



Gouvernement
du Canada

Horizons de politiques
Canada

Government
of Canada

Policy Horizons
Canada

**Fournir des outils de gestion
intégrée du territoire pour
l'élaboration des politiques**

Relier l'information, les connaissances et le
processus décisionnel au gouvernement
fédéral

Compte rendu d'atelier

La présente rapport est disponible en version électronique sur le site Web du Horizons de politiques Canada à l'adresse suivante : www.horizons.gc.ca

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans la présente rapport, veuillez envoyer un courriel à l'adresse : copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca

PH4-81/2011F-PDF
978-1-100-97459-0

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2011.

Table des matières

Introduction	5
Considérations générales.....	6
Thèmes.....	7
1. Adopter l'intégration territorialisée	7
2. Organiser le rôle d'échange des connaissances interministérielles au gouvernement fédéral	9
3. Tirer les enseignements des réussites antérieures et évaluer les résultats obtenus	10
4. La présence dans les régions.....	11
5. Produire des connaissances et des outils d'analyse en commun.....	13
6. Une politique de dévoilement	14
Conclusion.....	16
Références	17
Annexe 1	18

Compte rendu d'atelier

Fournir des outils de gestion intégrée du territoire pour l'élaboration des politiques – Relier l'information, les connaissances et le processus décisionnel au gouvernement fédéral

Atelier tenu en février 2010 à Ottawa

Introduction

Les fonctionnaires fédéraux ont déterminé que le rôle de connaissances que pourrait jouer le gouvernement fédéral en matière d'approches adaptées au milieu est une occasion de renforcer la coordination entre les ministères fédéraux ainsi que la compatibilité des politiques

intergouvernementales au Canada. Afin d'examiner cette occasion plus en profondeur, le Projet de recherche sur les politiques (maintenant Horizons de politiques Canada) et ses partenaires fédéraux ont organisé un atelier¹ portant sur le rôle d'échange de connaissances que doit jouer le gouvernement en matière d'initiatives territoriales.

« Les approches adaptées au milieu sont en plein essor. Nous devons trouver un moyen de les intégrer car sinon, nous laisserons filer le train en marche. »

- Un participant à l'atelier

Atelier sur les outils pour l'élaboration des politiques

L'atelier de deux jours, intitulé *Fournir des outils de gestion intégrée du territoire pour l'élaboration des politiques – Relier l'information, les connaissances et le processus décisionnel au gouvernement fédéral*, a exploré les conceptions portant sur la manière dont rôle de connaissances du gouvernement en matière d'approches adaptées au milieu peut aider à faire avancer les objectifs stratégiques de développement durable du gouvernement fédéral,² notamment dans des domaines englobant les écosystèmes naturels, les collectivités et le bien-être en général. Cet événement a rassemblé plus de 90 participants, qui étaient pour la plupart des fonctionnaires de divers ministères, à l'œuvre dans des projets territorialisés.

L'atelier était assorti d'exposés officiels donnés par des experts des États-Unis et de la Nouvelle-Zélande et portant sur les processus adaptés au milieu en gestation dans les pays précités. Cet événement fut en outre l'occasion pour les représentants du gouvernement fédéral et des régions d'indiquer les faits saillants des projets et des pratiques qui se déroulent à l'heure actuelle au Canada. La majeure partie de la conférence fut consacrée à des discussions de groupe centrées sur le rôle d'échange des connaissances que doit jouer le gouvernement fédéral en matière d'approches adaptées

¹ Cet atelier s'est déroulé du 22 au 23 février 2010 à l'hôtel Sheraton d'Ottawa, au Canada. Il a été accueilli par Environnement Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Ressources naturelles Canada, l'Agence de la santé publique du Canada, Santé Canada et le Projet de recherche sur les politiques.

² Le développement durable est la prise en considération globale, dans le processus décisionnel, d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans une perspective à long terme. Nous soulignons ici l'inclusion des collectivités et du bien-être pour mettre en évidence l'intégration des éléments humains et de l'environnement naturel.

au milieu³ et sur la manière de rendre plus efficace le processus décisionnel. On trouvera dans l'Annexe 1, l'ordre du jour de l'atelier et la liste des participants.

Les participants ont observé que les approches adaptées au milieu sont essentielles pour répondre aux enjeux fédéraux horizontaux et intergouvernementaux, mais que la démarche du gouvernement fédéral est peu systématique et nécessite une orientation politique claire. Ils ont également signalé qu'il faudrait faire appel à la haute direction pour définir un cadre conceptuel fédéral de l'approche adaptée au milieu. Plus particulièrement, ils ont présenté diverses conceptions du rôle d'échange des connaissances que pourrait jouer le gouvernement fédéral en matière d'approches adaptées au milieu et ont examiné les moyens de les mettre en œuvre.

