



Industrie, Sciences et  
Technologie Canada

Industry, Science and  
Technology Canada



### **Travailler dans un contexte régional**

- **La gestion des rapports entre l'administration centrale et les bureaux régionaux**
- **Aperçu des bureaux régionaux**

**Canada**



## **Travailler dans un contexte régional**

- **La gestion des rapports entre l'administration centrale et les bureaux régionaux**
- **Aperçu des bureaux régionaux**

**John L. Riddle**  
Membre du corps professoral et  
directeur du programme des Études de cas  
Centre canadien de gestion

## La gestion des rapports entre l'administration centrale et les bureaux régionaux

### CONTEXTE

Il n'existe pas de recettes éprouvées ni de modèles mécanistes pour gérer les rapports entre les bureaux régionaux et l'administration centrale. Dans ce document sont présentées des impressions et des intuitions, filtrées par douze années d'expérience pratique, que le lecteur trouvera familières et peut-être utiles. Mes observations sont le résultat de l'exercice de fonctions dans l'administration fédérale, d'abord en qualité de collègue et, enfin, de supérieur de directeurs régionaux. Ces observations ont été modifiées et raffinées quelque peu grâce à l'expérience acquise durant dix-huit mois dans un bureau régional de l'Association canadienne du gaz ayant son siège social à Toronto. Enfin, elles ont été clarifiées davantage par le partage de perceptions avec plus de 120 gestionnaires d'administrations centrales et de bureaux régionaux du gouvernement fédéral et des provinces, lesquels ont participé, au cours des deux dernières années, à un cours sur la gestion des opérations régionales donné au Centre canadien de gestion.

J'ai récemment eu l'occasion de rencontrer des directeurs régionaux pour la plupart, ayant des responsabilités et des compétences très différentes et exerçant des fonctions dans des structures dont la nature variait de la précision militaire à l'imprécision du laisser-faire, et ce sont ces rencontres qui m'ont permis de constater l'existence de certaines tendances générales qui, si elles étaient documentées, pourraient s'avérer utiles pour le personnel tant des régions que de l'administration centrale. J'ai donc tenté de distiller et d'organiser mes observations et en voici le résultat.

Ce document présente une analyse des causes de friction entre les bureaux régionaux et l'administration centrale, c'est-à-dire des perceptions contradictoires ou inexactes sous-jacentes, avant de passer en revue plusieurs problèmes opérationnels qui ont une incidence profonde sur les rapports entre ces organismes. La conclusion expose des tendances qui, au cours des 8 à 10 prochaines années, modifieront le partage des responsabilités entre les bureaux régionaux et l'administration centrale.

### PERCEPTIONS

L'existence de malentendus et de frustrations plus ou moins graves dans des organismes décentralisés, qu'ils soient privés ou publics, n'a rien d'étonnant. Ceci dit, je m'empresse d'affirmer sans aucun doute qu'il existe aussi de nombreux et excellents exemples de coopération ainsi que de partage et de travail d'équipe véritables entre les bureaux régionaux et l'administration centrale (Dieu merci). Néanmoins, il serait naïf de prétendre que les rapports ne peuvent être améliorés ou qu'il n'est pas nécessaire de les favoriser. A vrai dire, les raisons du mécontentement sont aussi variées et complexes que les relations entre deux personnes, pour prendre un exemple de la vie courante, même dans le mariage le plus favorable à l'épanouissement et le plus ouvert.

La divergence des perceptions est à l'origine des tensions entre les bureaux régionaux et l'administration centrale. Prenons, par exemple, le concept de client principal qui,

dans le secteur public ou privé, est un aspect fondamental du dialogue. Pourtant, ce concept de base peut varier selon qu'il est envisagé dans une optique régionale ou centrale. Cette divergence a été confirmée de façon remarquable dans une enquête menée auprès des fonctionnaires en vue du *Rapport du Groupe de travail sur le service au public*. Pour un gestionnaire et un fonctionnaire faisant directement affaire avec le public, le client est fréquemment le contribuable qui lui fait face au comptoir ou qui attend au téléphone, tandis que le dévouement du personnel de l'administration centrale est souvent réservé au ministre et à la pléthore de systèmes qui sous-tendent l'appareil gouvernemental. Les deux points de vue sont justifiés. Il en résulte toutefois des conséquences défavorables sur l'harmonie des rapports, puisque les personnes qui discutent de questions liées au service et tentent de trouver des solutions envisagent la clientèle de perspectives très divergentes. D'aucuns soutiendront que cette situation est saine. Cependant, lorsqu'il n'y a pas partage de points de vue, il faut investir plus de temps pour en venir à un accord et les possibilités de tensions sont plus grandes.

