Modèle de gouvernance

DIVISION DE LA RECHERCHE ET DE LA STATISTIQUE

Ministère de la Justice Canada
Department of Justice Canada

Canada

Pour des informations supplémentaires

POUR NOUS JOINDRE

Division de la recherche et de la statistique
Ministère de la Justice du Canada
284, rue Wellington
Ottawa, Ontario K1A 0H8
Téléc : 613-941-1845

Site Intranet (au sein du ministère de la Justice):
http://jusnet.justice.gc.ca/rsd_f/default.htm

Site Internet :
http://canada.justice.gc.ca/fra/pi/rs/index.html

Table des matières

Message du directeur de la Division de la recherche et de la statistique iii

Contexte 2

Processus de la recherche en politiques 3

Plan de recherche annuel 5

Rapport de rendement annuel 7

Plan stratégique triennal 9

Message du directeur de la Division de la recherche et de la statistique

De façon générale, les recherches menées au ministère de la Justice dépendent des priorités immédiates du Ministère et du gouvernement du Canada. En raison de la complexité du cadre des politiques en matière de justice, il est apparu nécessaire d'adopter une démarche plus formelle, proactive et planifiée pour nos recherches. Les priorités du Ministère en matière de politiques sont de plus en plus horizontales et protéiformes, en raison de l'incidence d'éléments externes, qui vont au-delà de notre mandat traditionnel, sur le cadre de nos politiques. En conséquence, il est nécessaire d'adopter une démarche systématique et plus large à l'égard de la planification et de la conduite de la recherche. J'ai donc le plaisir d'annoncer la mise en place d'une nouvelle approche de planification de la recherche reposant sur une procédure formelle. J'ai l'intention de m'assurer que le travail de la Division est bien planifié et qu'il a reçu l'aval de la haute direction.

À défaut d'un tel modèle de gouvernance, il existe un risque que le processus et l'activité de recherche dépendent trop des sujets du moment. Notre objectif est de faire en sorte que la recherche soit davantage en phase avec les politiques, plus intégrée et rapide, afin de fournir des preuves empiriques à la haute direction du ministère de la Justice et, de manière plus générale, du gouvernement du Canada. L'activité actuelle et future du Ministère en matière de politiques suppose qu'il faut pouvoir compter sur une activité de recherche comparable qui permette non seulement de répondre efficacement aux demandes urgentes, mais aussi d'effectuer un travail pertinent et tourné vers l'avenir.

Le présent document a été élaboré afin de donner un aperçu de la conduite des activités de recherche en politiques au sein du ministère de la Justice. Il s'agit de la première présentation officielle de la nouvelle approche de la Division de la recherche et de la statistique en matière de planification. Par sa nature, le processus de recherche est dynamique et continuera d'évoluer. Nous accueillerons donc avec intérêt vos observations et vos suggestions à ce sujet.

J'ai hâte de travailler à la mise en œuvre de ce modèle avec les membres de la Division.

Stephen Mihorean
Directeur
Division de la recherche et de la statistique

Le contexte

Le processus de planification stratégique de la Division de la recherche et de la statistique a fait apparaître la nécessité de mettre en place une structure de gouvernance formalisée pour l'élaboration et la mise en œuvre des activités annuelles de recherche. Le présent document représente l'aboutissement de ce travail; il établit un cadre pour la planification et la conduite des activités de recherche au sein de la Division et l'évaluation du rendement.

La Division de la recherche et de la statistique produira trois documents essentiels. Il s'agira tout d'abord d'un **plan de recherche annuel** qui doit recevoir l'aval du sous-ministre adjoint principal responsable du Secteur des politiques et être présenté au Comité des orientations. Ce document exposera les principaux domaines de recherche sur lesquels la Division concentrera ses ressources au cours de l'exercice à venir. Le plan de recherche annuel sera élaboré chaque année au moyen d'un **cycle de planification de la recherche**, exercice qui nécessite un nombre important de consultations. En outre, la Division rédigera un **rapport de rendement annuel** qui exposera les grandes lignes du travail effectué au cours de l'exercice précédent et l'évaluera. Enfin, la Division élaborera tous les trois ans un **plan stratégique** dans le but d'améliorer les services que nous dispensons pour le Ministère et de définir nos objectifs stratégiques pour l'avenir. La structure de gouvernance décrite en détail dans le présent rapport expose le processus applicable à chacun de ces trois rapports et au cycle de planification de la recherche.