Les cloisonnements politiques et les différences de langage ont présenté certaines difficultés lors des discussions en atelier. Alors que le terme « développement durable » englobe la dimension environnementale, sociale, culturelle et économique, il était parfois synonyme d'environnement naturel dans l'esprit de certains participants.

Une deuxième conversation directement liée à l'atelier a eu lieu entre le PRP et l'Initiative de gouvernance réglementaire de l'Université Carleton. Cette discussion portait sur les priorités essentielles du gouvernement fédéral en matière d'initiatives adaptées au milieu, selon le point de vue stratégique de la haute direction. Le compte rendu exhaustif de cet événement est accessible sur le site Web du Horizons de politiques Canada.

Le présent rapport décrit les conceptions présentées tout au long de l'atelier *Fournir des outils de gestion intégrée du territoire pour l'élaboration des politiques*. Ces conceptions sont exprimées par six domaines thématiques : adopter l'intégration territorialisée; organiser le rôle d'échange des connaissances du gouvernement fédéral; tirer les enseignements des réussites antérieures et évaluer les résultats obtenus; la présence dans les régions; produire des connaissances et des outils d'analyse communs; une politique de « dévoilement ». Chaque thème est remis dans le contexte des résultats de recherche constante du PRP (maintenant Horizons) et des activités de sensibilisation ministérielles, puis se termine par des mesures à prendre telles que suggérées par les participants à l'atelier.

Considérations générales

Depuis 2004, le PRP (maintenant Horizons) entreprend des recherches liées aux enjeux de gestion intégrée, notamment la gestion intégrée de l'eau, l'aménagement intégré du territoire et, plus généralement, les approches du gouvernement fédéral adaptées au

³ Les approches adaptées au milieu sont des processus à intervenants multiples – dirigés par une collectivité ou le gouvernement et souvent menés en collaboration – qui proviennent de la nécessité de répondre à des enjeux stratégiques socioéconomiques et environnementaux constants, dont les interactions se font sentir dans un lieu bien défini et qui nécessitent une collaboration accrue afin de trouver une solution.

milieu. Récemment, ces travaux de recherche ont donné naissance à un numéro de la revue vedette du PRP *Horizons : Territoires viables*, qui porte sur le rôle que joue le gouvernement fédéral dans les initiatives adaptées au milieu.

À ce jour, les travaux de recherche, les ateliers et les publications englobent les domaines prioritaires suivants :

- L'apport des approches adaptées au milieu dans la gestion horizontale et l'intégration des politiques
- Les réseaux d'information géospatiale
- Les principes de gestion intégrée de l'eau et la modélisation de l'aménagement intégré du territoire
- Les cadres de réglementation fondés sur le rendement

Dans l'entre-temps, un groupe interministériel de circonstance s'est constitué afin de se pencher sur les préoccupations communes, de créer des espaces de discussion plus larges pour le gouvernement fédéral, et de travailler en collaboration sur les orientations futures. Les échanges qui émanent de ce groupe ont mis en évidence que le rôle de connaissances que pourrait jouer le gouvernement fédéral est un thème qui mérite le débat.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les travaux du Horizons de politiques Canada en matière d'approches adaptées au milieu ou sur le groupe de travail interministériel, veuillez communiquer avec Jean Kunz à l'adresse Jean.Kunz@horizons.gc.ca ou avec Teresa Bellefontaine à l'adresse Teresa.Bellefontaine@horizons.gc.ca.

On trouvera la revue *Horizons* et d'autres publications du Horizons de politiques Canada traitant des approches adaptées au milieu sur le [site Web](#) de l'institution.

Thèmes

1. Adopter l'intégration territorialisée

Vision

Les participants ont imaginé que le rôle de connaissances du gouvernement fédéral doit former une approche cohérente pour contribuer au résultat final du développement durable englobant les systèmes naturels, les collectivités et le bien-être. Cela suppose que les différents ministères adoptent une conception commune des liens entre le volet social, économique, culturel et environnemental qui devrait transparaître dans notre plateforme de données, nos approches et notre langage. Les participants ont également considéré que l'acceptation de délais plus longs fait partie du processus et cadre avec les approches adaptées au milieu et le développement durable. Ils ont considéré que les

partenariats sont un moyen essentiel de parvenir à l'intégration des politiques à l'intérieur du gouvernement fédéral et avec d'autres ordres de gouvernement.

