VÉRIFICATION DE LA FONCTION DE RENSEIGNEMENTS

Industrie, Sciences et Technologie Canada
Industry, Science and Technology Canada

Canada

JL86/.I5/A9
Canada. Industry, Science
Audit of the intelligence
function / Operations
AGEP c. 1 aa ISTC

DATE DUE - DATE DE RETOUR

DEC 21 1989	

ISTC 1551 (8/88)

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
54461

VÉRIFICATION DE LA FONCTION DE RENSEIGNEMENTS

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA
VÉRIFICATION DES OPÉRATIONS

NOVEMBRE 1988

TABLE DES MATIERES

VÉRIFICATION DE LA FONCTION DE RENSEIGNEMENTS

		PAGE
I	PRÉCIS	i
II	INTRODUCTION	1
III	PROBLEMES ET RECOMMANDATIONS	5
	A. L'ACQUISITION DES RENSEIGNEMENTS DÉTENUS	5
	B. LA GESTION DES RENSEIGNEMENTS	11
	C. L'ANALYSE SECTORIELLE	17
	D. LA GESTION DES PUBLICATIONS	24
	E. L'ÉCHANGE DE RENSEIGNEMENTS	32

ANNEXES

A. CADRES STRATÉGIQUES SECTORIELS

B. PLAN DE VÉRIFICATION ET CALENDRIER

C. LISTE DES RECOMMANDATIONS

I

PRÉCIS

Le présent rapport décrit et évalue le mécanisme par lequel le Ministère acquiert des renseignements portant sur les secteurs industriels et les transforme en informations utiles pour la bonne gestion des programmes et des politiques.

La fonction de renseignements comprend quatre activités :

- l'acquisition de données et de renseignements portant sur les secteurs industriels;
- la conservation de ces renseignements dans des dossiers, des bases de données électroniques, des centres de ressources ou la mémoire des employés;
- l'intégration et l'analyse de ces renseignements afin d'établir la situation des secteurs industriels de même que les questions et problèmes qu'ils présentent;
- l'utilisation de l'analyse pour la planification, les politiques et les activités du Ministère.

Ces activités sont illustrées au tableau I, page 3.

L'efficacité de la fonction de renseignements se mesure d'après son intégration aux processus décisionnels à l'égard des programmes et des politiques. Une activité de renseignements qui sert surtout à créer des produits d'information ou à fournir des conseils officieux ne réalise pas tout son potentiel.

Nous avons présenté les conclusions préliminaires de cette vérification au Comité de gestion des politiques le 6 octobre. Nous avons par la suite effectué d'autres analyses et vérifications. Les résultats définitifs de nos travaux vont dans le même sens que notre première présentation.

Évaluation globale

Points forts

1. Plusieurs groupes sectoriels ont fait une utilisation efficace de la fonction de renseignements à des fins tant stratégiques qu'opérationnelles.

   La direction prend deux sortes de décisions : des décisions stratégiques prises dans une optique large et qui ont des répercussions à long terme ainsi que des décisions tactiques ou

opérationnelles qui ont des effets immédiats à court terme. Ces deux vastes secteurs de la prise de décision orientent le fonctionnement de la fonction de renseignements.

Nous avons constaté que certains groupes, notamment le Tourisme, le Transport routier, les Produits forestiers et l'Aérospatiale ont bien réussi à organiser leur fonction de renseignements pour répondre à des questions tant opérationnelles que stratégiques. Les groupes de la Direction générale des industries de services et des biens de consommation s'orientent en ce sens et prévoient compléter leurs connaissances opérationnelles actuelles au moyen de renseignements stratégiques réunis dans le cadre de leur exercice "Cadre stratégique". Dans la plupart des autres secteurs, on recueille des renseignements surtout en fonction des décisions opérationnelles.

Les groupes qui s'occupent des questions stratégiques en ont retiré certains bénéfices. Ils ont :

- élaboré des positions nettes quant au rôle du Ministère compte tenu des problèmes, des occasions et des contraintes que présentent les divers secteurs;

- orienté les activités opérationnelles selon les priorités globales établies par l'analyse stratégique;

- créé de forts liens pour la consultation des entreprises et des autres intérêts gouvernementaux dans le secteur industriel;

- réussi à obtenir des fonds ou la collaboration de groupes externes ou présenté de fortes propositions pour de nouvelles initiatives ministérielles telles les campagnes sectorielles.

Nos observations détaillées à cet égard se trouvent à la section C, L'analyse sectorielle, à la page 17.

2. <u>Il existe de nombreux bons modèles de l'organisation des activités de renseignements</u>

Acquisition - Certains groupes, comme le Tourisme, le Transport routier, les Produits forestiers et l'Aérospatiale ont adopté des stratégies collectives pour l'acquisition de renseignements. Ceci leur a permis de mieux concentrer leurs efforts en ce sens, d'utiliser des compétences spécialisées et d'obtenir des renseignements supplémentaires (voir la section A, L'acquisition des renseignements, page 5).

Renseignements détenus - De nombreux groupes ont mis sur pied une forme quelconque de contrôle collectif des renseignements détenus en centralisant le stockage ou en mettant sur pied des systèmes simples d'index. Ces groupes permettent de constater les avantages d'une bonne mémoire ministérielle, d'un appui informationnel pour

l'effectif et les parties de l'extérieur et du pouvoir de négocier de nouveaux renseignements de sources externes (voir la section B, La gestion des renseignements détenus, page 11).

Automatisation - Dans certains secteurs, surtout au Centre de référence et de documentation sur le tourisme, on a utilisé la technologie de façon efficace pour automatiser les index des dossiers sur papier. Il en résulte une méthode d'utilisation facile pour fouiller les bases de données afin de retrouver les documents de référence au moyen de certains mots-clés (voir la section B, La gestion des renseignements détenus, page 11).

Faiblesses

Voici un résumé des principales faiblesses qu'il faudrait corriger. Nous avons conclu qu'une application plus large des bonnes pratiques indiquées ci-dessus et tout au long du rapport devrait faciliter la solution des problèmes dégagés.

1. Réalisation insuffisante du potentiel de la fonction de renseignements

   Bon nombre de groupes n'ont pas recueilli de renseignements visant à répondre à des questions stratégiques portant sur le rôle que devrait jouer le Ministère compte tenu des problèmes et des besoins d'ensemble de chaque secteur. Ces groupes ne disposent pas d'un bon cadre analytique susceptible d'influencer les priorités ministérielles ou d'établir des positions en ce qui concerne les politiques et les objectifs (voir la section C, L'analyse sectorielle, page 17).