D'autres perceptions qui diffèrent entre les parties se rapportent notamment à l'opinion des membres de chacune sur le milieu de travail réel d'un homologue. Voici donc une énumération d'affirmations très variées sur les conditions de travail dans les bureaux régionaux et à l'administration centrale : de l'avis général, le personnel des bureaux régionaux fait preuve d'un esprit d'entreprise que ne peut se permettre les fonctionnaires de l'administration centrale (dans la mesure où les fonctionnaires régionaux ne tiennent pas compte des règles, ne les respectent pas ou les appliquent à leur guise); lors des coupures budgétaires ou des coupures de personnel, les bureaux régionaux étaient (jusqu'à tout récemment) les premiers touchés; les cadres de l'administration centrale peuvent difficilement déterminer leur emploi du temps, ils sont généralement en réunion ou occupés; on n'accorde pas une grande valeur aux responsabilités en matière d'exploitation ou de gestion qui incombent principalement aux bureaux régionaux; l'avancement professionnel dépend de l'expérience en matière d'élaboration des politiques (surtout à l'administration centrale); la «sensibilité» aux questions régionales, une qualité actuellement fort recherchée par les gestionnaires, s'acquiert uniquement par le travail sur place, en région (et elle est apparemment propre à chaque région); enfin, des hypothèses inconsidérées sont posées sur les services qui sont le plus en mesure d'accomplir du travail imprévu (la question de la latitude dans le système). Tout cela m'amène à conclure que des perceptions fréquemment non fondées ou partiellement exactes au sujet des conditions de travail d'une autre partie peuvent avoir de grandes répercussions sur les rapports entre les parties.

Les malentendus au sujet des rôles et des responsabilités des bureaux régionaux et de l'administration centrale sont une autre entrave bien connue à l'établissement de relations de travail productives. A cet égard, les analogies ou les métaphores utilisées par les organismes pour illustrer les rôles sont souvent révélatrices. Prenons, par exemple, l'administration centrale dont les bureaux régionaux sont les yeux, les oreilles, les bras et les jambes (analogie avec le corps humain), le rapport associé principal-simple associé suivant le modèle juridique, ou encore l'image de l'administration centrale comme centre de production dont les bureaux régionaux sont des points de vente, de service ou de distribution suivant la structure industrielle. Bien que ces comparaisons visent à fournir une image plus précise, elles sont souvent trop simplificatrices et créent enfin la confusion.

Toujours sur la question des rôles et des responsabilités, le moyen par excellence de déterminer si la responsabilité d'une opération confiée à un service régional a été clairement délimitée consiste à examiner deux critères : d'abord quand et de qui le service doit obtenir l'approbation nécessaire (cet aspect est particulièrement révélateur dans une matrice d'organisation fonctionnelle) et, ensuite, la fréquence et le degré de précision des comptes rendus que le service doit fournir à la direction à des fins de contrôle. Ces deux critères, à savoir l'existence d'un supérieur et l'obligation de renseigner la direction, sont des éléments fondamentaux qui sont habituellement en place, qu'il s'agisse d'une administration centrale ou d'un bureau régional. Ce qui importe c'est le degré. Il y aura d'autant plus de friction et de ressentiment compréhensibles que seront fragmentées l'attribution des responsabilités aux bureaux régionaux et la gestion de ces responsabilités. Les organismes doivent rechercher l'équilibre et, ensuite, réévaluer périodiquement les facteurs en fonction du rendement et de l'évolution des besoins.

Pour que soit favorisée la coopération entre l'administration centrale et les bureaux régionaux, les parties doivent nécessairement avoir la même conception du ou des clients, une perception plus réaliste et plus bienveillante des différences dans les conditions de travail (pouvoirs, possibilités et entraves) et, enfin, les parties doivent mieux comprendre et accepter les rôles et les responsabilités de chacune. Pour reprendre, par analogie, le thème d'un numéro comique sur le baseball qu'ont présenté Abbott et Costello en 1941, lorsqu'on ne connaît pas le joueur au premier but, on ne peut faire équipe.

## PROBLÈMES

Passons maintenant des sources de tensions entre l'administration centrale et les bureaux régionaux, à l'examen de l'effet des problèmes sur les rapports entre les parties. Si les observations qui précèdent sur les perceptions présentent une vue générale de la réalité, les problèmes examinés ci-dessous constituent des exemples particuliers ou plus précis de ces thèmes généraux.