Contexte

Partout au Canada, on note un élan grandissant en faveur d'approches coordonnées à l'échelle provinciale et municipale, ce qui illustre une demande de prestation de services plus intégrée comme l'indique le rapport de la vérificatrice générale de 2005 (Chapitre 4, p. 3). Le Cadre réglementaire pour l'utilisation des terres du gouvernement de l'Alberta et l'Initiative de planification du voisinage sont des exemples de projets qui proviennent d'un sens accru de la propriété collective de territoires. Ces processus de gouvernance menés en collaboration misent sur de vastes partenariats et visent de plus en plus à favoriser la participation du gouvernement fédéral. Les ministères fédéraux estiment qu'il est nécessaire de mieux comprendre comment interagir avec ces processus.

Les participants à l'atelier ont été inspirés par les méthodes d'approche adoptées par la Nouvelle-Zélande et les États-Unis. En Nouvelle-Zélande est apparue une façon d'envisager la durabilité qui invite les résidents à utiliser des techniques spatiales avancées d'aide à la décision. Cette méthode permet l'analyse interdisciplinaire et favorise différents types de processus décisionnels. Elle permet aussi aux membres de la collectivité de collaborer à la définition d'objectifs et à l'acceptation de compromis tout en les faisant participer à l'élaboration de solutions où tout le monde se partage le coût engagé par le changement. Bien que cette approche ne soit pas unique, elle s'est avérée particulièrement efficace et démontre que ce genre d'initiatives est capable de produire des effets positifs considérables.

Aux États-Unis, l'administration effectue un investissement ambitieux dans les approches adoptées au milieu qui consistent à recentrer le cadre fédéral pour sélectionner les priorités de programme. Les approches envisagées englobent sept ministères fédéraux et portent sur la compétitivité économique, la durabilité de l'environnement, la santé communautaire, l'accès aux perspectives d'avenir, la sûreté et les enjeux de sécurité. Il existe aussi une tentative de développer les économies régionales à l'aide d'approches coordonnées qui tiennent compte de l'interdépendance des collectivités urbaines et rurales.

Perspectives d'avenir

Même si la plupart des ministères fédéraux acceptent théoriquement les principes d'intégration et de développement durable, il subsiste des problèmes pour faire face à leur complexité et à la coordination interministérielle qui les accompagnent. Les participants ont indiqué la nécessité de créer des mécanismes informels permettant aux ministères de dialoguer, de surmonter les problèmes de langage et de philosophie et d'établir un consensus. Ils considèrent en outre qu'il est important de mettre en place des mécanismes formels pour permettre de coordonner les efforts. Pour finir, les

participants ont affirmé qu'il est nécessaire d'obtenir des cadres de référence élaborés par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Liste des mesures qu'on suggère de prendre :

- Mettre en place un mécanisme informel de discussions interministérielles
- Mettre en place des mécanismes formels de coordination
- Demander au Secrétariat du Conseil du Trésor d'élaborer des cadres de référence

2. Organiser le rôle d'échange des connaissances interministérielles au gouvernement fédéral

Vision

Les participants ont été fermement convaincus que le gouvernement fédéral a besoin de définir la manière dont il doit s'organiser pour remédier aux problèmes intergouvernementaux complexes que comportent les partenariats multisectoriels. On envisage un rôle d'échange des connaissances fonctionnant avec efficacité et transparence à l'intérieur du gouvernement fédéral. Cela suppose de définir les objectifs politiques avec clarté, d'acquérir une compréhension mutuelle des initiatives adaptées au milieu et du rôle joué par les intervenants du gouvernement fédéral et, finalement, de mener à bien des engagements à long terme.

Contexte

Les acteurs ministériels ont signalé l'absence d'un processus formel permettant de faire participer d'autres ministères à des initiatives horizontales, étant donné que les démarches actuelles reposent essentiellement sur des réseaux personnels informels. Ils ont aussi dégagé la nécessité de mettre en place un cadre de référence ou un mécanisme formel visant à énoncer les relations entre le gouvernement fédéral et ses partenaires. Un cadre de référence, a-t-on affirmé, aiderait à définir le moment choisi par le gouvernement fédéral pour nouer un partenariat, à décrire les réalisations attendues, à expliquer les attentes et les rôles des intervenants, et à mettre les pouvoirs en adéquation avec les responsabilités. Avant de conclure un partenariat, il est essentiel de déterminer si le gouvernement fédéral est en mesure de participer et d'apporter une valeur ajoutée au processus. En outre, tout cadre de référence doit comporter de la flexibilité et laisser place à l'apprentissage adaptatif.

Perspectives d'avenir

On a considéré qu'une analyse de rentabilisation serait nécessaire pour donner une orientation cohérente au rôle du gouvernement fédéral dans les approches adaptées au milieu. On a fait valoir que des liens interministériels tels que des réunions horizontales permanentes constituent un moyen important de parvenir à l'intégration, de même que la désignation de responsabilités partagées entre différents ministères, et la mise en œuvre d'outils de production de rapports. Pour qu'elle soit fructueuse, cette démarche doit être coordonnée de manière active en remplaçant les obstacles par des mesures

incitatives qui pourraient consister à modifier les plans de travail, à partager les responsabilités et à créer des postes d'échange des connaissances à l'intérieurs des organisations.