2. La portée restreinte des instruments et le manque de coordination

   Plusieurs groupes n'adoptent pas une démarche officielle et collective en ce qui concerne l'acquisition des renseignements. Il y a donc risque de redondance. Sans une planification plus large des besoins en matière de renseignements, il n'est guère possible d'utiliser des compétences spécialisées pour la recherche à l'égard de questions difficiles. Le contrôle de la fiabilité et de l'exactitude des renseignements recueillis est restreint (voir la section A, L'acquisition des renseignements, page 5).

3. Il faut un énoncé coordonné des besoins du Ministère en matière de renseignements et des mécanismes permettant d'obtenir les renseignements nécessaires

   Les besoins du Ministère en matière de renseignements à l'appui d'initiatives comme les profils de l'industrie, les projets de campagnes sectorielles et le plan international d'ISTC augmentent. Ces besoins se chevauchent. On pourrait les réunir en un seul énoncé des attentes du Ministère quant au minimum de connaissances que les directions sectorielles et les bureaux régionaux devraient

conserver. On devrait étudier les méthodes actuelles d'acquisition des renseignements afin d'établir si elles peuvent répondre à ces besoins (voir la section A, L'acquisition des renseignements, page 5).

4. Renseignements non répertoriés et inaccessibles

Les renseignements que détient le Ministère sur les secteurs industriels ne font généralement pas partie des systèmes de dossiers ministériels ni du système national. Les centres de responsabilité ont adopté diverses démarches pour la gestion de ces renseignements. Souvent, toutefois, les systèmes collectifs n'englobent pas les dossiers sur papier ni ceux des agents. Une somme considérable de renseignements ne sont pas répertoriés et sont donc inaccessibles (voir la section B, La gestion des renseignements, page 10).

5. La liste des projets de publications de la Mise en valeur de l'industrie ne comporte pas de priorité.

La Mise en valeur de l'industrie comporte un large éventail de secteurs dont chacun comporte des objectifs particuliers de diffusion d'informations à des auditoires cibles. Chaque direction sectorielle a ses propres besoins de communication avec ses groupes clients. Une partie du budget du Ministère devrait être réservée à cette activité, pourvu que le besoin soit justifié en fonction de critères uniformes. A l'heure actuelle, on ne procède pas à une analyse approfondie des besoins correspondant aux projets de publication.

Malgré cela, une portion du budget des communications devrait être réservée à l'appui des priorités globales de la Mise en valeur de l'industrie. A l'heure actuelle, il n'existe pas de cadre permettant d'établir les priorités et de les justifier de façon uniforme (voir la section D, La gestion des publications, page 24).

6. Poches de renseignements

En dépit des réseaux personnels et des mécanismes qui accroissent l'échange de renseignements entre les secteurs hiérarchiques, les renseignements ne sont pas détenus dans une réserve commune, mais dans des poches isolées partout au Ministère. Nous en avons conclu qu'il existe de véritables obstacles à l'échange des renseignements et que ceux-ci devraient faire l'objet d'une étude plus approfondie en vue d'une élimination éventuelle. On devrait également travailler à renforcer les mécanismes d'échange de l'information et à déterminer les encouragements à offrir pour persuader les détenteurs de renseignements de contribuer à la réserve ministérielle de connaissances (voir la section E, L'échange de renseignements, page 32).

Mesures nécessaires à court terme

Nous avons recommandé un certain nombre de mesures destinées à renforcer les activités de renseignements du Ministère (ces mesures sont résumées à l'annexe C). Ces recommandations s'adressent surtout aux cadres hiérarchiques. Nous réclamons également la création d'un comité de coordination chargé d'élaborer de nouvelles pratiques permettant de tirer le maximum de la fonction de renseignements.

Le comité de coordination devrait être dirigé par des cadres supérieurs de la Mise en valeur de l'industrie et comporter une forte représentation des bureaux régionaux. Il pourrait être avantageux de nommer au comité des personnes-clés provenant de secteurs qui détiennent une somme importante de renseignements et qui ont adopté une démarche organisée envers cette fonction. Ces agents sont ceux qui ont le plus à contribuer au fonctionnement du système de renseignements et ils pourraient trouver utile d'avoir un accès direct aux renseignements d'autrui.

II

INTRODUCTION

OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

La vérification a été réalisée dans le cadre du plan de vérification de 1988-1989 approuvé par le Sous-ministre. On trouvera à l'annexe B un résumé du mémoire de planification préparé avant l'enquête.

L'objectif de la vérification était de décrire et d'évaluer les activités et les pratiques de gestion liées à l'acquisition, à la conservation, à l'analyse et à la diffusion des renseignements.

Nos conclusions sont fondées sur l'étude de certaines questions qui servent de rubriques aux principales sections du rapport.

Ces questions ont été élaborées à partir d'une étude préliminaire de la fonction de renseignements. Nous en avons discuté, pour fins de révision, avec la haute direction du Ministère pendant la vérification.

ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION

Il s'agissait d'une étude d'envergure comportant une enquête auprès d'un échantillon de directeurs, de gestionnaires et d'agents des groupes organisationnels suivants :

Mise en valeur de l'industrie

- Aérospatiale, Défense et Retombées industrielles
- Transformation des richesses naturelles
- Industries de services et des biens de consommation
- Projets d'investissement
- Matériel de transport de surface et machinerie

Bureaux régionaux

- Manitoba, Nouvelle-Écosse, Ontario et Québec

Communications
Programmes de développement et investissements
Finances, personnel et administration
Industrie et relations intergouvernementales (MEST)
Politique et évaluation
Tourisme Canada

On a mis l'accent sur les activités des directions sectorielles et des bureaux régionaux, puisqu'il s'agit là des points de contact primaires pour les clients industriels. Nous avons également mis l'accent sur l'examen des pratiques actuelles plutôt que sur les intentions. Nous avons préparé un inventaire de modèles portant sur la fonction de renseignements dans le but de reconnaître les pratiques qui méritent une plus vaste application.

L'étude a pour but de décrire avec exactitude les points forts et les points faibles de la fonction de renseignements et de recommander les tâches nécessaires pour améliorer les résultats. Nous n'avons pas établi les coûts des activités des divers groupes ni évalué les compétences nécessaires. D'autres études ont porté sur ces questions. Nous suggérons d'intégrer les recommandations de la présente étude aux examens des coûts et du personnel afin d'établir une stratégie financière pour la fonction de renseignements.