Les problèmes organisationnels relèvent fondamentalement de la recherche de la quadrature du cercle. Ils consistent à envisager une réalité sous deux ou plusieurs angles qui paraissent logiquement incompatibles, mais qui, après réflexion, sont ou peuvent être conciliables. Les Canadiens ont l'habitude de ces forces apparemment contraires, comme en témoignent par exemple les tentatives, dans notre société, de préserver les droits de la personne et, parallèlement, de promulguer des lois pour le bien-être collectif (réglementation sur les ceintures de sécurité, restrictions touchant le tabac, loi sur l'avortement). Ou encore, les Canadiens reconnaissent généralement que les grandes villes offrent, dans l'anonymat, des possibilités culturelles, professionnelles et commerciales, tandis que les petites villes favorisent la connaissance de soi et le sentiment d'appartenance. La société canadienne étant devenue principalement urbaine, les Canadiens semblent avoir trouvé une solution qui consiste à attacher une importance particulière à la collectivité rapprochée, à lui donner un nom reconnaissable et à défendre diverses causes ayant des répercussions sur la collectivité, par exemple, la fermeture ou l'aménagement de routes ou de parcs, l'existence et la proximité des établissements scolaires ou des installations récréatives, etc. Dans ces conditions, il semble possible de tout avoir.

Au nombre des autres problèmes plus récents et plus importants qu'ont affrontés les Canadiens, signalons le dilemme posé par la croissance économique et la responsabilité face à l'environnement. Ces deux dimensions sont souhaitables, mais aussi de plus en plus incompatibles. L'ouverture d'usines de pâtes et papier et l'aménagement de barrages pour l'irrigation ou la production d'électricité en sont des exemples. Enfin, mentionnons la volonté commune d'avoir un solide gouvernement central, qui selon Pierre Berton, dans son ouvrage intitulé *Why We Act Like Canadians*, résulte de notre sens de la paix, de l'ordre et de la saine administration, et de préserver à la fois un caractère régional très distinct. La capacité des Canadiens de remédier à cette tension est récente et importante, comme nous l'avons dit précédemment, uniquement parce qu'en 1991, l'enjeu est la définition et l'avenir du Canada. Ce dernier exemple est particulièrement approprié pour le retour à l'examen de la dimension fondamentale des rapports institutionnels entre l'administration centrale et les bureaux régionaux, puisque les diverses parties ont à faire face à des problèmes similaires. Je m'explique.

La plupart des ministères fédéraux, à l'exception peut-être de celui des Affaires extérieures, insistent sur la prestation uniforme, à l'échelle nationale, des services et des programmes. Partant, il est difficile pour les bureaux régionaux d'adapter la prestation des services aux conditions locales. Le problème est le suivant : respecter les normes nationales et, à la fois, accorder une latitude aux bureaux régionaux. Bien qu'il soit bon de déléguer des pouvoirs aux bureaux régionaux, il ne faut évidemment pas que la délégation, la prise de risques et l'innovation fassent place à l'anarchie ou n'atteignent un point où les cadres sont cooptés par leurs clients. Comment trouver l'équilibre? A quel point n'y a-t-il plus de cohésion nationale dans un ministère ou un programme?

A mon avis, il semble y avoir une véritable confusion entre l'uniformité et l'équité. L'application rigoureusement uniforme des méthodes d'un océan à l'autre fait des bureaux régionaux des automates et non pas des gestionnaires, ne tient pas compte des particularités régionales et, plus important encore, ne permet pas d'être sensible aux besoins des clients. L'équité, dans le contexte organisationnel, est synonyme de l'accès au public et est liée aux résultats souhaités et non pas aux moyens. Pourtant, ce sont les moyens, ou le processus, que nous avons fréquemment tendance à évaluer et à contrôler. Par exemple, la comparaison, entre les régions, des opérations par personne-heure est «équitable» parce qu'il est implicitement supposé que des personnes ayant des qualités comparables appliquent sans jamais déroger le même processus, en dépit des différences entre les régions. De plus, les vérifications et les évaluations de programmes renforcent et perpétuent ce culte sous forme des examens et des attestations de conformité. Ensuite, les rapports sont soumis à des spécialistes du fonctionnement connaissant à fond le processus qui s'empressent d'ancrer l'uniformité. Partant, c'est l'uniformité, et non pas la dérogation, qui est reconnue et récompensée, même si le fait de déroger au processus a pour conséquence de mieux servir et de satisfaire le contribuable.

Je ne recommande pas l'abandon total des règles. Après tout, il est nécessaire de définir un processus pouvant être justifié et expliqué au public. Toutefois, est-il nécessaire de réduire le processus à celui de la peinture par numéros? Les bureaux régionaux et l'administration centrale qui recherchent un équilibre fondé sur des résultats convenus pourraient trouver avantageux de s'entendre sur une définition de la prestation des services qui soit à la fois établie et souple. Pour illustrer ce concept, Otto Brodtrick, du Bureau du vérificateur général, utilise

l'exemple du fromage suisse, à savoir celui d'une masse critique d'une forme donnée dans laquelle il y a des trous évidents. Laissons les bureaux régionaux remplir ces trous (ou variables), selon leurs besoins, et en rendre compte. Je suis heureux de constater que cette façon de procéder est adoptée de plus en plus par les gestionnaires de l'administration fédérale.