On a présenté l'idée de constituer des groupes interministériels liés aux initiatives adaptées au milieu pour faciliter la coordination et la compréhension mutuelle de secteurs stratégiques connexes, tout en créant des occasions de rapprocher les différents groupes. On encourage d'ailleurs la création d'une communauté de pratique capable d'accueillir un système de partage de l'information, de présenter des normes et un langage communs et d'établir le lien entre les différents groupes. Afin d'améliorer les mécanismes de communication, on suggère de renforcer les plateformes horizontales telles que GCPEDIA et les Services d'annuaires gouvernementaux électroniques (SAGE).

Liste des mesures qu'on suggère de prendre :

- Établir des liens interministériels, tels que des réunions horizontales
- Désigner les responsabilités partagées entre différents ministères
- Mettre en œuvre des outils communs de présentation de rapports
- Remédier aux obstacles et tenter d'appliquer des mesures incitatives de partenariat et de responsabilités partagées, p. ex. en modifiant les plans de travail
- Créer des postes d'échanges des connaissances à l'intérieur des organisations
- Envisager la formation de groupes stratégiques et d'approche qui favorise l'intégration horizontale
- Mettre sur pied une communauté de pratique liée aux initiatives adaptées au milieu
- Renforcer les plateformes horizontales, p. ex. GCPedia et SAGE

3. Tirer les enseignements des réussites antérieures et évaluer les résultats obtenus

Vision

Les participants envisagent un gouvernement fédéral qui possède la capacité de tirer les enseignements de projets actuels et antérieurs et d'intégrer ces enseignements à des méthodes d'approches ultérieures.

L'intégration et l'évaluation des données – tant de manière formelle qu'informelle – est considérée comme un facteur essentiel pour mettre sur pied une organisation apprenante. Les participants ont aussi désigné la nécessité de confier des responsabilités accrues aux autorités locales, en leur laissant le soin de mesurer la mise en œuvre de projets adaptés au milieu à l'aide de critères et d'indicateurs localisés.

« L'évaluation et la mesure du rendement n'ont jamais été aussi importantes. »

- Charles Fluharty, Rural Policy Research Institute, Missouri

Atelier sur les outils pour l'élaboration des politiques

Contexte

Autant les intervenants canadiens qu'américains insistent sur la nécessité d'adopter des méthodes fiables de mesure et d'évaluation du rendement, car il s'agit d'une prochaine étape fondamentale pour attester l'efficacité des approches adaptées au milieu, tout particulièrement en prévision des réductions budgétaires. Le Canada possède une vaste expérience des nombreuses approches adaptées au milieu, mais les évaluations exhaustives en sont encore à l'étape embryonnaire et, lorsqu'elles existent, le manque de communication entre ministères limite les possibilités d'apprentissage. Il s'agit là d'un des problèmes liés à la grande variété des approches et à la spécificité des initiatives adaptées au milieu, ce qui rend difficile l'établissement de comparaisons d'un projet à l'autre. Un projet pilote, mené à l'échelle fédérale, a manqué de continuité et d'orientation stratégique. Par conséquent, on a perdu l'occasion d'en tirer les enseignements.

En outre, les participants ont convenu que les méthodes d'évaluation traditionnelles ne sont pas adaptées à l'évaluation des processus répétitifs de participation, car il est impossible de prédire quels seront les résultats précis d'une initiative en phase de lancement. Toutefois, de nouveaux outils et de nouvelles techniques ont été élaborés pour évaluer les processus adaptés au milieu et pour obtenir l'équilibre nécessaire entre analyse qualitative et analyse quantitative pour rendre compte de la nature globale des approches.

Perspectives d'avenir

Les participants ont noté qu'il faudrait prendre des mesures pour systématiser la compréhension de l'efficacité des approches adaptées au milieu. Cela irait de pair avec la mise au point d'un inventaire des approches adaptées au milieu (tant les réussites que les échecs), le partage de ces connaissances avec d'autres ministères par le truchement d'un espace de partage des outils d'évaluation et de transmission des leçons apprises. L'évaluation repose sur l'accessibilité des données. Il est donc nécessaire d'essayer de résoudre les questions de transparence des données et du manque de données sociales.

