lien entre la diffusion des connaissances et la recherche sur les politiques, il faut comprendre le concept de gestion des connaissances et la façon dont la diffusion des connaissances s'inscrit dans le cycle de gestion des connaissances.

### Comment définit-on les connaissances?

Les connaissances d'un organisme sont représentées par son capital de savoir : les personnes, l'information et les données. Ce capital s'apparente soit à un type de connaissance explicite, soit à un type de connaissance tacite (voir encadré). Les données, l'information et les personnes qui travaillent dans le domaine de la recherche sur les politiques sont le capital de savoir qui peut être utilisé pour répondre à différentes questions liées aux politiques. Le monde externe au gouvernement fédéral recèle aussi des connaissances liées à la recherche sur les politiques sous la forme du capital de savoir des intervenants et des partenaires.

Les connaissances collectives en recherche sur les politiques du gouvernement et de ses partenaires composent la base de connaissances en recherche sur les politiques. La question vitale est de savoir maximiser le potentiel de ces connaissances collectives pour aborder des questions prioritaires.

#### Types de connaissances

**Connaissances explicites** — connaissances qui peuvent être facilement transmises entre les personnes au moyen de livres, de documents, de procédures codifiées, etc. Ces connaissances se trouvent sur une grande diversité de supports.

**Connaissances tacites** — connaissances que chacun possède personnellement, recueillies au fil de leur expérience de vie. Elles comprennent des idées et des aptitudes qui sont très personnelles et difficiles à officialiser, c'est pourquoi elles sont difficiles à communiquer ou à partager avec d'autres. Ces connaissances sont habituellement apprises par d'autres au moyen d'associations et d'interactions.

### Comment exploitons-nous le plein potentiel de la recherche sur les politiques?

Tirer le plein potentiel des connaissances collectives en matière de recherche sur les politiques au sein du gouvernement et à l'extérieur suppose la définition de ce qui est su et de ce qui ne l'est pas. Cette démarche permet d'appliquer des travaux de recherche sur les politiques existants à des questions liées aux politiques actuelles et permet à de nouveaux travaux de recherche sur les politiques de voir le jour pour traiter ou déterminer les enjeux nationaux et internationaux à venir afin d'adopter une approche proactive dans le cadre de l'élaboration d'options stratégiques possibles. Tirer le plein potentiel des connaissances en matière de recherche sur les politiques suppose l'amélioration de la gestion des connaissances. Voici une définition adoptée par Ressources naturelles Canada :

*La gestion des connaissances est une approche intégrée et systématique qui vise à déterminer, à saisir, à préserver, à échanger et à appliquer les connaissances d'un organisme afin de maximiser les résultats.*

Notre base de connaissances collectives en matière de recherche sur les politiques (personnes, données, information) est gérée au moyen d'un cycle continu qui permet **de définir, de saisir, d'échanger et d'appliquer** les connaissances. La gestion des connaissances est possible grâce au caractère adéquat des outils, des processus, des technologies et de la culture. Ces instruments d'habilitation offrent un fondement pour la gestion des connaissances efficace. La diffusion des connaissances s'inscrit dans le cycle de gestion des connaissances, dans la section du partage et du transfert des connaissances. La gestion et la diffusion des connaissances comportent un lien intrinsèque.

La capacité de diffuser des connaissances en matière de recherche sur les politiques est directement liée à la capacité de créer et de définir, puis de saisir et d'organiser les connaissances en matière de recherche sur les politiques. S'il est impossible de diffuser les connaissances de façon efficace à cause de la nature médiocre de la définition, de la saisie et de l'organisation, les décideurs ne pourront pas s'assurer qu'ils appuient leurs réflexions sur les meilleurs travaux de recherche sur les politiques disponibles dans le cadre de leur prise de décisions.

Il est important de comprendre la relation entre la gestion des connaissances et la diffusion des connaissances, puisque l'amélioration de la gestion des connaissances devrait entraîner une meilleure diffusion des connaissances, qui, à son tour, appuiera mieux les travaux de recherche sur les politiques.