Actuellement, la grande majorité des projets et des activités de recherche menés par la Division de la recherche et de la statistique sont entrepris par des chercheurs et des statisticiens à l'interne. Avec le présent modèle de gouvernance, la Division a l'intention de maintenir cette tendance en ayant recours à la recherche à l'interne chaque fois que c'est possible, étant donné qu'elle permet d'exercer une supervision et un contrôle plus étroits sur le processus et d'y apporter une contribution plus importante. Avant d'étudier le processus applicable à chacun de ces rapports, il est important d'exposer la manière dont les recherches sont élaborées et menées au sein de la Division.

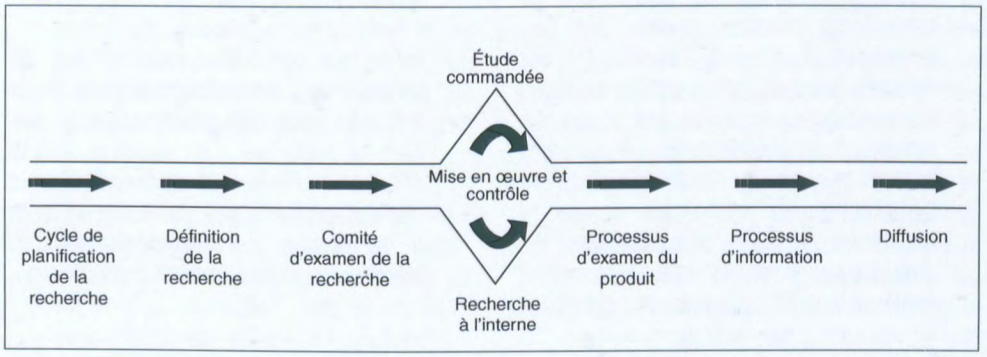
Le processus de la recherche en politiques

La Division suit le même processus général lorsqu'elle élabore et mène des recherches en politiques. La figure 1 décrit le processus théorique; cependant, dans de nombreux cas, ce processus n'est pas linéaire. Au cours de la phase de définition de la recherche, par exemple, il est courant de passer directement au processus d'information afin de mettre la haute direction ou le cabinet du ministre au courant, ce qui peut conduire à modifier l'objet du projet. Au cours de la phase d'examen par le Comité d'examen de la recherche, il n'est pas rare que les projets de recherche retournent à la phase de définition.

1. Le **cycle de planification de la recherche** (voir la figure 2) est le processus auquel nous avons recours pour élaborer le plan annuel qui oriente la majorité de nos activités pour l'exercice à venir. Le plan de recherche expose les thèmes généraux servant à orienter l'élaboration de projets de recherche spécifiques.

2. La phase de **définition de la recherche** comprend l'élaboration de projets de recherche spécifiques dans les domaines déterminés dans le plan. Le processus de définition, qui s'effectue au moyen d'un travail d'élaboration continu avec les collègues, les groupes de travail fédéraux, provinciaux et territoriaux (FPT) et les autres intervenants, débouche sur une proposition

FIGURE 1 : LE PROCESSUS DE A LA RECHERCHE EN POLITIQUES



de recherche qui doit comprendre des renseignements d'ordre général, décrire les questions de recherche, la méthodologie employée, le budget, les délais et les documents à produire et contenir un examen déontologique.

3. Le **comité d'examen de la recherche** constitue un mécanisme d'examen interne qui permet d'examiner les aspects méthodologiques de chaque proposition, sa pertinence du point de vue des politiques et les questions déontologiques et de superviser le contrat. Ce comité, dont les séances sont présidées par le directeur de la Division de la recherche et de la statistique, se réunit chaque semaine. On dresse et conserve le procès-verbal des discussions tenues sur chaque projet. Le directeur approuve tous les projets de recherche en tenant compte des conseils et des recommandations du Comité.

4. Au cours de l'étape **de mise en œuvre et de surveillance** du processus de recherche, les projets sont, dans la mesure du possible, menés par des chercheurs à l'interne. Cependant, il est parfois nécessaire d'en confier certains éléments à des entrepreneurs. Toutes les activités de recherche demeurent toutefois sous la supervision de la Division de la recherche et de la statistique. Au cours de cette étape, les chercheurs donnent une rétroaction continue à leurs collègues des politiques et aux autres intéressés tout au long du projet. Étant donné que la plupart des recherches sont réalisées à l'interne, la modification des priorités et des orientations ne constitue pas vraiment un problème pour le processus.