DÉFINITION DE LA FONCTION DE RENSEIGNEMENTS

Les renseignements dont il s'agit ici sont ceux qui sont utiles à la bonne gestion des politiques et du rôle de défenseur d'intérêts du Ministère et à la rérestation de ses programmes et services. Ils constituent :

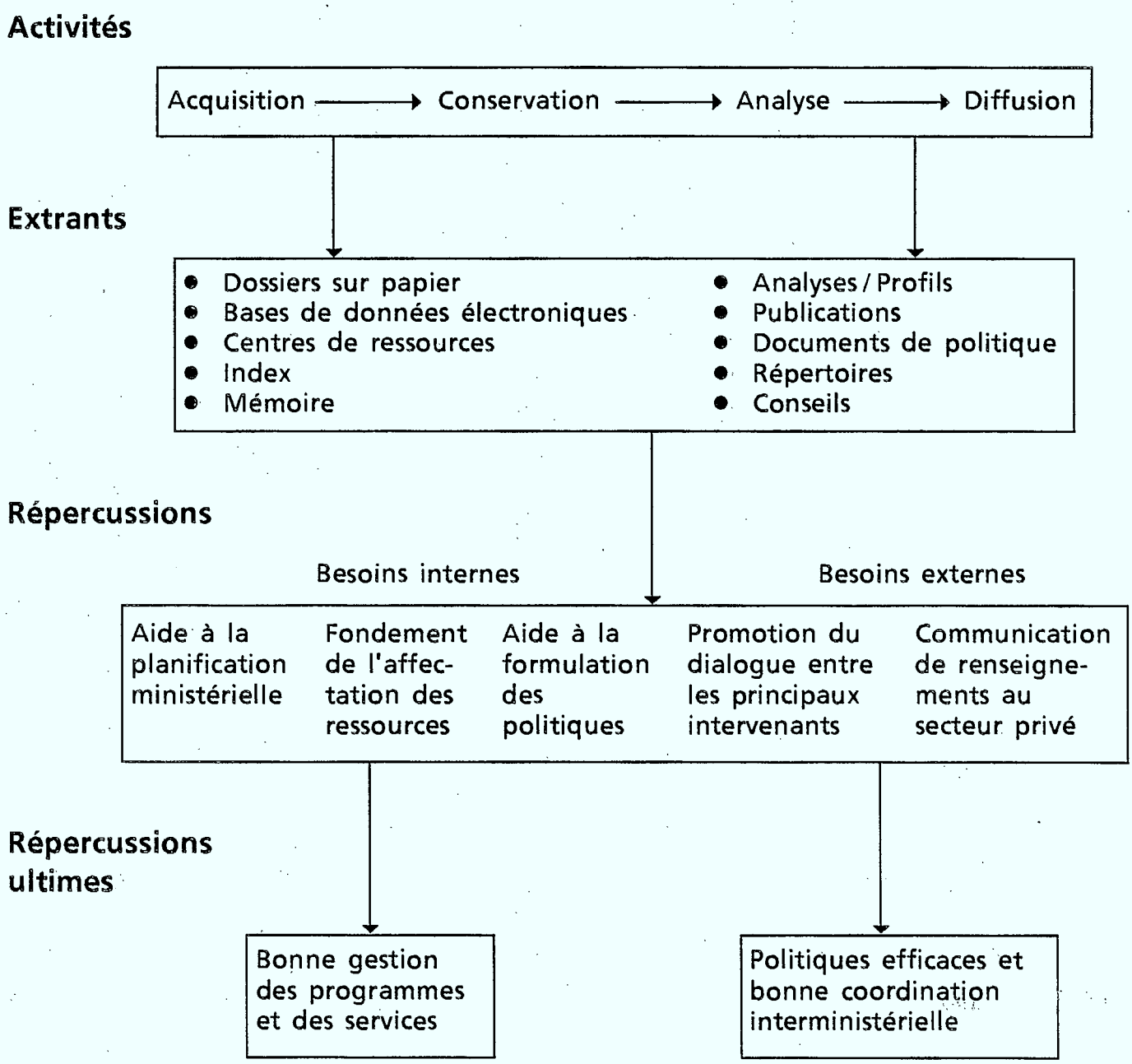
- un intrant du processus ministériel de planification à l'égard des questions particulières aux divers secteurs et des priorités dont il faut s'occuper;
- un moyen de faire connaître les besoins des divers secteurs à ceux qui formulent les politiques intersectorielles;
- un point de départ pour favoriser le dialogue entre les principaux intervenants d'un même secteur industriel;
- un énoncé d'informations factuelles et analytiques susceptibles de servir de produit d'information.

Sur le plan de l'activité, la fonction de renseignements peut se décrire d'après : l'acquisition des données, de l'information et des renseignements; leur transformation par intégration et analyse en produits et services; leur présentation et leur diffusion. Ces rapports sont illustrés au tableau 1.

La clé de l'efficacité de la fonction de renseignements est son intégration aux fonctions ministérielles de planification, d'élaboration des politiques et de défenseur d'intérêts. Une activité de renseignements qui sert surtout à la préparation de publications ne réalise pas pleinement son potentiel.

Tableau 1

DIAGRAMME D'ACHEMINEMENT DES RENSEIGNEMENTS



PRÉSENTATION DU RAPPORT

Pour chaque question étudiée dans le présent rapport, nous présentons une évaluation globale sous le rubrique "RÉSUMÉ". Nous présentons ensuite le détail de nos observations, de nos conclusions et de nos recommandations.

Le lecteur pourra connaître en résumé les principaux résultats de notre étude en se reportant uniquement aux rubriques "QUESTION" et "RÉSUMÉ" de chaque section. Il devrait ensuite consulter le résumé des recommandations qui figure à l'annexe C.

Les questions sont présentées dans l'ordre normal de l'activité de renseignements : acquisition, conservation, analyse et diffusion. Le rapport se termine par l'étude d'une question organisationnelle.

III

PROBLEMES ET RECOMMANDATIONS

A. L'ACQUISITION DES RENSEIGNEMENTS

QUESTION

Dans quelle mesure ISTC a-t-il mis au point des méthodes officielles en vue d'obtenir des renseignements de sources externes?