Liste des mesures qu'on suggère de prendre :

- Mettre au point un inventaire des approches fédérales adaptées au milieu
- Créer un espace servant à partager les outils et à transmettre les leçons apprises
- Remédier aux lacunes touchant les données, en particulier dans le domaine de la politique sociale

4. La présence dans les régions

Vision

On a énoncé l'idée selon laquelle une décentralisation du rôle d'échange des connaissances permettrait aux régions de tirer parti des ressources du gouvernement fédéral. Cette décentralisation tournerait autour d'une mobilisation plus importante du personnel régional et du rôle que peut jouer les conseils fédéraux régionaux dans les initiatives adaptées au milieu. On estime que ces deux options rendraient les relations plus transparentes et plus efficaces, ce qui pourrait faciliter la coordination du rôle d'échange des connaissances du gouvernement fédéral et permettrait d'établir un lien entre l'échelon fédéral et régional dans l'élaboration de politiques.

« Il est temps de laisser tomber le carcan des compétences territoriales. »

- Bev Yee, sous-ministre adjoint de la gérance de l'environnement, province de l'Alberta

Conversation critique de la RGI

Les participants ont insisté sur une attitude ouverte et authentique au moment de travailler avec les homologues provinciaux, et ont fait ressortir une démarche centrée sur des « politiques élaborés en collaboration » plutôt que sur des « politiques destinées à un tiers » avec les collectivités qui jouent un grand rôle dans l'établissement des priorités et la réalisation de résultats. Le cadre de référence central envisagé reposerait sur le principe de l'équité et serait accompagné de politiques suffisamment souples pour s'adapter aux réalités locales.

Contexte

Les ministères fédéraux voient de plus en plus les processus locaux comme un moyen d'intégrer les domaines d'action, de prendre en main les mandats fédéraux complexes et de répondre aux enjeux intergouvernementaux, car les collectivités sont le lieu où se font ressentir les effets inattendus de politiques interdépendantes. Pour le gouvernement fédéral, ces processus constituent l'occasion de se pencher sur les effets cumulatifs et parfois contradictoires des politiques et permettent aussi d'agir en amont sur les problèmes naissants. Les acteurs fédéraux présents en région prennent souvent part à ce genre de processus et ont établi des liens avec les intervenants locaux. À titre d'exemple, le Conseil fédéral régional a servi de point de contact principal pour la participation aux discussions des acteurs fédéraux dans l'élaboration du Cadre réglementaire pour l'utilisation des terres (CRUT) de l'Alberta. À partir de là, le gouvernement de l'Alberta a indiqué son intention d'inclure des représentants du gouvernement fédéral à chacun des sept conseils fédéraux régionaux consacrés au CRUT. La réussite de cette collaboration s'explique en majeure partie par l'existence de relations antérieures propices à une atmosphère de confiance et par la présence d'un point de contact aisément identifiable.

Perspectives d'avenir

Les participants ont suggéré d'étudier la mise en place d'un mandat territorialisé pour les conseils fédéraux régionaux de manière à offrir un cadre réglementaire permettant

au gouvernement fédéral d'appliquer une approche adaptée à chaque province et territoire. Le fait d'accroître l'influence des acteurs fédéraux à l'échelle régionale est considéré comme le meilleur moyen de mettre les processus décisionnels du gouvernement en phase avec les réalités régionales. Cela fait écho à des appels lancés antérieurement pour établir une présence permanente dans les régions qui permettrait ainsi de renforcer les capacités et d'atteindre des objectifs communs avec les intervenants locaux (Forum des politiques publiques et PRP, 2008). On a aussi indiqué que d'anciens programmes fédéraux de diffusion externe ont été réalisés avec succès par certains ministères et que le renouvellement de cette expérience permettrait de tirer parti des réussites antérieures.

Liste des mesures qu'on suggère de prendre :

- Étudier la mise en place d'un mandat territorialisé pour les conseils fédéraux régionaux
- Accroître l'influence des acteurs fédéraux
- Étudier le rôle des programmes de diffusion externe

5. Produire des connaissances et des outils d'analyse en commun

Vision

La création de connaissances est décrite comme étant un processus mené en collaboration tant au niveau du projet qu'à l'échelle nationale. De ce point de vue, le rôle du gouvernement en matière de connaissances ne se limite pas à produire de l'information ni à créer l'infrastructure nécessaire pour la transmettre. Par contre, la création de connaissances est un effort collectif qui intègre plusieurs perspectives et domaines d'expertise à un processus à valeur ajoutée. On estime que l'établissement de liens entre les données et l'information provenant de différents secteurs et domaines politiques dépassant les frontières intergouvernementales est un moyen de rationaliser les ressources et de mettre en évidence les synergies. La création de plateformes centralisées permettant d'accéder à l'information multidisciplinaire et d'offrir des outils analytiques a constitué un volet de discussion complémentaire. Reconnaître l'intérêt de l'information locale et traditionnelle est, pense-t-on, essentiel pour élaborer des approches productives.

Contexte

Ce qui entrave l'intégration de l'information est le transfert des connaissances entre les frontières sectorielles, gouvernementales et disciplinaires (Waldick, 2010, p. 74).