5. Au cours du **processus d'examen du produit**, la Division dispose de plusieurs mécanismes de contrôle afin de s'assurer de la qualité des produits de recherche. On a recours à un processus formalisé d'examen par les pairs, mené par des chercheurs principaux et des collègues du Secteur des politiques, pour examiner les rapports de recherche et les autres documents. L'approbation du directeur est également nécessaire avant la diffusion de chaque recherche.

6. Au cours du **processus d'information**, les hauts dirigeants, ainsi que d'autres personnes du Ministère, sont informés des résultats de la recherche. L'approbation préalable du ministre est également nécessaire pour diffuser un rapport de recherche au cours de cette phase.

7. Tous nos produits passent par le **processus de diffusion** et sont préparés pour être affichés sur le site Web du Ministère. Les rapports dont la diffusion publique est approuvée par le ministre sont affichés sur le site Internet de la Division; les autres rapports sont affichés sur le site intranet de la Division.

Le plan de recherche annuel

Le plan de recherche annuel est élaboré lors de notre **cycle de planification de la recherche** (voir la figure 2), qui comprend huit étapes essentielles. Ce processus a été mis en place afin de mieux définir les priorités et de concentrer davantage les ressources de la Division sur des thèmes de recherche à propos et pertinents sur le plan stratégique.

1. Le **travail d'élaboration de la recherche** : cette étape comprend l'examen de la documentation existante, la participation aux rencontres FPT (p.ex. : le Comité de coordination des hauts fonctionnaires, le Comité des agents de liaison), l'identification des priorités ministérielles et gouvernementales à l'aide de documents comme le Budget et le discours du Trône, l'examen des comptes rendus des réunions des sous-ministres et des ministres, de coupures de presse et de documents divers afin d'identifier les thèmes et les sujets pertinents de recherche en politiques. Il faudra aussi consulter les cabinets du ministre et du sous-ministre au besoin.

2. Les **consultations individuelles sur les politiques** : à la suite de l'identification des thèmes et des sujets de recherche possibles, les chercheurs rencontrent les agents du Secteur des politiques (ainsi que ceux du Secteur des communications et d'autres secteurs du Ministère) afin de les faire participer à l'élaboration d'une liste de propositions de thèmes de recherche.

3. La **journée de la planification de la recherche** : on organisera une réunion d'une journée au cours de laquelle les chercheurs principaux présenteront à la Division les thèmes et les questions de recherche déterminés lors des étapes précédentes afin de dresser une liste provisoire des priorités liées aux domaines de recherche.

4. **Les consultations horizontales** : on organisera une réunion d'une demi-journée avec d'autres organismes gouvernementaux fédéraux (p.ex. : le Service correctionnel du Canada, le Centre canadien de la statistique juridique, Sécurité publique Canada, la Gendarmerie royale du Canada), au cours de laquelle le directeur et les chercheurs principaux présenteront la liste provisoire des priorités afin d'étudier les questions horizontales (p.ex. : les partenariats, le chevauchement des études). Des consultations seront également tenues avec les directeurs internationaux de recherche en matière de justice afin de s'assurer que les tendances majeures des politiques sur le plan international sont prises en compte dans le plan de recherche annuel.