Un autre important problème qu'il y a lieu d'examiner, dans le contexte de la recherche de la coopération, a trait à l'information de gestion. Au coeur du problème est le fait que, du point de vue régional, le contrôle, qu'il soit axé sur le processus ou sur les résultats, est unilatéral. Quelles sont les unités de mesure quantifiables utilisées pour examiner les activités d'un analyste de la politique travaillant à l'administration centrale, ou encore d'un spécialiste des communications, d'un rédacteur de normes, d'un mathématicien, etc.? Abstraction faite de l'équité, il reste à déterminer la quantité de données, la nature des variables et la fréquence des rapports et, ce qui importe le plus, les conclusions ou les mesures auxquelles pourrait mener l'information recueillie. En cas de crise, les cadres opérationnels expérimentés des bureaux régionaux sont appelés à prendre les mesures correctives qui s'imposent bien avant que ne soient achevés les rapports de synthèse à l'échelle nationale, à moins que l'administration centrale ne soit disposée à modifier les objectifs nationaux ou à investir des fonds supplémentaires. Ajoutez à cette situation des demandes d'information supplémentaire ou de vérification plus poussée, et il devient très facile d'accentuer les tensions entre des homologues des bureaux régionaux et de l'administration centrale. Une expérience personnelle permet de bien illustrer ce point. Au cours du recensement de 1986, une demande d'information pour le lendemain qui paraissait anodine aurait nécessité plus de 100 000 appels téléphoniques ou communications par télécopieur dont les résultats auraient été très peu utiles pour la prise de décisions touchant une opération qui s'effectue en 6 à 8 semaines. Le bon sens a prévalu et la demande n'a pas été transmise aux bureaux régionaux.

Au problème posé par le volume d'information de gestion est associé celui de l'utilisation de cette information en périodes très bien connues de coupures budgétaires. C'est durant ces périodes de stress élevé et de très brefs délais que l'information est utilisée de façon efficace pour faire des coupures bien précises ou est écartée en faveur de coupures générales. Tous reconnaissent que cette dernière façon de procéder est simple et expéditive. Ce sont les conséquences destructrices à long terme de l'application de cette façon de procéder qui sont mal évaluées. Dans un système, les coupures de portée générale laissent entendre qu'aucun produit ou service n'a de valeur particulière, qu'il n'existe pas d'ordre de priorité pour le programme, qu'un rendement satisfaisant ou supérieur n'est pas récompensé, que les besoins réels des clients locaux ou de l'organisme sont sans importance, et que l'information de gestion n'a aucune utilité stratégique.

Le recours à une «saignée générale» devrait être une stratégie inacceptable, sauf dans les circonstances les plus extraordinaires. Les gestionnaires tant des bureaux régionaux que de l'administration centrale sont incités à utiliser l'information de gestion pour élaborer des plans d'urgence correspondant à différents scénarios à caractère financier ou opérationnel, ou les deux. Au cours du processus, il se peut que des questions probantes surgissent et que des conclusions soient tirées sur les aspects que voici. Recueille-t-on les bonnes données? Quelles sont les exigences minimales? Quels sont les coûts et les avantages de la présentation de rapports hebdomadaires, mensuels et trimestriels? La méthode de l'échantillonnage peut-elle être utilisée? L'expérience et le bon rendement d'un service peuvent-ils entraîner la diminution de l'obligation

de rendre compte? Enfin, quelles décisions la direction prendra-t-elle en fonction de cette information? D'après mon expérience et selon des collègues, il s'agit essentiellement d'un processus favorable aux rapports, mais trop fréquemment négligé. Nous semblons confondre «données abondantes» et «meilleure information».

D'autres problèmes qui influent sur les relations de travail comprennent la complexité de la matrice des responsabilités, une situation très courante tant dans la vie privée que publique. Elle touche particulièrement le personnel des bureaux régionaux qui semble avoir des supérieurs multiples souvent sans lien de dépendance. En outre, il y a des messages contradictoires dans le domaine du perfectionnement des ressources humaines où l'on prône la rotation des affectations à l'intérieur des régions et de l'administration centrale et entre elles, mais, pour diverses raisons (les exigences familiales, l'intérêt du travail, les désavantages financiers, la qualité de vie, etc.), une telle mobilité n'est pas un aspect habituel de la progression de la carrière dans la fonction publique. Voulons-nous des généralistes ou des spécialistes? Les détachements ou les réaffectations semblent fournir une solution partielle, mais le degré de protection est-il raisonnable? Un autre problème est soulevé par le concept double de la coopération et de la concurrence, qui coexistent avec beaucoup de difficulté dans une organisation, surtout en périodes de restrictions. Pendant de telles périodes, il serait très concevable d'entendre : «Oui, bien sûr, nous travaillons ensemble et je prends l'intérêt de l'organisme à coeur, mais j'ai encore plus besoin de cette personne ou de ce contrat ou de ces fonds et je vais faire des pieds et des mains pour avoir gain de cause.» Il est difficile de faire prédominer la coopération et la collégialité lorsque le système favorise essentiellement la concurrence pour l'obtention des ressources. Un arbitre de conflits d'intérêts doit souvent procéder par intuition pour trancher des questions, notamment : les gros deviennent-ils plus gros, quel est le minimum de service de qualité, comment quantifier un service réduit, quel est l'intérêt de l'organisme, etc.? Ce n'est pas là une tâche facile.