### **Résultats de l'amélioration de la gestion et de la diffusion des connaissances**

Grâce à l'amélioration de la gestion et de la diffusion des connaissances, le gouvernement peut générer une plus grande valeur de l'information, des données et des personnes du domaine de la recherche sur les politiques. L'amélioration de la gestion des connaissances permettra au gouvernement de mieux intégrer ses connaissances liées à la recherche sur les politiques aux fins de la diffusion, ce qui améliorera l'efficacité et l'application des travaux de recherche sur les politiques, puisque les meilleurs travaux de recherche seront disponibles aux éventuels utilisateurs. En somme, les avantages de la gestion des connaissances, qui débouche sur la diffusion des connaissances, sont les suivants :

- **Pertinence** : plus grand impact sur les principaux enjeux puisqu'il s'agit d'une source rapide et fiable de recherches sur les politiques.
- **Intégration des connaissances** : regroupement des connaissances pertinentes pour toute tâche donnée.
- **Productivité** : travail à l'aide d'une base de connaissances plus complète, valeur ajoutée, innovation.
- **Rendement** : amélioration de la qualité de notre travail.
- **Efficienc**e : rapidité d'accès, réduction du double emploi et soutien des activités respectueuses de l'environnement.

## État de la diffusion des connaissances

Les **connaissances tacites** (les connaissances des gens) ont toujours été diffusées dans le cadre de différentes relations professionnelles. Cette pratique comprend le transfert des idées, des perspectives et de l'expertise d'un collègue à l'autre, au moyen de groupes de travail ou d'autres associations professionnelles. On y est souvent parvenu grâce à des déplacements pour tenir des réunions en personne ou par l'intermédiaire de technologies traditionnelles, comme les téléconférences et l'échange de courriels avec des pairs. En outre, le transfert des connaissances a toujours été une activité très hiérarchisée, car la diffusion des connaissances doit suivre une voie hiérarchique.

Les **connaissances explicites** (données et information) ont toujours été diffusées dans des documents et par voie électronique, par l'intermédiaire de lecteurs partagés, de disques durs d'ordinateur, de disques compacts, de sites Web et de l'envoi de dossiers par courriel.

Les formes traditionnelles de diffusion des connaissances limitent la capacité de tirer pleinement profit de la gestion et de la diffusion des connaissances. Il est difficile de diffuser de façon efficace les connaissances si la base de connaissances n'est pas intégrée. Cette situation est la conséquence des pertes attribuables à la complexité des lecteurs partagés ou du lecteur d'un ordinateur individuel ou dans le processus nécessaire pour afficher de l'information sur un site Web. Le phénomène est d'autant plus complexifié par l'envoi massif de dossiers par courriel. Cette forme de diffusion rend plus difficile la tâche d'intégrer l'information avec les divers autres renseignements reçus par courriel. Au bout du compte, il est difficile d'organiser l'information pour vérifier que l'on dispose de la meilleure information disponible pour la question à résoudre. En tant qu'organisme, nous ne sommes pas aussi efficaces, car nous n'avons pas rapidement accès à notre base de connaissances et, enfin, nous ne sommes pas aussi pertinents car nous ne pouvons pas assurer un processus de recherche sur les politiques rapide et fiable pour réagir aux questions clés.

## Forces motrices de l'amélioration de la diffusion des connaissances

Il existe diverses forces motrices qui améliorent la façon dont les connaissances sont gérées et diffusées. En voici deux :

- **Innovation** — L'économie du savoir a un impact direct sur l'innovation. La capacité d'accéder de façon rapide aux meilleures connaissances disponibles influe directement sur la capacité d'innovation d'un organisme, c'est-à-dire sa faculté de veiller à ce que l'on applique les meilleures connaissances disponibles pour s'attaquer aux questions et que l'on permette à la collectivité d'ajouter de la valeur à ces connaissances pour progresser au chapitre de l'innovation. Les organismes qui ont accès à une base de connaissances bien intégrée ont un avantage concurrentiel qui découle de l'innovation.
- **Mondialisation** — L'internationalisation de la recherche est une tendance qui prend de l'ampleur, ce qui entraîne l'augmentation des partenariats internationaux et le besoin grandissant des chercheurs d'avoir accès à des documents

internationaux. La mondialisation pourrait mener à la création de nœuds de connaissances régionaux spécialisés qui communiquent avec le réseau de connaissances mondial.