RÉSUMÉ

Les directions sectorielles et les bureaux régionaux ont mis au point de nombreuses méthodes, plus ou moins officielles, d'acquisition de renseignements en fonction des besoins locaux. Les groupes qui mettent l'accent sur une démarche officielle et collective illustrent les avantages que le Ministère devrait rechercher à plus vaste échelle.

Le Ministère a de plus en plus besoin de renseignements par suite d'initiatives récentes comme les profils industriels, les campagnes sectorielles et les nouvelles façons d'aborder la planification internationale. Les besoins de ces initiatives se chevauchent en matière de renseignements. Un énoncé coordonné des besoins du Ministère serait utile et devrait servir de point de départ à l'étude de l'adéquation des mécanismes sectoriels actuels d'acquisition de renseignements aux besoins du Ministère.

On devrait mettre en place des normes de contrôle de la qualité afin d'assurer que les méthodes décentralisées d'acquisition de renseignements répondent de façon exacte, fiable et opportune aux besoins du Ministère.

OBSERVATIONS

En l'absence d'une démarche ministérielle d'acquisition des renseignements, diverses pratiques se sont établies au sein des directions sectorielles et des bureaux régionaux.

On peut formuler trois commentaires généraux quant aux diverses façons de recueillir des renseignements :

- Le <u>niveau de coordination varie</u> d'un groupe à l'autre. Les secteurs du Tourisme et de l'Aérospatiale disposent de mécanismes officiels au niveau de la direction générale. Les secteurs du Transport routier et des Produits forestiers constituent des exemples de groupes qui ont coordonné la recherche des renseignements au niveau de la direction. Dans de nombreux secteurs, les pratiques varient d'une division à l'autre.

- Le nombre d'instruments formels servant à recueillir des renseignements varie d'un groupe à l'autre. Les secteurs qui comptent le plus vaste éventail d'instruments formels comprennent : le Tourisme, l'Aérospatiale, le Transport routier et les Produits forestiers. Le tableau 2 indique les divers mécanismes officiels constatés dans le cadre de notre étude.

- Tous les groupes complètent les instruments formels par des consultations ad hoc réalisées par les agents. Ceci comprend les contacts quotidiens à l'occasion de la réalisation des programmes et services et de la participation à des groupes de travail ou à des comités du secteur industriel.

Les motifs de cette diversité

Nous avons dégagé trois motifs qui expliquent les degrés divers de formalité utilisés pour l'acquisition des renseignements :

- L'orientation de la direction - Les groupes sectoriels qui mettent l'accent sur les questions stratégiques et les politiques sectorielles ont en général mis au point un plus vaste éventail de méthodes formelles d'acquisition de renseignements.

- Facteurs liés au secteur - La participation gouvernementale varie selon les secteurs, et par conséquent la somme des connaissances nécessaires à l'égard des activités des divers représentants du secteur. D'autres facteurs, comme le nombre d'intervenants-clés dans le secteur où la force des associations d'industrie influencent les méthodes utilisées pour recueillir des renseignements.

- Ressources - Les groupes sectoriels qui disposent de mécanismes formels ont d'ordinaire des ressources suffisantes pour affecter du personnel à des activités spéciales de recherche et de cueillette de renseignements, parallèles aux contacts réguliers et permanents des agents.

Les avantages des démarches collectives officielles

Les groupes sectoriels qui ont mis au point des démarches collectives et officielles d'acquisition de renseignements en ont tiré certains avantages :

- La cueillette des renseignements est efficace, car elle se concentre sur des besoins bien reconnus, classés selon les priorités globales du groupe sectoriel.

- L'emploi d'une méthodologie d'enquête structurée et l'application de compétences spécialisées assurent l'uniformité, l'exactitude et la fiabilité des renseignements recueillis.

- Les efforts déployés au niveau des directions générales pour négocier des relations systématiques avec des sources-clés de données ont amélioré l'accès et réduit les coûts.

Tableau 2

MÉTHODES FORMELLES D'ACQUISITION DE RENSEIGNEMENTS

1) **Comités officiels**

- Échange de renseignements entre les principaux intervenants du secteur économique en vue de l'élaboration des politiques et de la coordination des efforts.

- Exemples : les comités consultatifs du Tourisme, de l'Aérospatiale, du Transport routier, des Produits forestiers et de la Biotechnologie (MEST).

2) **Liens structurés avec des sources-clés**

- Protocoles d'entente et instruments connexes portant sur l'échange de renseignements; se retrouvent surtout dans la Mise en valeur de l'industrie.

- Des rapports systématiques avec Statistique Canada; Tourisme Canada a mis sur pied un compte satellite pour l'accumulation de statistiques sur le secteur du tourisme; le secteur des Politiques reçoit des statistiques commerciales chaque mois.

- Protocoles de rapports : au moyen du "Cahier de l'Ontario", le secteur du Tourisme de la région de l'Ontario a formalisé ses besoins en matière d'échange d'information avec les missions des Affaires extérieures.

3) **Enquêtes officielles**

- L'Enquête annuelle sur les vents du secteur de l'aérospatiale fournit des renseignements statistiques sur le rendement de l'industrie par rapport aux cibles des protocoles d'entente.

4) **Recherche sous contrat**

- Bon nombre de groupes sectoriels font faire de telles recherches, notamment :

  - le "Programme des études sur le secteur des industries de services" entrepris en vue de favoriser la recherche et la discussion sur le secteur des services

  - les études de recherche de marché commandées par Tourisme Canada.

5) **Recherche interne ou groupes de cueillette des données**

- Implique d'ordinaire un effectif spécialisé.

- Chargé d'effectué des études indépendantes ou de répondre aux besoins des agents du secteur en matière d'information.

- Exemples : Tourisme, Transport routier, Aérospatiale et Industries de services.

6) **Réseaux financés**

- Le MEST finance des réseaux dans certains domaines stratégiques des politiques afin de coordonner l'échange d'information entre les chercheurs de l'industrie, du monde universitaire et du gouvernement.

7) **Plans annuels de cueillette d'information**

- Tourisme Canada précise chaque année les besoins de la direction générale en matière d'information et attribue des priorités.

8) **Renseignements utilisés à des fins préétablies**

- Les besoins en matière d'information sont précisés par la définition des produits d'information, des profils, des bases de données et des rapports de voyage.

- La façon la plus répandue de définir collectivement les renseignements que devraient recueillir les agents.