Laissez-moi conclure ma réflexion sur les problèmes en traitant de la communication interne efficace et de son apport important aux relations productives entre l'administration centrale et les bureaux régionaux. Le problème, pour les deux parties, tient du vieil adage selon lequel on peut amener un cheval à l'eau, mais on ne peut pas le forcer à boire. Il en va de même pour la communication interne; on ne peut pas légiférer la bonne entente.

Dans l'administration publique (antécédents, valeurs, processus), la communication interne s'opère au sein de ministères et d'unités organisationnelles qui ont leurs propres cultures et traditions. Il convient tout à fait de déterminer et de considérer les attributs précis de l'environnement qui peuvent (pourraient) être utilisés pour communiquer avec le personnel. La communication peut s'effectuer par un moyen électronique, par l'intermédiaire d'une personne, par écrit, dans le cadre d'un forum établi, en faisant appel à l'humour ou à des exemples concrets, etc. Il ne s'agit pas d'un exercice futile. Il ne suffit pas de mettre l'accent sur le message, le moyen et l'auditoire, il faut tenir compte de l'environnement lui-même.

Notre conception de la communication interne devrait fondamentalement tenir compte de la dépendance à l'égard de l'écrit, à une époque où l'on est inondé de papier (courrier électronique, télécopies, traitement de texte et publications améliorées), et de la transmission par voie hiérarchique (de haut en bas) de l'information. Au sujet du dernier point, il pourrait être utile de réfléchir, par exemple, à une réunion de la direction ou à une réunion en vue de

l'élaboration de la politique et au processus suivi pour que les divers messages parviennent aux «troupes». Quels sont les messages, le moyen utilisé (par ex., procès-verbaux, appels téléphoniques, film vidéo, audiocassettes, etc.)? Dans quelle mesure les messages sont-ils filtrés ou résumés? Quels sont les points sur lesquels on met l'accent? Quelle est la durée, etc.? J'ai toujours été étonné de voir que des hommes et des femmes intelligents et bien intentionnés se rassemblent tous les trois mois, dans le cadre d'une réunion sur la gestion des opérations régionales pour discuter de questions avec lesquelles ils sont familiers, et que ces mêmes personnes retournent ensuite dans leurs régions respectives et communiquent, avec parfois de grandes divergences, les décisions prises et leur interprétation des questions. Cela se produit couramment. Il en résulte, sans compter l'incohérence, une vague de communication entre les bureaux régionaux à l'aide du réseau informel (téléphone arabe) pour échanger l'information. D'une manière tordue, la communication interne a été favorisée! Les conférences téléphoniques, les documents à l'appui, les déclarations d'intention, les suivis à l'aide de procès-verbaux abrégés aident, mais ne résolvent pas complètement le problème. Somme toute, le receveur de la communication ne veut parfois pas entendre le message.

Permettez-moi de tirer deux conclusions sur la communication interne qui peuvent nous éclairer sur les relations entre l'administration centrale et les régions. La langue, abstraction faite des nuances du français et de l'anglais, est elle-même imprécise. Considérons un exemple aussi simple que la définition de l'eau. Dans la plupart des dictionnaires, il faut presque une page pour donner une description complète. Compte tenu de ce fait, songez à quel point doivent être complexes les nuances des termes se rapportant à l'organisation comme la consultation, la coentreprise, le service amélioré, la productivité, etc. Il se peut fort bien que le message, qu'il soit verbal ou écrit, soit mal compris. Ajoutons à cela les résultats d'études traitant du rôle de la communication non verbale pour transmettre la signification (représentant, selon les estimations, 57 % du message transmis), et il faut conclure que le téléphone est un mécanisme imparfait. Pourtant, les conversations avec les collègues des bureaux régionaux dépendent largement du téléphone. Songez à ces facteurs, c'est-à-dire l'imprécision de la langue et l'absence de communication non verbale, dans un contexte pratique où les communications cohérentes sont exceptionnellement importantes entre le centre et ses parties, par exemple durant une crise environnementale ou un arrêt de travail, et la difficulté de communications internes efficaces devient très évidente. La diligence, la créativité, le renforcement, le travail d'équipe sont des éléments de la solution.