En conséquence, aucun organisme ne possède à lui seul la capacité de gérer la coordination et l'intégration nécessaires pour faciliter la création collective et la diffusion de connaissances. Le gouvernement fédéral est sans doute en position idéale pour instaurer une approche collaborative, étant donné que la portée et l'ampleur de cette action intergouvernementale dépasse les pouvoirs et les capacités des autres

parties prenantes. Il est vrai que l'évolution des outils reposant sur l'Internet a considérablement accru les possibilités, mais des processus sont nécessaires pour élaborer et maintenir les partenariats. On a tout particulièrement constaté la présence de difficultés tenaces pour intégrer le savoir traditionnel et les connaissances scientifiques aux processus décisionnels.

Perspectives d'avenir

Afin de faciliter l'accès à des connaissances collectives à valeur ajoutées sur le plan national, on a proposé de mettre en place une communauté du savoir, un réseau ou un ensemble de réseaux. La notion de communauté virtuelle du savoir implique une possession collective des connaissances, une gérance commune pour veiller à ce que l'information soit librement accessible et ne soit pas perdue, des outils d'autonomisation et, pour finir, des mécanismes contribuant à la participation des intervenants et à la mesure du rendement. Un réseau pourrait comporter une organisation nationale active, capable de favoriser les structures d'intervenants, alors qu'un ensemble de réseaux irait de pair avec des réseaux d'intervenants régionaux dont la fonction de coordination nationale et le rôle rassembleur pourraient servir à trouver les synergies et à signaler les mandats contradictoires. Ces options impliquent en outre que les intervenants et les fonctionnaires fédéraux participent activement et utilisent les connaissances offertes par les autres.

Liste des mesures qu'on suggère de prendre :

- Étudier la possibilité de mettre en place une communauté du savoir, un réseau ou un ensemble de réseaux offrant des occasions de partage des connaissances pour les processus fédéraux, régionaux et locaux touchant les initiatives adaptées au milieu.

6. Une politique de dévoilement

Vision

Inspirés par les exemples américains et néo-zélandais d'ouverture de l'accès à l'information, les participants ont exprimé leur souhait d'avoir une information normalisée et accessible. Cela signifie que l'information serait accessible aux ministères fédéraux ainsi qu'aux administrations locales. Le rôle envisagé pour le gouvernement fédéral consisterait à définir des normes, à créer des espaces (autant réels que virtuels) et à lever les obstacles entravant le partage de l'information. On a préconisé un accès plus ouvert aux données de Statistique Canada, de même qu'un changement de culture entourant la transparence de l'information.

« Bien souvent, les solutions locales restent inaccessibles car elles ne correspondent pas aux structures bureaucratiques du processus décisionnel. »

- Ian Shugart, sous-ministre d'Environnement Canada

Conversation critique de la RGI

On a affirmé que l'adoption de plateformes de partage de l'information permettant aux organisations partenaires de garder la mainmise sur leurs données (comme l'a démontré le programme GéoConnexions) constitue une approche favorable.

Contexte

Les ministères fédéraux font face à plusieurs défis en matière de partage de données en raison des coûts engagés, de la sensibilité des données et des politiques ministérielles qui limitent les possibilités de partage. La législation relative à la protection de la vie privée, les droits d'auteur et les politiques de recouvrement des coûts limitent notamment la capacité du gouvernement fédéral à partager leurs données. Les participants ont indiqué leur inquiétude du fait que le programme GéoConnexions, qui a réussi à mettre en place un modèle opérationnel à libre accès pour l'échange de données, semble être sur le déclin. De plus, les données disponibles à l'intérieur d'autres ministères fédéraux restent bien souvent inaccessibles aux groupes d'intervenants externes, réduisant ainsi l'efficacité des approches adaptées au milieu. Dans d'autres cas, les données recueillies par une organisation en particulier ne correspondent pas aux besoins de ses partenaires pour des raisons de volume, de compatibilité, de qualité et d'actualité. Dans le domaine social, on a constaté que des lacunes dans la collecte des données posent problème. Même si certains professionnels de la science de l'environnement font remarquer que cette information est souvent facilement accessible, les moyens utilisés pour l'intégrer aux processus décisionnels ne sont néanmoins pas toujours appropriés. Pour certains ministères, l'établissement de relations avec les organisations externes et la transparence de l'information sont considérés comme des risques, et non comme une occasion à saisir.

Pour répondre à certaines des difficultés précitées, les parties prenantes forment des partenariats pour acheter des données en commun, une démarche qui pourrait constituer le cœur d'une collaboration plus approfondie. La technologie donne en outre des moyens de créer des partenariats et d'accéder à l'information. Des outils tels que la télédétection, les données géospatiales et le Web 2.0 fournissent des données et des outils d'analyse puissants aux intervenants organisationnels et aux Canadiens. Certains de ces outils, tels que Google Maps et Streetview, donnent lieu à des compromis en matière de protection de la vie privée.