## **Outils de diffusion des connaissances**

Il existe plusieurs outils de diffusion des connaissances qui influent sur la nature de la diffusion et améliorent celle-ci. En voici quelques-uns :

- **Technologie** — La combinaison des réseaux électroniques mondiaux et de la numérisation de l'information donne l'occasion d'accéder facilement à des données présentées dans des formats riches et multimédias et de naviguer parmi elles, ce qui permet l'intégration de textes, de sons, d'images et de vidéos en plus de favoriser l'interactivité. La communication des publications et des données et l'accès à celles-ci sont des activités exercées à l'échelle internationale. Le processus technologique améliore la capacité de produire des rapports et d'examiner et de diffuser les résultats de recherche sans égard à la situation géographique. Toutefois, il faudra de nouveaux outils pour gérer et filtrer la recherche afin de composer avec le trop-plein de connaissances.
- **Compréhension claire des besoins des utilisateurs et souplesse pour s'adapter à ces besoins** — Des modèles de diffusion des connaissances devraient être fondés sur le contexte unique et refléter les besoins variés des différentes disciplines. Afin de combler une diversité de besoins et d'exigences en matière d'information chez les utilisateurs, une multitude de voies de communication ont évolué pour transmettre différents types de données. Certaines voies comprennent des moyens de communication interpersonnels ou oraux.
- **Économie, droits d'auteur et lois relatives à la propriété intellectuelle** — Les conditions économiques changeantes touchent différentes composantes du processus de communication. La prise en charge de travaux de recherche peut être affectée par des budgets et des prix qui augmentent constamment. Les pays en développement qui disposent de budgets très limités ont peut-être perdu du terrain au chapitre de l'accès aux connaissances.

## **Considérations**

- **Commercialisation de la recherche** — Différents mécanismes de politiques contribuent à l'amélioration de la collaboration et des échanges entre les universités, les entreprises et les gouvernements. Les universités cherchent à établir leurs travaux de recherche en tant qu'activités commerciales pour générer des recettes. Le transfert des idées et de la technologie par la commercialisation peut miner la mission traditionnelle de la recherche universitaire et élargir le bassin de connaissances. Ces restrictions peuvent avoir d'importants effets à long terme sur la diffusion des connaissances.

- **Changement démographique** — Les professeurs d'aujourd'hui seront nombreux à prendre leur retraite bientôt. Le changement du corps professoral pourrait entraîner une augmentation des publications et accroître la productivité de la recherche; en outre, les jeunes professeurs seront plus à l'aise avec les nouvelles technologies pour la recherche et les communications.

## **Difficultés en matière de gestion et de diffusion des connaissances**

Dans une économie du savoir, la diffusion des connaissances est aussi importante que leur production. La diffusion des connaissances détermine la capacité de la société de tirer profit des connaissances afin de pouvoir soutenir la concurrence sur la scène internationale. Pour que la recherche ait un impact, ses résultats doivent être partagés, que ce soit par leur publication, l'élaboration de nouveaux produits ou la création de politiques. Les avancées technologiques en général appuient la diffusion des connaissances, mais certaines politiques ou l'absence de celles-ci pourraient la limiter.