## TENDANCES

Comme tout sage vous le dira, on se fait avoir en les projections sont un jeu de dupes. Il est vraisemblablement plus prudent de s'en tenir à des commentaires sur l'existence de tendances perceptibles à la centralisation ou à la décentralisation des pouvoirs au sein de l'administration publique fédérale. Puisque l'oscillation entre ces deux phénomènes a un effet déterminant sur les rapports entre l'administration centrale et les bureaux régionaux, je vais conclure, si vous me le permettez, par l'énumération des forces qui auront des répercussions.

Technologie - Les systèmes ouverts, la transférabilité, les applications et le matériel peu coûteux et puissants, le «spécialiste de l'information», et la société d'information jumelée à la portée réduite du contrôle de gestion sont autant de facteurs qui favoriseront la décentralisation. Toutefois, on ne peut négliger la capacité qu'a la technologie de rationaliser les applications (économies d'échelle) et, ainsi, de changer (réduire) l'importance actuelle des points de service.

Fonction publique 2000 - La déstratification, la modification des structures de rapports (par ex., les bureaux aux sous-ministres), la reconnaissance de l'expérience en gestion et en exploitation, la responsabilisation, l'amélioration du service au public, les attributions régionales, tout cela représente une liste non exhaustive d'initiatives qui présentent une décentralisation accrue. L'importance de l'élaboration des politiques et la réponse aux besoins du Parlement font contrepois.

Démographie - Une population multiculturelle, plus âgée, mieux instruite et plus exigeante à l'égard des fonctionnaires, qui attache de l'importance à la «qualité de la vie» et, enfin, est urbanisée accentuera les pressions visant à concentrer les services dans les grands centres.

Nature du travail - Les tâches actuellement exécutées par des fonctionnaires peuvent faire l'objet de marchés de services, être fusionnées, ou être confiées à d'autres ordres de gouvernement. La consultation publique, la communication par médias et l'interprétation juridique joueront un plus grand rôle à mesure que la société exercera ses «droits», c'est-à-dire le droit de se faire entendre, d'être informée et de mettre en doute les interprétations. Les mécanismes par lesquels les services sont fournis seront modifiés, et la combinaison de toutes ces forces favorisera une remise en valeur de la nature fondamentale du gouvernement. Ces phénomènes se traduiront par un appel à une administration fédérale plus petite et plus spécialisée, vraisemblablement plus centralisée.

Quelle que soit notre interprétation de ces forces et d'autres qui sont en jeu au Canada, les rapports entre le personnel de l'administration centrale et celui des bureaux régionaux n'est pas statique. Il convient de leur accorder notre attention et notre considération.

En guise de dernier point de référence sur la question des relations, le lecteur est invité à se reporter à une liste de mesures dressée par les gestionnaires des bureaux régionaux et de l'administration centrale en 1989-1991, laquelle représente ce qu'ils souhaiteraient que chaque partie cesse de faire, continue et commence. Cette liste de mesures aura-t-elle changé d'ici l'an 2000?

Les régions souhaiteraient que l'administration centrale :

• **CESSE** de traiter directement avec les clients, les collègues des niveaux provinciaux ou fédéral, etc. - cette attitude mine la crédibilité des régions, renforce l'idée de deux niveaux (junior et senior) et amène celui qui fait l'objet de l'attention de l'administration centrale à se demander si la main droite ignore ce que fait la main gauche.

· **CESSE** de fixer des échéances artificielles ou irréalistes - qu'elle cesse d'imposer priorité par-dessus priorité.

· **CESSE** de présumer que toutes les régions ont les mêmes besoins - ce qui est surtout évident lorsque vient le temps de répartir les ressources ou les fonds.

· **CESSE** d'attribuer des responsabilités sans allouer de ressources - il s'agit ici de prendre des engagements pour les régions, dans l'espoir de tirer toujours un peu plus du système.

Les régions aimeraient que l'administration centrale :

· **CONTINUE** de diffuser, au moment opportun, les renseignements liés à la gestion des programmes régionaux - cet élément est essentiel à l'esprit d'équipe et devrait être axé sur les priorités, l'analyse objective des faits récents aussi bien que les problèmes que l'on prévoit dans les régions.

· **CONTINUE** d'appuyer les régions, de faire connaître leurs points de vue et leurs besoins auprès de différentes instances : au sein du ministère, auprès des organismes centraux, des médias.

· **CONTINUE** de faire participer les régions à la conception des lignes directrices et des programmes lorsque des modifications sont encore possibles - c'est en partie une question de survie, mais en y réfléchissant un peu plus, aussi une question de bon sens.

