

d'autres lui imposent. Le gouvernement définit ses positions au fil des événements.

Organisation et dotation

Cette conception de la planification se reflète dans l'organisation des affaires internationales au sein des ministères. La plupart d'entre eux n'ont aucune section spécialisée dans les affaires internationales. Règle générale, chaque ministère se nomme un fonctionnaire chargé des questions internationales; mais puisque ce fonctionnaire n'y consacrerait probablement pas plus de cinq p. cent de son temps, sa raison d'être est avant tout nationale. Les activités internationales consistent le plus souvent en projets, lesquels ne comprennent même pas de mécanisme horizontal structuré de coopération avec d'autres services ou ministères, comme pourrait le laisser supposer la «gestion matricielle par projet». Les seules exceptions sont les trois directions générales dont les activités de commercialisation exigent une planification sur un an, et le Bureau du Protocole. Certes, ils sont organisés sur une base permanente de façon à s'occuper des questions internationales, mais ils n'ont pas de structure internationale. Par exemple, la Direction générale de la commercialisation et de l'économie du ministère de l'Agriculture est structurée par secteurs de production (bétail, volaille et œufs, cultures spéciales); chacun de ces secteurs s'occupe de certaines activités internationales, mais les problèmes internes retiennent la plus grande partie de leurs efforts.

Vient ensuite le processus administratif de la dotation. Les fonctionnaires choisis pour s'occuper des activités internationales de leur ministère sont rarement désignés en raison d'un intérêt personnel pour les affaires internationales, d'une expérience de travail à l'étranger ou d'études en affaires internationales au niveau post-secondaire. Quelques-uns d'entre eux ont une connaissance du milieu international, mais ce n'est habituellement pas à leur avis la raison pour laquelle on leur a donné ce poste. La dotation se fonde sur le principe selon lequel le gouvernement provincial a besoin de spécialistes, comme des macro-économistes ou des spécialistes de la mise en marché des produits agricoles, plutôt que de personnes ayant une expérience internationale. Les affaires internationales sont considérées comme une activité semi-diplomatique exigeant du doigté et une facilité de communication; ces qualités, croit-on en outre, ne s'enseignent pas, elles se cultivent. Lorsque des fonctionnaires reçoivent des congés d'études, ce n'est jamais pour améliorer leur

connaissance des affaires internationales, mais pour perfectionner une spécialisation fonctionnelle. En résumé, sans perspective globale du domaine international, la fonction publique de la Saskatchewan n'a apparemment aucun motif d'utiliser le processus de dotation pour améliorer la compétence et la capacité du gouvernement à répondre aux pressions internationales.

Évaluation des activités

Il y a enfin le processus administratif de l'évaluation des activités. Comme la plus grande partie de l'activité internationale s'exerce sous forme de projet, il n'y a aucune évaluation régulière, sauf celle qu'effectue annuellement le Bureau du budget du gouvernement, seul organisme externe à faire quelque évaluation que ce soit, d'ailleurs. Étant donné toutefois que les activités internationales ne représentent habituellement qu'une fraction minime du travail des fonctionnaires, cette évaluation n'est pas considérée comme très importante.

L'évaluation que mènent les ministères semble être fonction du degré de succès des projets, et il n'existe aucun critère bien établi. L'opération est réussie, semble-t-il, tant et aussi longtemps que les ministres ne sont pas mis dans l'embarras, que les citoyens ne se plaignent pas, qu'une ou deux nouvelles idées jaillissent du contrat international ou que des données et des statistiques sont obtenues. Il n'est habituellement pas possible d'apporter des correctifs, et seuls les supérieurs immédiats sont au fait des activités.

Cette perspective de gestion montre donc qu'il faut étudier de façon encore plus détaillée les activités internationales des gouvernements provinciaux. La perspective fonctionnelle, qui consiste à énumérer des activités comme l'éducation, le bien public et l'énergie, accorde à chaque secteur un rôle et une importance qui ne concordent pas nécessairement avec la réalité. Tous les secteurs ne sont pas d'égale importance, que ce soit au sein d'un gouvernement provincial donné ou au niveau interprovincial. Puisque le gouvernement a à sa disposition divers modes d'organisation des fonctions qu'il choisit d'exercer, il faut examiner son organisation réelle et sa structure de gestion avant de pouvoir tirer des conclusions valables.

Rappelons que nous ne traitons ici que des ministères du gouvernement de la Saskatchewan en faisant abstraction des sociétés de la Couronne de cette province. On peut s'attendre à ce que les activités de production et de distribution de ces dernières soient gérées différemment, spé-