Perspectives d'avenir

On encourage le gouvernement fédéral à poursuivre ses efforts pour fournir des données et de l'information ainsi que pour créer des espaces de production et de partage des connaissances afin de renforcer les processus adaptés au milieu. À titre de mesures ultérieures, on recommande aussi de favoriser une culture de transparence de l'information et d'agir sur les politiques fédérales de recouvrement des coûts qui font obstacle au partage des données.

Liste des mesures qu'on suggère de prendre :

- Créer des espaces de production et de partage de l'information
- Encourager une culture fédérale axée sur la transparence de l'information
- Éliminer les obstacles au partage des données, telles que les politiques de recouvrement des coûts

Conclusion

Des recherches antérieures ont mis en évidence l'absence d'un espace permettant aux partenaires potentiels d'établir des relations avec le gouvernement tout en créant des partenariats non hiérarchiques. On estime que ces partenariats constituent des moyens importants de faire face aux interactions imprévues des politiques, de créer des connaissances communes à valeur ajoutée et de répondre aux nouveaux défis qui se font jour dans le mandat du gouvernement fédéral. L'atelier interministériel Fournir des outils de gestion intégrée du territoire pour l'élaboration des politiques a souligné la nécessité pour la haute direction de favoriser une impulsion stratégique au rôle que joue le gouvernement fédéral dans les initiatives adaptées au milieu. Les participants de l'atelier ont soutenu la conclusion selon laquelle le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer en matière de connaissances contribuant aux initiatives adaptées au milieu.

Voici les principales suggestions formulées pour aller de l'avant :

- Créer une plateforme nationale consacrée aux initiatives adaptées au milieu et qui pourrait prendre la forme d'un réseau, d'un ensemble de réseaux ou d'une communauté du savoir (comprenant notamment des données interdisciplinaires, des données géospatiales, des outils analytiques et des pratiques exemplaires adaptées au milieu)
- Mettre sur pied une communauté de pratique à l'échelle du gouvernement fédéral
- Dresser un inventaire des processus adaptés au milieu du gouvernement fédéral et des leçons retenues
- Sélectionner un enjeu interministériel utile pour mettre à l'essai des processus horizontaux qui pourraient être intégrés aux approches du gouvernement fédéral
- Créer une analyse de rentabilisation applicable aux politiques adaptées au milieu du gouvernement fédéral

- Étudier la possibilité de confier au Conseil fédéral régional un mandat lié aux initiatives adaptées au milieu

Références

Forum des politiques publiques et Projet de recherche sur les politiques. La gouvernance collaborative et les nouveaux rôles du gouvernement fédéral, Table ronde conjointe du FPP et du PRP, Compte rendu, Ottawa, mai 2008.

Bureau du vérificateur général du Canada. 2005 novembre - Rapport de la vérificatrice générale du Canada, Ottawa.

Waldick, Ruth. « Le rôle des institutions dans la gestion intégrée », Horizons – Territoires viables, vol 10, n° 4 (2010), p. 74-80.

Annexe 1



Fournir des outils de gestion intégrée du territoire pour l'élaboration des politiques : « relier la connaissance, l'analyse et la prise de décision au gouvernement fédéral »

Ordre du jour de l'atelier – 22 et 23 février, 2010
Hôtel Sheraton, 150 rue Albert, 2^{ème} étage, Salle Rideau - Ottawa, Ontario

Objectifs de la rencontre, questions à examiner

1. Comment le gouvernement fédéral peut-il, de la meilleure façon possible, générer, partager et intégrer le savoir pertinent au milieu où il est utilisé et produit pour soutenir les projets de gestion intégrée du territoire.
2. Quels processus doivent être encouragés pour que le savoir pertinent au milieu informe le développement des politiques et la prise de décision?
3. Quels sont les actions requises (à court et moyen termes) pour développer un rôle plus coordonné au niveau fédéral en ce qui a trait au savoir?

Lundi, 22 février

8 h 30 Inscription

A. CONTEXTE

9 h 00	Mot de bienvenue et but de l'atelier	Judy Watling, PRP
	Introduction <ul style="list-style-type: none">▪ Ordre du jour et approche	Facilitateur: Frank VanGool Intersol
9 h 10	Préparer le terrain <ul style="list-style-type: none">▪ Durabilité, gestion intégrée du territoire et savoir	Bernard Cantin, PRP
9 h 20	Panel de partenaires et discussion ouverte <ul style="list-style-type: none">▪ Expliquer les questions d'intention et pourquoi nous abordons le rôle du savoir, et réponses aux questions/discussion	Comité de planification fédéral
9 h 30	Discussion 1 – Situer le débat <ol style="list-style-type: none">1. Présentations – tour de table : Où votre travail se situe-t-il dans le spectre des initiatives fédérales en gestion intégrée du territoire?2. De quelles façons le gouvernement fédéral a-t-il besoin d'améliorer la façon dont il génère, partage et intègre le savoir pertinent au milieu? Pourquoi?3. Quelles sont vos attentes par rapport à cet atelier?	