· **CONTINUE** de déléguer des pouvoirs et les responsabilités correspondantes aux régions - en accord avec la décentralisation, l'APRM et Fonction publique 2000.

Les régions aimeraient que l'administration centrale :

· **COMMENCE** à appuyer la prise de risques et l'innovation - la prestation des programmes serait ainsi adaptée selon des paramètres généraux et non des directives et marches à suivre précises.

· **COMMENCE** à utiliser les affectations de gestionnaires entre l'administration centrale, les régions et même d'une région à l'autre, comme moyen de perfectionnement. Il faudrait pour cela des subventions, un relèvement de la classification des postes opérationnels, un engagement soutenu de la gestion supérieure et des résultats tangibles.

· **COMMENCE** à nommer des représentants régionaux aux principaux comités de gestion pour établir un point central pour la consultation et la collaboration avec les régions.

COMMENCE à mesurer les résultats et non les moyens - la saisie des données concernant les opérations est onéreuse et contribue peu à la mission de servir le public.

Inversement, les gestionnaires de l'administration centrale souhaitent que ceux des régions :

CESSENT de toujours chercher l'approbation du client et des groupes d'intérêt avec lesquels ils travaillent : il s'agit plutôt de manifester sa solidarité et de porter les couleurs de la même équipe.

CESSENT d'ignorer les réalités politiques et ministérielles, particulièrement quant il s'agit de fournir des renseignements opportuns, détaillés et constructifs.

CESSENT d'imputer la responsabilité à l'administration centrale; de nuire à l'intention des politiques en les interprétant à leur façon, en ignorant ce qui est demandé ou en dénigrant, aux yeux du public, les bureaucrates «déconnectés» d'Ottawa.

CESSENT d'être réticents face aux solutions ou aux idées venues d'ailleurs, que ce soit d'une autre région ou de l'administration centrale; cette réaction part du sentiment que l'on est tout à fait unique - nous sommes différents, cela ne pourra pas fonctionner ici, vous ne comprenez pas la situation, etc.

Ils voudraient par ailleurs que les régions :

CONTINUENT d'offrir des services et des produits de qualité, tout en respectant les échéanciers et les budgets; pour bien des Canadiens, le travail des régions incarne notre approche du service au public.

CONTINUENT d'informer et d'alerter l'administration centrale sur les nouveaux enjeux, succès et occasions qui se dessinent, en évaluant soigneusement les incidences des politiques et les programmes présents ou futurs sur leur collectivité, tout en appuyant leur argumentation d'exemples concrets.

CONTINUENT de consulter objectivement les collectivités et les intervenants régionaux pour bénéficier de leurs connaissances de même que pour susciter leur respect et leur bonne volonté envers le ministère.