- Pénurie de mécanismes ou d'outils pour faciliter la collaboration dans le cadre de la création et de la diffusion des connaissances — Il peut y avoir prolifération de différents outils et technologies, mais ceux-ci se trouvent dans des secteurs isolés d'un organisme (p. ex. plusieurs logiciels qui diffèrent d'un secteur à l'autre).
- Droits d'auteur et lois relatives à la propriété intellectuelle — Des règles rigides peuvent freiner l'échange des connaissances, mais le manque de lois peut décourager la création de connaissances.
- Absence de connaissances intégrées — Il est aussi difficile d'accéder aux connaissances dispersées et de les échanger.
- Ressources humaines — La perte de la mémoire de l'organisation survient lorsque les gens prennent leur retraite; la transmission de connaissances tacites devient très importante.
- Culture organisationnelle — Peut poser un risque ou présenter une possibilité. Le risque existe lorsque le besoin de gestion des connaissances n'est pas défini ni compris et, dans bien des cas, est perçu comme une « perte de temps ». La mise en œuvre est alors perçue comme un coût, et non pas un investissement. Le refus d'échanger des connaissances par crainte de renoncer à un certain « pouvoir » et la résistance au changement, y compris le cynisme et le sabotage par l'indifférence, sont les principaux obstacles. En contrepartie, lorsque la direction fait preuve de leadership et d'engagement à l'égard de la gestion des connaissances, l'organisme peut réaliser son plein potentiel grâce à la transmission libre des connaissances.
- Structure organisationnelle — Dans le cadre de cloisons fonctionnelles, l'information ne se transmet qu'au sein d'une division ou d'un secteur et ne se rend pas à d'autres parties de l'organisme. Le phénomène survient en raison du manque de technologies et de stimulants appropriés pour échanger l'information,

des pressions concurrentielles internes qui ne contribuent pas à la collaboration et du manque de leadership et d'engagement à l'égard de la gestion des connaissances de la part de la direction.

## **L'évolution de la gestion et de la diffusion des connaissances**

**Changement du modèle de diffusion (de la technologie du pousser à la technologie du tirer)** — La gestion et la diffusion des connaissances changent rapidement d'un modèle de diffusion inspiré de la technologie du pousser à un modèle inspiré de la technologie du tirer. Plus précisément, par le passé, la diffusion était poussée d'un organisme à d'autres organismes et à d'autres personnes. La diffusion des connaissances a souvent été dirigée vers des publics et des collègues ciblés, en fonction des relations professionnelles et des utilisateurs connus. Compte tenu de la technologie actuelle, les travailleurs du savoir collaborent souvent pour élaborer des connaissances avec un organisme générateur de connaissances ou sont en mesure de trouver rapidement des connaissances et d'y accéder à partir de diverses sources.

**Intégration de la base de connaissances et d'une organisation** — La technologie permet aux organismes de mieux intégrer leurs connaissances en une base de connaissances intégrée centrale pour faciliter l'accès interne et externe d'intervenants et de partenaires de l'extérieur. Ainsi, les utilisateurs potentiels peuvent trouver des points d'accès aux connaissances centraux (guichet unique) et y accéder plus facilement. La facilité d'accès et les capacités en recherche que procurent les technologies d'un moteur de recherche fédéral ont permis aux utilisateurs de trouver les connaissances qu'ils cherchent de façon proactive et d'y accéder au besoin plutôt que d'attendre qu'on les diffuse.

**Déstratification d'un organisme** — Autrefois, les organismes étaient très hiérarchisés et cloisonnés. Par conséquent, les connaissances étaient souvent dissimulées derrière une hiérarchie ou à l'intérieur de différentes cloisons de la structure organisationnelle, ce qui rendait difficile l'accès aux connaissances au sein d'un organisme, et les intervenants et les partenaires n'avaient bien souvent aucune possibilité d'y accéder de l'extérieur. Nous passons à une structure d'organismes déstratifiés, où les connaissances sont échangées et transmises à tous les échelons de la hiérarchie et d'une structure organisationnelle à une autre.

**Technologies et espaces de collaboration** — De plus en plus d'organismes constatent l'importance d'un espace de collaboration (espaces physiques) pour diffuser et transférer les connaissances. Les espaces physiques sont particulièrement importants pour le transfert de connaissances tacites. Les connaissances sont aussi élaborées et diffusées en temps réel, grâce à de nouvelles technologies de collaboration (collaboration virtuelle). La conférence Web et les logiciels de gestion du contenu en collaboration permettent l'élaboration, le transfert et l'application des connaissances en temps réel au sein d'un organisme et souvent avec des partenaires et des intervenants. En outre, le partage de connaissances tacites et explicites est possible lorsque l'on combine des technologies de collaboration virtuelles avec des espaces physiques. Les espaces ouverts



électroniques favorisent la diffusion des connaissances et éliminent l'obstacle physique de la séparation géographique.