Considérations ministérielles

Dernièrement, on a mieux précisé les besoins du Ministère en matière de renseignements. La production des profils de l'industrie par le Ministère exige de recueillir des renseignements multisectoriels selon une formule uniforme et prescrite. Le cadre des campagnes sectorielles exige que les demandes de fonds soient étayées par des renseignements détaillés et par une analyse du rendement et des perspectives des divers secteurs industriels. Les documents de travail portant sur le processus ministériel de consultation font valoir que le renforcement du rôle d'ISTC en matière de politique et de défense d'intérêts exigera un plus grand nombre de renseignements portant sur la compétitivité internationale de l'industrie canadienne. Le Plan international d'ISTC exige que les agents sectoriels tiennent compte de diverses caractéristiques stratégiques du secteur avant de proposer le niveau des initiatives d'investissement, de technologie et d'expansion commerciale.

Il y a des ressemblances quant aux types de renseignements nécessaires à ces initiatives ministérielles. Ce besoin correspond aux efforts faits par les divers secteurs pour élargir la base de renseignements, par exemple le "cadre stratégique" de la Direction générale des industries de services et des biens de consommation (ISBC). Un énoncé coordonné des attentes du Ministère en ce qui concerne les besoins de renseignements pourrait être utile pour orienter les efforts des directions sectorielles. Il pourrait également assurer une base uniforme de connaissances dans les divers secteurs, à partir desquels le Ministère pourrait répondre à divers besoins. Le Ministère pourrait en outre élaborer des critères permettant de distinguer la somme de renseignements nécessaires pour les divers secteurs.

Une fois précisés les besoins en matière de renseignements se pose la question d'un mécanisme uniforme de cueillette des données. L'étude de toute méthode uniforme, comme l'ancienne initiative des Horizons industriels, devrait tenir compte de deux faits :

- On peut répondre à bon nombre des besoins du Ministère en matière de renseignements, notamment en ce qui concerne les politiques et la stratégie, au moyen des mécanismes officiels et officieux déjà mis en place pour répondre aux besoins sectoriels.

- Il sera difficile de prescrire une méthode uniforme étant donné les différentes caractéristiques des secteurs et des principaux intervenants. Les mêmes parties ne seront pas en cause dans chaque secteur, et il y aura des différences quant à l'échéancier, quant au caractère officiel et quant à la question de savoir si les parties doivent être consultées ensemble ou séparément.

En raison de ces faits, l'élaboration d'un modèle ministériel de consultation devrait comprendre l'étude et l'inventaire des méthodes actuelles d'acquisition de renseignements et de la mesure dans laquelle ces méthodes peuvent répondre aux besoins du Ministère. Si l'on s'en

remet aux mécanismes actuels de consultation pour l'ensemble du Ministère, il faudrait étudier le contrôle de la qualité en ce qui concerne les échéances, la fiabilité et l'exactitude des renseignements recueillis.

CONCLUSIONS

Les directions sectorielles et les bureaux régionaux disposent tous de moyens officiels et officieux d'acquérir des renseignements. Toutefois, les groupes ne le font pas tous d'une façon aussi officielle ou collective.

Les groupes qui disposent de pratiques bien établies pour l'acquisition de renseignements sont mieux en mesure de concentrer efficacement les efforts de cueillette des données, d'utiliser les compétences de spécialistes et d'obtenir des renseignements supplémentaires. Les directions sectorielles et les bureaux régionaux devraient étudier la possibilité d'utiliser plus largement des démarches coordonnées pour l'acquisition de renseignements (voir la recommandation 1).

Au palier ministériel, les besoins de renseignements s'accroissent. L'énoncé de ces besoins n'est pas coordonné, même si les besoins de diverses initiatives ministérielles se ressemblent. La coordination des besoins permettra de mieux orienter les travaux sectoriels et régionaux et assurera l'existence d'une base uniforme de connaissances à l'appui des divers objectifs du Ministère (voir la recommandation 2 a).

On ne dispose que de peu de renseignements pour évaluer si les méthodes actuelles d'acquisition de renseignements au palier sectoriel peuvent répondre aux besoins du Ministère. En outre, il n'existe aucune norme ministérielle assurant que les renseignements recueillis soient opportuns, exacts et fiables. L'élaboration d'un mécanisme ministériel d'acquisition des renseignements devrait prendre comme point de départ la mesure dans laquelle les mécanismes actuels peuvent répondre à des besoins plus globaux du Ministère (voir les recommandations 2 b et 2 c).

RECOMMANDATIONS

1. **LES DIRECTIONS SECTORIELLES ET LES CENTRES RÉGIONAUX DE RESPONSABILITÉ DEVRAIENT ÉTUDIER LA POSSIBILITÉ D'ÉTENDRE L'APPLICATION DE DÉMARCHES OFFICIELLES ET COORDONNÉES EN MATIERE D'ACQUISITION DE RENSEIGNEMENTS.**

2. ON DEVRAIT METTRE SUR PIED UN GROUPE MINISTÉRIEL DE COORDINATION CHARGÉ :

a) DE PRÉPARER UN ÉNONCÉ DES RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES AU MINISTERE A L'APPUI DE DIVERSES INITIATIVES DISTINCTES COMME LES PROFILS DE L'INDUSTRIE, LES CAMPAGNES SECTORIELLES, LA PLANIFICATION INTERNATIONALE ET LA CONSULTATION;

b) DE CRÉER UN INVENTAIRE DES MÉTHODES OFFICIELLES ET OFFICIEUSES UTILISÉES PAR LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ POUR ACQUÉRIR DES RENSEIGNEMENTS; CE TRAVAIL DEVRAIT ENSUITE SERVIR A ÉVALUER DANS QUELLE MESURE LES MÉTHODES ACTUELLES PEUVENT RÉPONDRE AUX BESOINS DU MINISTERE;

c) DE METTRE AU POINT DES OBJECTIFS DE CONTROLE DE LA QUALITÉ CONCERNANT L'ACQUISITION DE RENSEIGEMENTS PRÉCIS, OPPORTUNS ET FIABLES.

B. LA GESTION DES RENSEIGNEMENTS DÉTENUS

QUESTION

Existe-t-il une coordination et un contrôle efficaces des renseignements commerciaux détenus par le MIST?

RÉSUMÉ

Les renseignements commerciaux que détient le Ministère sont d'abord gérés par les centres de responsabilité, sans faire partie du système des dossiers du Ministère ni des systèmes nationaux d'information. La gamme de renseignements relevant d'un contrôle collectif varie d'un centre de responsabilité à l'autre.