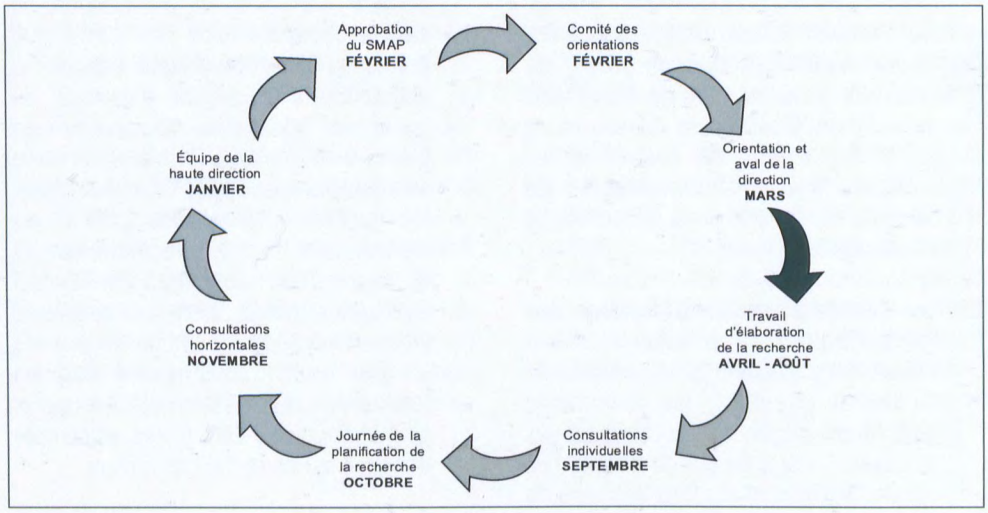
5. **L'équipe de la haute direction** : on planifiera une réunion de l'équipe de la haute direction dont l'objet sera d'examiner la liste provisoire des priorités et de recueillir les suggestions du Secteur des politiques pour s'assurer de la pertinence et de l'opportunité des priorités. Cette consultation approfondie permettra également de donner en temps opportun l'avis requis au sujet des activités de recherche qui découlent des priorités de la Division et des autres priorités de l'extérieur du Secteur des politiques.

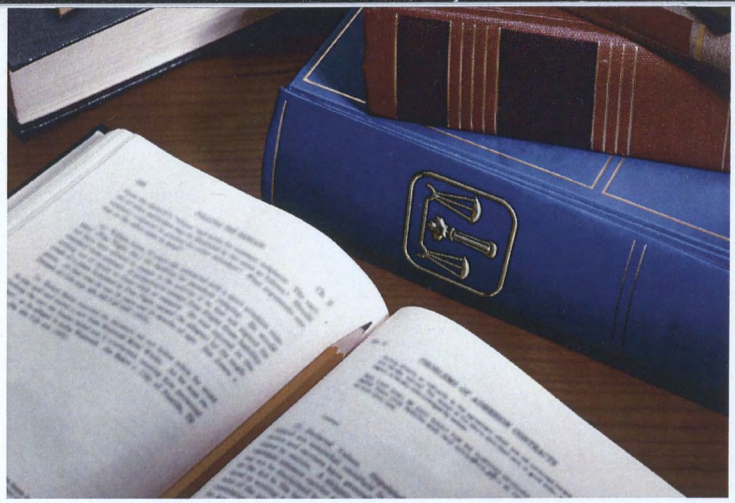
6. **L'approbation du sous-ministre adjoint principal (SMAP)** : un plan de recherche annuel complet comprenant l'ébauche finale des thèmes de recherche sera préparé pour la signature du SMAP responsable du Secteur des politiques suivant le processus décrit.

7. **Le Comité des orientations** : une présentation sera faite au Comité des orientations afin d'obtenir une rétroaction sur le plan de recherche annuel et le faire approuver avant de le déposer au Conseil d'administration/Conseil de la haute direction.

8. **L'approbation de la direction exécutive** : le plan de recherche annuel sera déposé au Conseil d'administration/ Conseil de la haute direction par le SMAP du Secteur des politiques pour approbation finale. Cette étape finale donne à la haute direction du Ministère la possibilité de donner son avis et une orientation relativement au plan de recherche annuel avant sa mise en œuvre.

FIGURE 2 : LE CYCLE ANNUEL DE PLANIFICATION DE LA RECHERCHE





Le rapport de rendement annuel

Le rapport de rendement annuel sera produit et remis au SMAP du Secteur des politiques chaque année. Ce rapport détaillera la nature et l'étendue des activités de recherche menées au cours de l'exercice précédent, en résumera les principales conclusions et comparera le rendement en fonction des activités planifiées. Il renfermera également plusieurs annexes qui décriront le cadre de notre travail. Ces annexes comprendront les rapports suivants :

1. **Le rapport sur le budget et les ressources humaines** : ce rapport décrira en détail l'utilisation des ressources, tant humaines que financières, au cours de l'exercice précédent.

2. **Le rapport sur la recherche sur l'opinion publique** : ce rapport exposera le cadre de l'ensemble des activités de recherche sur l'opinion publique du Ministère, lesquelles sont coordonnées par la Division de la recherche et de la statistique.