**Outils de collaboration et établissement de réseaux sociaux** — Les connaissances sont plus souvent qu'autrement diffusées dans le cadre de réseaux sociaux non officiels. Les programmes comme « Facebook » et les outils comme les « communautés de pratique » ouvrent la voie à la création de ces réseaux, ce qui permet aux personnes de transférer leurs connaissances, leurs aptitudes et leur expertise à d'autres. Ainsi, les organisations peuvent tirer pleinement profit de leur capital de savoir, puisque les travailleurs du savoir sont en mesure de transférer leurs connaissances se rattachant à un sujet dont ils ne sont pas actuellement responsables, mais dans lequel ils ont de l'expérience, de l'expertise ou même un intérêt.

**Démographie et maintien des connaissances** — La saisie et la diffusion de connaissances tacites et explicites chez les travailleurs partant à la retraite sont maintenant un enjeu du monde professionnel. Un grand nombre de connaissances est actuellement perdu lorsqu'une personne prend sa retraite. Ces connaissances sont perdues si elles ne sont pas saisies et diffusées à la nouvelle génération de travailleurs. On met en œuvre différentes politiques, procédures et technologies pour saisir et diffuser les connaissances de ce groupe. Si nous commençons à mettre en place les bons outils de gestion des connaissances, la diffusion des connaissances des travailleurs qui partent à la retraite se fera sans problème à l'avenir, car les connaissances seront retenues en temps réel et on n'aura plus besoin de vidage de la mémoire d'une personne à la fin de sa carrière.

**Une nouvelle génération de travailleurs** — Les organismes s'adaptent à une nouvelle génération de travailleurs qui sont versés en technologie et ont l'habitude de travailler avec des outils et des technologies de collaboration. Ils sont également habitués à travailler dans un organisme déstratifié, où la hiérarchie et les structures organisationnelles ne sont pas des obstacles à l'échange des connaissances au travail. La génération de travailleurs du savoir qui intègrent le marché du travail sera grandement en demande à cause du vieillissement de la population. Le renouvellement des RH dans le secteur public pourrait donc être touché si le secteur public n'est pas en mesure de faire concurrence au secteur privé en offrant ce genre de milieu travail.

## **Le chercheur en politiques de l'avenir**

Un chercheur en politiques est l'un des nombreux travailleurs du savoir dans le secteur public. L'ensemble de compétences des chercheurs en politiques devra changer en fonction de l'évolution des caractéristiques de la diffusion des connaissances. Dans l'ensemble, les travailleurs du savoir de l'avenir devront être à l'aise avec les nouveaux outils et technologies de collaboration et aptes à travailler dans un organisme déstratifié, où l'échange des connaissances est la norme et créer et diffuser des connaissances dans un environnement de collaboration. Enfin, les chercheurs en politiques devront trouver des moyens d'acquérir et de retenir les connaissances importantes qui s'estompent rapidement à mesure que vieillit notre population. Cette façon de faire devrait disparaître

avec le temps, à mesure que nous instaurons les bons outils de gestion des connaissances afin de saisir les connaissances tout au long de la carrière d'une personne.