Les groupes qui exercent un contrôle collectif sur les renseignements qu'ils détiennent bénéficient d'avantages importants. Tous les centres de responsabilité devraient être tenus d'indexer les renseignements commerciaux dont ils disposent pour permettre l'accès au Ministère et la mémoire ministérielle. Il serait utile d'automatiser les index, ce qui permettrait une recherche efficace au moyen d'un certain nombre de mots-clés. On n'a pas suffisamment étudié les avantages, les coûts et les solutions de rechange à une base ministérielle de données contenant des renseignements commerciaux.

OBSERVATIONS

Nous avons étudié la gestion des renseignements sectoriels indépendamment du support matériel. Ces renseignements comprennent d'ordinaire des dossiers ordinolingues ou des documents comme des notes de service, des publications, des profils et d'autres analyses, des documents publiés par les entreprises et des livres. Ces renseignements couvrent toute la gamme depuis les données et les statistiques brutes des entreprises jusqu'aux analyses stratégiques hautement totalisées et aux documents sur les politiques.

Dans le cadre de ce vaste sujet, nous nous sommes concentrés sur deux questions :

- la mesure dans laquelle les renseignements sont gérés de façon collective (à l'exclusion de la bibliothèque du Ministère);
- la façon dont la technologie est utilisée à l'appui de la gestion des renseignements.

Gestion collective des renseignements

Les renseignements que détient le Ministère sur les secteurs industriels sont surtout gérés de façon décentralisée. Tandis que les renseignements sur les programmes financés par le Ministère et la

correspondance ministérielle sont gérés dans le cadre des archives du Ministère et des systèmes nationaux, le gros des autres renseignements portant sur les entreprises ou les secteurs est géré à l'extérieur de ces systèmes par les directions sectorielles et les bureaux régionaux.

La mesure dans laquelle les renseignements sont gérés de façon collective varie d'un centre de responsabilité à l'autre. Nous avons constaté trois démarches différentes en matière de gestion collective :

- un centre de ressources où sont centralisés les documents;
- des outils permettant d'identifier des études portant sur des secteurs-clés ou des sources importantes d'information et d'y avoir accès;
- des bases de données contenant des renseignements sur les entreprises ou les statistiques du secteur.

1) Centres de ressources

A l'exclusion des bibliothèques ministérielles du MEIR et du MEST, nous avons trouvé deux centres de ressources bien développés desservant des centres de responsabilité. Le Centre de référence et de documentation sur le tourisme (CRDT) et le Centre d'information aux entreprises (CIE) du bureau régional du Manitoba possèdent des bibliothèques centralisées et informatisées de documents couvrant toute la gamme des revues spécialisées, des rapports de recherche, des rapports statistiques, des profils, des documents publiés par les entreprises et d'autres documents connexes. Les centres assurent des services d'appui aux spécialistes du secteur, une mémoire ministérielle pour les grandes études, les services externes de conseils et de recherche et constituent un point de distribution des publications d'ISTC et des Affaires extérieures. Les deux centres sont indépendants de la bibliothèque ministérielle et comptent des effectifs à plein temps, trois employés au CRDT et quatre au CIE. Les centres de ressources répondent à des besoins particuliers et ne font pas double emploi avec les activités de la bibliothèque ministérielle.

A une échelle beaucoup plus restreinte, la plupart des autres directions sectorielles et des bureaux régionaux ont mis sur pied de petites bibliothèques collectives contenant des informations commerciales publiées et des documents internes. Ces bibliothèques ne sont pas d'ordinaire administrées par un personnel à temps complet et ne fournissent que des services d'appui restreints aux agents des centres de responsabilité.

2) Systèmes de repères

Une façon différente de gérer les renseignements consiste à mettre l'accent sur les études-clés ou les analyses ainsi que sur les sources où l'on peut retrouver cette information. Cette méthode

n'exige pas la centralisation des documents. Elle fournit aux utilisateurs un index des documents et des sources permettant un accès facile à une gamme étendue de renseignements commerciaux.

Nous avons constaté trois bons exemples de cette démarche. La direction des Matériaux industriels avancés a créé un répertoire national du réseau MIA qui donne la liste des rapports de recherche, des sommaires et des sources de recherches documentaires. Le répertoire indique également auprès de quels autres groupes-clés du même domaine on peut se procurer des renseignements.

La division de l'Analyse stratégique de la Mise en valeur de l'industrie a procédé à une revue du type et de la qualité des renseignements contenus dans 19 bases de données en direct de l'extérieur par rapport aux besoins du Ministère en ce qui concerne les analyses stratégiques. Les résultats ont été consignés dans un rapport sur les bases de données en concurrence. C'est un outil qui permet d'enseigner aux agents les utilisations des diverses bases de données et qui explique comment on peut y avoir accès.

La Direction générale de la gestion de l'information a créé divers répertoires de bases de données qui signalent les collections importantes de renseignements commerciaux susceptibles d'être utiles au Ministère.

3) Bases de données d'entreprises et bases de données statistiques

De loin la forme la plus répandue de gestion collective des renseignements consiste à créer des bases de données automatisées contenant des données brutes non traitées des entreprises et des renseignements statistiques. La Direction générale de la gestion de l'information a dressé une liste de 40 systèmes liés aux renseignements commerciaux et administrés par centre de responsabilité. Ces collections servent à diverses fonctions, y compris le suivi des projets, les sources d'approvisionnement et la création de répertoires, et servent également de matière première pour l'analyse.

Utilisation de la technologie

En dehors des systèmes nationaux du MEIR, chaque centre de responsabilité doit décider si un système informatisé lui serait utile pour s'acquitter des fonctions ministérielles. Une fois que le groupe a pris la décision de s'automatiser, c'est lui qui doit fournir les ressources nécessaires à l'élaboration et au maintien du système. La Direction générale de la gestion de l'information dresse un inventaire des systèmes automatisés et fournit un soutien technique pour l'acquisition et l'entretien du matériel et du logiciel.