3. Le **rapport de diffusion** : ce rapport fournira des renseignements au sujet du processus de production des rapports de recherche de la Division et sur la fréquentation du site Web afin d'évaluer notre capacité à diffuser les recherches rapidement et de manière pertinente et simple.

BEAUFORT
SEA
Baffin
Bay
Bylot I.
NORTHWEST
TERRITORIES
HUDSON
BAY
Ottawa
Is.
Belcher Is.
Ft. Severn
Southampton
Coats I.
Mansell I.
Resolution I.
Payne L.
Ft. George
Eastmain
QUEBEC
Fort Rupert
Moosonee
Nipigon
Cochrane
Ft. Albany
Albany R.
Winnipeg
Lake
Superior
Lake
Huron
Lake
Michigan
Lake
Erie
Lake
Ontario
Quebec
Labrador
Current
NORTH AMERICA

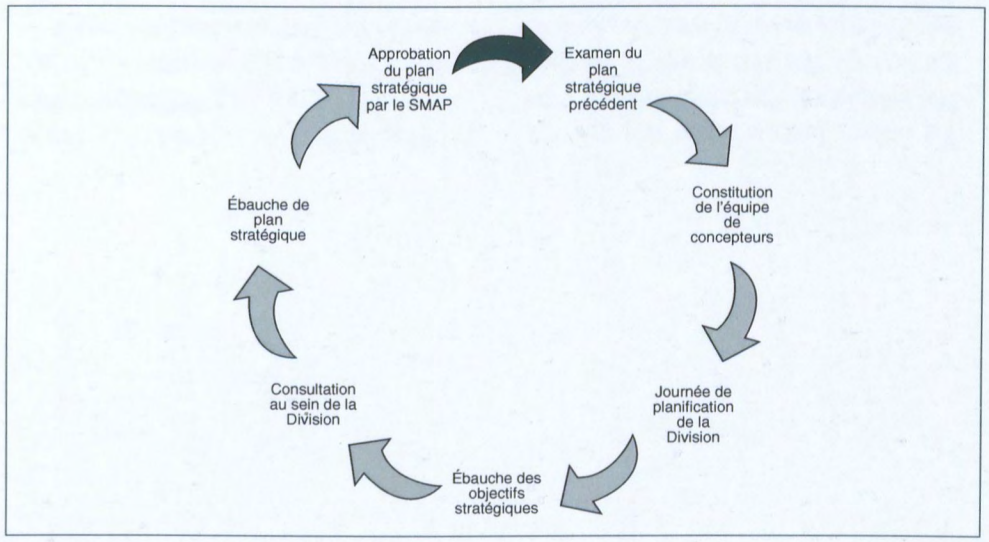
Le plan stratégique triennal

Tous les trois ans, la Division produira un plan stratégique afin d'organiser nos activités autour d'objectifs stratégiques à long terme et de préparer l'avenir. L'élaboration du plan stratégique suivra le processus de planification stratégique (voir figure 3). Elle aura lieu au cours du dernier exercice du cycle triennal précédent, de sorte que le nouveau plan stratégique triennal soit mis au point et approuvé à la fin de la période de trois ans.

1. Préalablement à l'élaboration du nouveau plan stratégique, une évaluation approfondie et un **examen du plan stratégique précédent** auront lieu.

2. Pour assurer la participation de l'ensemble de la Division, on formera une **équipe de concepteurs** en faisant appel à tous les niveaux et tous les domaines de responsabilité au sein de l'organisation.

FIGURE 3 : PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE



3. L'équipe de concepteurs planifiera et organisera la **journée de planification de la Division** avec le directeur. La journée de planification portera exclusivement sur l'examen des plans stratégiques précédents et l'élaboration de nouveaux objectifs stratégiques pour les trois années à venir.

4. L'équipe de concepteurs élaborera, conjointement avec le directeur, une **ébauche des objectifs stratégiques** à partir des résultats de la journée de planification.

5. L'ébauche des objectifs stratégiques sera distribuée à tous les employés pour mener une **consultation à l'échelle de la Division**.

6. À l'issue de la consultation, l'équipe de concepteurs mettra au point un **plan stratégique provisoire** qui devra être approuvé par le directeur et soumis au directeur général.

7. Enfin, le SMAP examinera et **approuvera le plan stratégique**, qui sera adopté pour les trois prochaines années au sein de la Division.