### **Scénarios de recherche sur les politiques**

Les nouvelles tendances sur la diffusion des connaissances définies dans le présent document auront un impact sur la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale. Compte tenu de l'effectif vieillissant au Canada et de l'économie du savoir en pleine croissance, la capacité réduite de recherche sur les politiques du gouvernement fédéral subira des pressions plus considérables. Toutefois, une grande partie de cette capacité réduite au chapitre des ressources humaines sera contrebalancée par des outils et des technologies de gestion des connaissances et de collaboration améliorés, qui permettront de mieux élaborer, échanger et mettre en pratique les connaissances. Par conséquent, le scénario fondé sur le marché et axé sur le client est le plus réaliste pour le fonctionnement futur de la recherche sur les politiques dans l'administration fédérale. Le scénario entrepreneurial et le scénario concurrentiel ne tiennent pas compte de l'amélioration de la gestion des connaissances découlant des nouveaux outils et des nouvelles technologies de collaboration, tandis que le scénario de base du secteur public ne prend pas en considération le vieillissement de l'effectif.

## Références

Abelson, Donald E. 2007. *Do Think Tanks Matter?: Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

\_\_\_\_\_. 2007. « Any Ideas? Think Tanks and Policy Analysis in Canada » dans *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*. Éd. Dobuzinskis et coll. Toronto : University of Toronto Press.

Armstrong, Jim, et coll. 2002. *Strengthening Policy Capacity: Report on Interviews with Senior Managers*, février-mars 2002. Ottawa : The Governance Network.

Canada. 1996. *Renforcer la capacité d'élaborer des politiques*. Rapport du groupe de travail sur le renforcement des services d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral [le rapport Fellegi]. Ottawa.

Cohn, Daniel. 2007. « Academics and Public Policy: Informing Policy Analysis and Policy Making » dans *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*. Éd. Dobuzinskis et coll. Toronto : University of Toronto Press.

Dobuzinskis, Laurent, Michael Howlett, et David Laycock, éd. 2007. *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*. Toronto : University of Toronto Press.

Lyman, Peter, et Hal Varian. 2003. *How Much Information?*  
<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/> (consulté le 14 juillet 2008)

McGann, James. 2007. « 2007 Survey of Think Tanks: A Summary Report. »  
<http://www36.homepage.villanova.edu/james.mcgann/docs/FindingsSurvey.pdf> (consulté le 14 juillet 2008)

McGann, James. 2007. *Think Tanks and Policy Advice in the U.S: Academics, Advisors and Advocates*. Londres : Routledge.

McGann, James, et Erik Johnson. 2005. *Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy*.

OCDE. 2008. Programme de l'OCDE sur l'avenir  
[http://www.OCDE.org/departement/0,3355,fr\\_2649\\_33707\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.OCDE.org/departement/0,3355,fr_2649_33707_1_1_1_1_1_1,00.html) (consulté le 17 juin 2008)

Prince, Michael. 2007. « Soft Craft, Hard Choices, Altered Context: Reflections on Twenty-Five Years of Policy Advice in Canada » dans *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*. Éd. Dobuzinskis et coll. Toronto : University of Toronto Press.

Voyer, Jean-Pierre. 2007. « Policy Analysis in the Federal Government: Building the Forward-Looking Policy Research Capacity » dans *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*. Éd. Dobuzinskis et coll. Toronto : University of Toronto Press.

## Notes

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une version abrégée du document L'avenir de la fonction de recherche sur les politiques dans l'administration fédérale.

<sup>2</sup> En 2002, selon Lyman et Varian (2003), le World Wide Web contenait 170 téraoctets d'information en surface; en volume, cela correspond à 17 fois la taille de la collection imprimée de la Bibliothèque du Congrès. Les auteurs estimaient que les nouvelles données stockées avaient augmenté d'environ 30 % par an entre 1999 et 2002 et étaient à l'origine de l'expression « explosion d'information ».

<sup>3</sup> Deux séances de scénario ont été animées dans le cadre du projet. La première séance était composée de cadres supérieurs du PRP et visait à éprouver l'exercice des scénarios. La deuxième séance de scénario bénéficiait de la participation active de directeurs généraux du milieu fédéral de la recherche sur les politiques, et le présent rapport en reflète les résultats.

<sup>4</sup> Quatre scénarios présentent deux incertitudes clés. Les scénarios sont destinés à illustrer les cas extrêmes des incertitudes. Toutefois, dans l'espace schématique du scénario, il existe toute une gamme de scénarios qui pourraient être examinés.