Comme nous l'avons déjà dit, les systèmes informatisés servent surtout à entreposer et à manipuler des données brutes provenant des

entreprises ou à caractère statistique. Nous n'avons trouvé que de rares cas où la technologie sert à automatiser des index de fonds documentaires, ce qui constitue une méthode d'utilisation facile pour rechercher des documents de consultation dans les bases de données. Par exemple, le Centre de référence et de documentation sur le tourisme permet aux utilisateurs de procéder à des recherches portant sur plus de 7 000 documents au moyen de 1 500 mots-clés ou descripteurs qui peuvent s'utiliser seuls ou en combinaison pour extraire l'information nécessaire. On peut ainsi procéder à des recherches par sujet, par auteur, par commanditaire, par date, par sorte de documents, par emplacement géographique ou par diverses combinaisons de ces facteurs.

Si l'entreposage et la manipulation de données non totalisées peut servir à un certain nombre de fonctions importantes, l'emploi de la technologie pour l'automatisation d'index de collections permet à peu de frais l'accès à une gamme étendue de renseignements sectoriels.

Système ministériel de renseignements

Nous avons constaté chez les gestionnaires et les agents une résistance considérable à l'idée de créer de grandes bases de données au service de nombreux utilisateurs. Et l'ancien processus de consultation, Horizons industriels, et le rapport plus récent du groupe de travail sur les renseignements ont préconisé la création de telles bases de données afin de répondre à une gamme étendue de besoins du Ministère. Ces bases de données contiendraient surtout des renseignements provenant des entreprises et des résumés des analyses du Ministère.

Les gestionnaires et les agents formulent à l'égard de l'élaboration de systèmes à grande échelle des préoccupations dont ne tiennent pas compte les propositions portant sur une base de données ministérielle. Notamment :

- Les besoins en matière d'information auxquels le système doit répondre ne sont pas bien définis. Les gestionnaires et les agents mettent en doute la connaissance que peut avoir le Ministère des renseignements obtenus régulièrement des centres de responsabilité en vue d'une utilisation plus vaste. L'échange de renseignements au sein de l'organisation pourrait en fait être trop restreint pour justifier des systèmes à grande échelle. La tâche de définition des besoins se complique en outre, à l'heure actuelle, en raison de l'évolution du rôle du Ministère et des besoins en matière d'information.

- On n'a pas mesuré les avantages d'une base de données ministérielle par rapport aux méthodes existantes d'échange d'information au sein de l'organisation.

- On n'a pas pleinement traité la question des coûts. En plus des coûts de démarrage liés à l'élaboration du matériel et des logiciels, il y a des coûts permanents importants. Les zones obligatoires d'information représentent un coût permanent pour

garder à jour les données du système. Il faudra un groupe de soutien pour assurer le contrôle de la qualité des données.

- Il est probable que le système ministériel ne rendra pas inutiles les systèmes à portée plus restreinte des centres de responsabilité. Dans la région de l'Ontario, par exemple, malgré la mise en place d'une base de données régionale sur les entreprises, les agents de la région utilisent des systèmes parallèles pour répondre aux besoins particuliers des secteurs des investissements, du commerce, du tourisme et des politiques.

- Les bases de données ne peuvent communiquer qu'un nombre restreint de renseignements confidentiels. Bon nombre d'agents refusent de confier des données confidentielles sur leurs entreprises à un programme ministériel, quels que soient les systèmes de protection en place.

- On n'a pas pleinement étudié les solutions de rechange. L'étude des systèmes mis au point dans les centres de responsabilité révèle qu'un système de repères, par opposition à une base de données, est moins coûteux à maintenir et donne accès à une gamme plus vaste de renseignements.

CONCLUSIONS

Les groupes qui ont mis sur pied un contrôle collectif des renseignements qu'ils détiennent, soit par un stockage centralisé ou par de simples systèmes d'index, jouissent d'avantages qu'on ne pourrait guère réaliser au moyen d'un système non organisé, plus particulièrement :

- Mémoire ministérielle - Il y a contrôle des études, des analyses et des documents de travail du centre de responsabilité. Si les agents quittent le Ministère ou ne sont pas disponibles, il y a conservation systématique des renseignements commerciaux.

- Appui des agents sectoriels - Au minimum, l'indexation et l'identification des sources permettent la recherche efficace d'information. Les centres de ressources offrent d'autres services d'appui (tels la coordination de l'acquisition des publications et le tri des demandes de renseignements des clients).

- Services externes - Selon le niveau d'élaboration de la gestion des renseignements, des services de recherche d'information, de recherche et de consultation peuvent être offerts à des parties de l'extérieur.

- Obtention d'autres renseignements - Sachant que des organismes externes détiennent des sommes importantes de renseignements, les centres de ressources du Ministère peuvent conclure avec eux des ententes pour l'échange d'information.

A tout le moins, les renseignements détenus par les centres de responsabilité devraient être indexés pour en permettre l'accès et pour assurer une mémoire ministérielle. Les renseignements devraient être identifiés au moyen de divers mots-clés pour en permettre l'accès de divers points de vue. Bien que cela ne soit pas absolument nécessaire, l'automatisation de l'index permet une recherche efficace selon divers critères préétablis (voir les recommandations 3 et 4).

La décision de centraliser les renseignements dans des centres de ressources devrait être laissée aux centres de responsabilité, d'après une analyse serrée des avantages et des coûts. Un centre de ressources peut répondre à des besoins plus complexes en matière d'information, mais exige un effectif et des ressources considérables. La mise en place de tels centres devrait à l'avenir tirer parti des compétences spécialisées du personnel de la bibliothèque du Ministère.

Finalement, à l'occasion de toute proposition future visant la création de bases ministérielles de données, on devrait procéder à des analyses supplémentaires portant sur les coûts, les avantages et les solutions de rechange (voir la recommandation 5).

RECOMMANDATIONS

3. UN GROUPE MINISTÉRIEL DE COORDINATION DEVRAIT DRESSER UNE LISTE DES MOTS-CLÉS PAR LESQUELS ON PUISSE RETROUVER LES RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX. LE GROUPE DEVRAIT ÉGALEMENT ÉTUDIER DES FAÇONS D'AUTOMATISER LES INDEX DES COLLECTIONS DU MINISTERE POUR UTILISATION DANS LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ.

4. LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ DEVRAIENT DRESSER DES INDEX DES RENSEIGNEMENTS SECTORIELS QU'ILS DÉTIENNENT AFIN D'EN PERMETTRE L'ACCES A L'ENSEMBLE DU MINISTERE ET D'ASSURER UNE MÉMOIRE MINISTÉRIELLE. LES RENSEIGNEMENTS DEVRAIENT ETRE IDENTIFIÉS AU MOYEN D'UNE SÉRIE DE MOTS-CLÉS COMMUNS A L'ENSEMBLE DU MINISTERE.