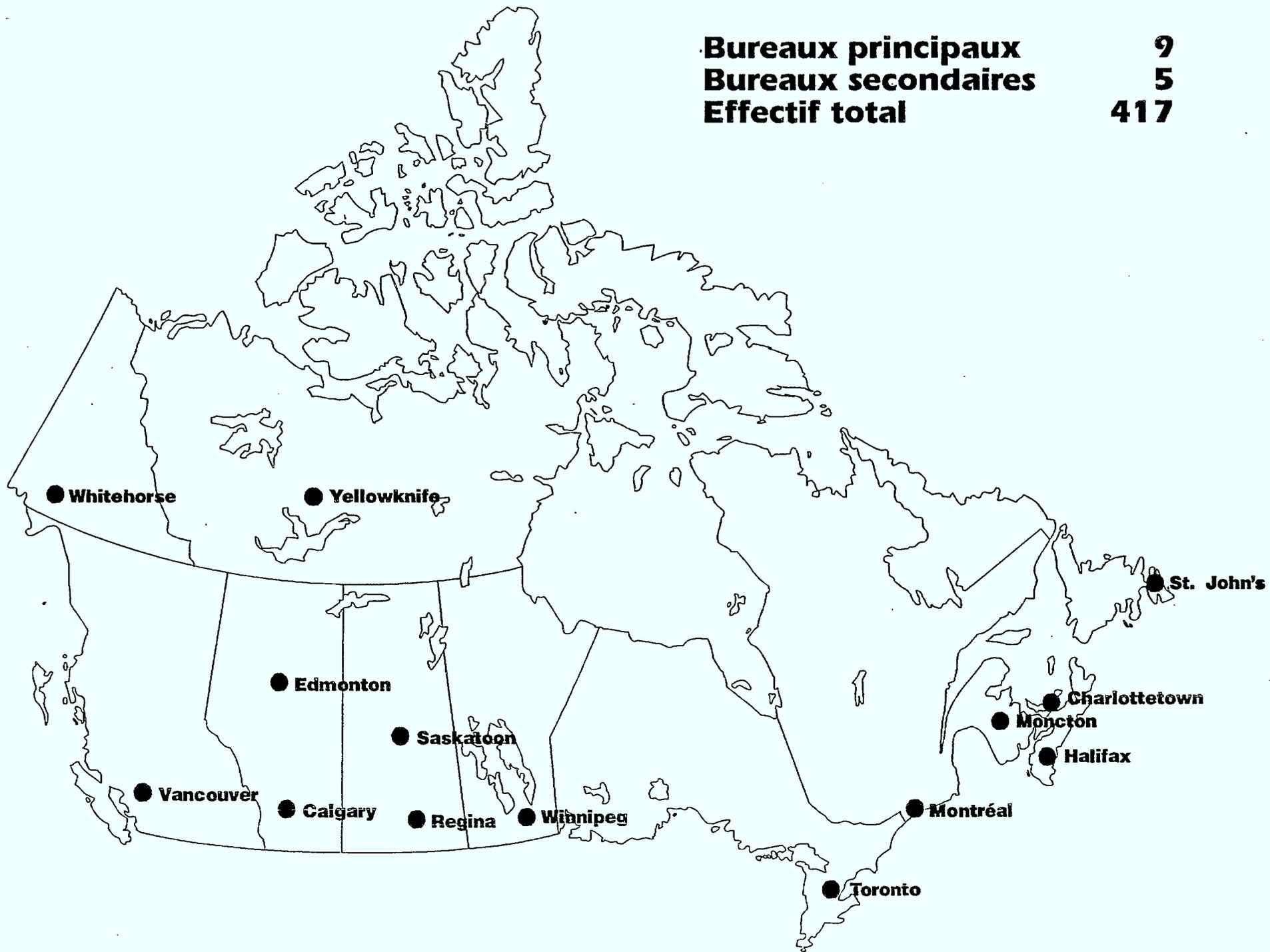
CONTINUENT d'organiser des consultations et d'établir des réseaux entre les régions, dans la longue marche vers l'abolition des obstacles liés aux compétences, au territoire, aux systèmes ou aux attitudes entre des hommes et des femmes qui défendent des intérêts et poursuivent des objectifs communs.

Enfin, les gestionnaires de l'administration centrale voudraient que les régions :

- . COMMENCENT à examiner «tout» le tableau, mettant de côté l'esprit de clocher, pour avoir une meilleure vue d'ensemble qui tienne compte des contingences de l'administration, des politiques publiques, de la complexité des enjeux et de la difficulté de faire des échanges avantageux.
- . COMMENCENT à reconnaître les experts en la matière à l'administration centrale en ayant plus souvent recours à leurs précieux conseils.
- . COMMENCENT à répondre à temps aux ébauches de politiques, aux lignes directrices fonctionnelles et aux documents de planification, en fournissant des données qualitatives et quantitatives qui traduisent les répercussions sur les employés et sur les clients régionaux.
- . COMMENCENT à traiter les bureaux de district ou les autres points de service locaux de la même façon qu'ils souhaitent l'être!

**Aperçu des bureaux régionaux**

<b>Bureaux principaux</b>	<b>9</b>
<b>Bureaux secondaires</b>	<b>5</b>
<b>Effectif total</b>	<b>417</b>



# MISSION

- ✓ Les bureaux régionaux d'ISTC travaillent en étroite collaboration avec les industries canadiennes pour faciliter le développement industriel, scientifique et technologique et pour aider les clients à saisir les possibilités qui se présentent sur le marché international concurrentiel.
  
- ✓ Leur fonction principale consiste à fournir des services :
  - renseignements et données concernant les entreprises
  - développement technologique et industriel
  - développement du commerce et des marchés.



## **MISSION (suite)**

- ✓ **Ils gèrent un portefeuille restreint de programmes et de grands projets dont ils assurent la promotion.**
  - ✓ **Leur rôle englobe la politique, la défense des intérêts de l'industrie, les consultations et la communication, et ils s'occupent entre autres de gérer les relations avec les gouvernements provinciaux.**
- 
- 

# **COMPÉTENCE DANS DES DOMAINES SPÉCIAUX**

- ✓ **Base de connaissances sur les secteurs industriels**
  
- ✓ **Base de connaissances du commerce international**
  - **Centres de commerce international**
  - **en liaison avec les délégations canadiennes à l'étranger**



# **COMPÉTENCE DANS DES DOMAINES SPÉCIAUX**

**(suite)**

- ✓ **Accès aux renseignements et à l'expertise en matière de technologie**
  - ✓ **Points d'entrée aux réseaux nationaux et internationaux**
  - ✓ **Prospérité volet régional**
- 
- 

# BUREAU RÉGIONAL D'ISTC

## Structure organisationnelle

