

gestion intégrée des affaires internationales de la province. Cette structure décentralisée n'est pas le fait d'une décision explicite du Cabinet; elle existe plutôt parce que les interactions ministérielles se sont multipliées jusqu'à ce que chaque ministère ait, de sa propre initiative, pris la décision de confier ses activités internationales à une personne donnée. Les résultats de cette «organisation spontanée» peuvent être étudiés sous les rubriques de la planification, de l'organisation, de la dotation et de l'évaluation — quatre processus administratifs essentiels.

#### Absence de planification

Aucune politique globale ne semble présider aux activités internationales des fonctionnaires de la Saskatchewan. Chaque fois qu'une question est soumise au Service des affaires intergouvernementales du Conseil exécutif (ou Cabinet), dont on devrait s'attendre qu'il coordonne les activités de tous les autres ministères dans ce domaine, les deux fonctionnaires qui le composent préparent de la documentation à l'intention du ministre intéressé. Mais comme les relations internationales ne retiennent que cinq p. cent de leur temps, elles revêtent beaucoup moins d'importance que les relations fédérales-provinciales ou interprovinciales. Il ne va de même dans les autres ministères: cas spéciaux, objectifs particuliers, projet par projet. Quelle que soit l'importance que doivent prendre pour les provinces les relations transfrontalières et internationales, il existe au moins un gouvernement provincial, la Saskatchewan, qui ne s'est toujours pas donné une approche ou une perspective unifiée dans ce domaine.

Ce manque de perspective globale se reflète dans le genre de planification des ministères. La planification à long terme brille par son absence. La projection de certains ministères ne dépasse pas un an. C'est le cas de la direction générale de la promotion des échanges du ministère de l'Industrie et du Commerce, de la direction générale de la commercialisation et de l'économie du ministère de l'Agriculture ainsi que de la direction générale de la promotion du tourisme du ministère du Tourisme et des Ressources renouvelables. Dans une grande mesure, à la différence d'autres services, ces trois directions générales ne réagissent pas aux événements extérieurs — elles prennent plutôt l'initiative en matière de commercialisation. On peut également dire que le ministère des Finances planifie un an d'avance lorsqu'il prépare le budget du gouvernement; toutefois, les prévisions budgétaires pour le Programme des subventions de contrepar-

tie, fonds destiné à recueillir une somme équivalente à celle amassée par les organismes bénévoles de la Saskatchewan pour les projets de développement international, se fondent toujours sur le montant recueilli l'année précédente plutôt que sur le montant qu'on prévoit recueillir au cours de la nouvelle année financière. Pour les autres ministères, la réaction aux stimuli extérieurs est la règle plutôt que l'exception. Au ministère de l'Agriculture, les échanges commerciaux (commercialisation) sont planifiés sur un an, mais les projets d'aide sont élaborés strictement en fonction des besoins du moment; le ministère de la Santé fournit sur demande des renseignements aux autres ministères; le ministère de l'Éducation permanente collabore à la construction d'écoles dans les pays en développement — toujours sur demande. De même, les autres ministères se contentent de suivre les événements plutôt que d'agir de leur propre chef. On pourrait justifier cette approche en faisant valoir que les affaires internationales de la Saskatchewan sont davantage d'ordre économique (transactions commerciales) que d'ordre culturel, et que la province doit s'adapter à la conjoncture plutôt que de se laisser dicter sa conduite par une perspective et une politique globales.

Par ailleurs, le caractère ponctuel de cette planification fait qu'il n'existe aucun mécanisme de consultation ou d'information. Chaque ministère affecte une personne à la planification, s'il en est, et cette personne peut se faire aider par un ou deux collaborateurs dans l'exécution du travail. Les ministres sont informés des projets de leur ministère, mais, comme le Service des affaires intergouvernementales du Conseil exécutif n'est pas nécessairement informé à son tour, il est difficile d'assurer une coordination régulière. La véritable incidence de tout ceci est difficile à cerner. Il arrive que la coordination ministérielle aurait pu empêcher le double emploi et rationaliser l'utilisation des ressources, mais les cas de ce genre sont rares. Dans le domaine de la promotion des échanges, il y a un certain antagonisme à l'endroit des ministères fédéraux des Affaires extérieures et de l'Industrie et du Commerce; il y en a aussi à l'intérieur de la province entre le ministère de l'Agriculture, le ministère de l'Industrie et du Commerce et une société de la Couronne, la *Saskatchewan Trading Corporation*: mais rien là qui ne puisse être réglé par la discussion. En résumé, à ce jour, le gouvernement de la Saskatchewan n'estime pas que des affaires internationales soient importantes à un point où il faille planifier globalement les interactions que