B. SAVOIR PERTINENT AU MILIEU – CE QUI SE PASSE AUJOURD’HUI

- 10 h 00 Courtes présentations– Études de cas
- De tous les domaines de politiques au gouvernement
 - Rôle du gouvernement fédéral en ce qui a trait au savoir pertinent au milieu: observations et leçons apprises.
- 10 h 45 Pause santé
- 11h 00 Questions
- 11h 15 Discussion 2 – Autres perspectives et expériences
1. Quels sont les succès que votre ministère a expérimentés lors de l’intégration de savoir pertinent au milieu au sein du processus de développement des politiques?
 2. Comment le gouvernement pourrait utiliser son rôle relatif au savoir pertinent au milieu pour mieux soutenir les initiatives de gestion intégrée du territoire?
 3. Au sein du gouvernement fédéral : quelles occasions voyez-vous pour renforcer le lien entre le savoir et le processus du développement des politiques?
- 12 h 15 Dîner

Ann Martin, GéoConnexions
Kate Humpage, RHDCC
Roland Cormier, MPO
Sonia Talwar, RNCan

C. UTILISER LE SAVOIR PERTINENT AU MILIEU POUR INFORMER LE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES – QU’EST-CE QUE CELA POURRAIT SIGNIFIER?

- 13 h 15 L’expérience étatsunienne
- Charles Fluharty, Rural Policy Research Institute, Missouri
et
Chris Fulcher, Co-directeur, *Center for Applied Research and Environmental Systems*, Missouri
- Forum de discussion ouvert
1. Questions de clarification
 2. Messages clé – Idées utiles pour le Canada?
- 14 h 15 Pause santé
- 14 h 30 Discussion 3: Une vision fédérale
1. Nous sommes en 2015 et le gouvernement fédéral observe des résultats fructueux concernant son rôle en ce qui a trait au savoir pertinent au milieu : décrivez ces résultats fructueux.
 2. Exercice : dessiner le processus politique qui

incorpore avec succès le savoir pertinent au milieu où il est utilisé ou produit.

- 16 h 00 Retour en plénière
- 16 h 30 Réseautage et Place du marché
- 18 h 30 Fin de la première journée

Mardi, 23 février

D. IMPLICATION DU PROCESSUS ET ACTION

- 09 h 00 Récapitulation de la première journée
- 09 h 10 L'expérience néozélandaise Beat Huser, Creating Futures Project, Environment Waikato
- 09 h 50 Forum de discussion ouvert Plénière
 - 1. Questions de clarification?
 - 2. Messages clé – Idées utiles pour le Canada?
- 10 h 15 Pause santé
- 10 h 30 Discussion 4 Tour de table
 - 1. Quels processus doivent être encouragés pour que le savoir pertinent au milieu puisse informer le développement des politiques et la prise de décision?
 - 2. Comment pouvons-nous nous organiser pour réaliser notre vision?
- 11 h 50 Retour en plénière Facilitateur
- 12 h 30 Dîner

E. CONSTRUIRE LES PARTENARIATS POUR DES COMMUNAUTÉS DURABLES

- 13 h 30 Tester le réseau d'idées national – L'expérience de Imagine Canada Ruth Waldick, EC
 - Écarts et enjeux de la connaissance confronté régionalement
 - Perspectives régionales sur le rôle du gouvernement fédéral
 - Capacité pour la gestion intégrée du territoire
 - 13 h 45 Panel: réflexions sur le rôle du gouvernement fédéral Ruth Waldick, EC
- Alberta Aniko Parnell, Alberta Sustainable Resource Development

Nouvelle-Écosse

David Duggan, MPO

Ontario

Silvia Strobl, Ontario
Ministère des
richesses naturelles

GéoConnexions

Evert Kenk,
Holonics

14 h 45 Questions

15 h 00 Pause santé

15 h 15 Discussion 5

1. Quels principes devraient guider la façon dont le fédéral travaille en partenariat ? [provinces, municipalités, ONGs, autres]
2. Quelles prochaines étapes croyez-vous importantes d'entreprendre pour aller de l'avant?
3. Autres commentaires?

16 h 10 Retour en plénière

16 h 25 Mot de clôture

Judy Watling, PRP

16 h 30 Réseautage et Place du marché

18 h 30 Fin de la journée 2