5. IL NE FAUDRAIT PAS METTRE AU POINT UNE BASE DE DONNÉES A L'ÉCHELLE MINISTÉRIELLE AVANT D'AVOIR PROCÉDÉ A UNE ANALYSE PLUS APPROFONDIE DES COUTS, DES AVANTAGES ET DES SOLUTIONS DE RECHANGE.

C. ANALYSE SECTORIELLE

QUESTION

Dans quelle mesure le MIST a-t-il procédé à une analyse sectorielle pour orienter les politiques, la planification et les services aux entreprises?

RÉSUMÉ

L'analyse sectorielle sert de fondement à de nombreuses fonctions importantes. Sur le plan interne, les analyses peuvent fournir un moyen d'établir les priorités du Ministère, d'affecter les ressources et de formuler les politiques. Sur le plan externe, les analyses sont utiles pour élaborer un consensus et pour la création de produits d'information.

Le Ministère a mis l'accent sur l'analyse descriptive des secteurs industriels. Dernièrement, cette analyse a été utilisée pour créer les "Profils de l'industrie". Il s'agit d'un nouveau produit d'information du Ministère.

A elle seule, l'analyse descriptive ne peut servir toute la gamme des fonctions de planification, d'établissement des politiques et de défense d'intérêts. Pour répondre à ces objectifs, il faut une analyse stratégique concentrée sur le rôle et les priorités du Ministère compte tenu de l'évolution et des tendances du secteur. On n'a pas procédé à un grand nombre de telles analyses au Ministère. Toutefois, certains groupes ont élaboré des cadres stratégiques sectoriels pour orienter leurs activités. Il en est résulté un meilleur point de départ pour formuler et communiquer les politiques sectorielles et pour dégager les priorités compte tenu de la rareté des ressources du Ministère. ISTC devrait investir dans de nouvelles analyses stratégiques et intégrer les résultats de ce travail aux systèmes de politique et de planification du Ministère.

OBSERVATIONS

Les analyses sectorielles servent :

- d'intrant au processus ministériel de planification; elles permettent de dégager les problèmes et les priorités particuliers au secteur en fonction des programmes et services du Ministère;

- de moyen de reconnaître et de communiquer les besoins particuliers d'un secteur donné aux personnes qui formulent les politiques et les programmes intersectoriels (horizontaux), soit au sein d'ISTC, soit dans les autres ministères fédéraux ou les gouvernements provinciaux;

- de point de départ pour favoriser le dialogue et la collaboration entre les principaux intervenants de l'arène économique - les entreprises, le monde syndical, les institutions financières et les gouvernements - en élaborant un consensus sur les occasions, les restrictions et les problèmes;

- de fondement pour l'intégration des travaux des bureaux régionaux et de l'administration centrale du Ministère à l'égard des priorités sectorielles;

- d'énoncé de renseignements factuels et analytiques à l'intention du secteur privé; ceci est souvent utile dans le cadre de secteurs qui comportent de nombreuses petites entreprises.

Types d'analyses

Ces divers rôles exigent au moins deux formes différentes d'analyses :

Descriptive - Description des caractéristiques-clés d'un secteur industriel, telles sa structure, les facteurs compétitifs, les problèmes, le rôle antérieur du gouvernement et les possibilités de croissance.

Stratégique - Évaluation des conclusions du Ministère sur : l'orientation souhaitée de l'évolution du secteur; les opinions des autres acteurs-clés du secteur quant au rôle du gouvernement fédéral et du Ministère; les solutions de rechange que le Ministère devrait étudier, compte tenu des besoins du secteur.

Nous avons conclu que l'analyse descriptive, en elle-même, sert surtout de produit d'information. Pour qu'une analyse puisse fonder les fonctions de planification, de politique et de défense, la connaissance factuelle du secteur doit se muer en évaluation stratégique du rôle du Ministère.

Portée de l'analyse descriptive

Toutes les directions sectorielles étudiées avaient consigné par écrit une analyse descriptive des secteurs de l'industrie. Cette uniformité était due au récent exercice ministériel portant sur les profils de l'industrie.

Certains groupes, notamment les directions des Produits forestiers, des Produits alimentaires et des Produits de consommation, ont élaboré des profils sectoriels détaillés pour compléter les profils généraux de l'industrie. Ces analyses descriptives en profondeur découlent des études des paliers I et II réalisées à la fin des années 70 et dont certaines ont été mises à jour au milieu des années 80. Ces profils sont toujours utilisés, mais ne sont pas tenus systématiquement à jour.

Outre les profils, nous avons constaté dans les directions sectorielles certaines concentrations d'analyses axées sur les problèmes. La direction du Transport routier fournit de bons exemples de ce genre d'analyse. Ce groupe a complété le profil général du secteur au moyen d'études particulières de questions comme :

- la surcapacité dans l'industrie automobile;
- la nécessité de coentreprises et de transfert technologique dans les entreprises de pièces d'automobile;
- les capacités technologiques des entreprises étrangères de pièces d'automobile;
- les profils décisionnels des principaux monteurs d'automobiles d'Amérique du Nord.

Un autre groupe sectoriel qui s'occupe d'analyse des problèmes est la division des Produits de la pêche de la Direction générale des industries de services et des biens de consommation.

Portée de l'analyse stratégique

En plus d'analyses descriptives, nous avons trouvé divers paliers d'analyse stratégique. Nous avons regroupé les directions sectorielles en trois catégories :

1) Analyse stratégique rigoureuse

Les groupes de cette catégorie ont :

- défini avec rigueur une politique sectorielle et une stratégie interne portant sur les activités sectorielles du Ministère;
- mis au point des mécanismes officiels de consultation avec d'autres acteurs-clés du secteur industriel;
- aligné les programmes, les services et les réseaux sur la stratégie interne.

Mentionnons en guise d'exemples les secteurs du Transport routier, des Produits forestiers, du Tourisme et de l'Aérospatiale.

2) Analyse stratégique restreinte - Expansion prévue

Les groupes appartenant à cette catégorie ont procédé à une analyse stratégique explicite restreinte des secteurs industriels, mais ont bien l'intention de procéder à des évaluations plus globales. La Direction des industries de services et des biens de consommation travaille à l'élaboration de "cadres stratégiques" pour tous les secteurs. Ces cadres suivront une méthode analytique définie et

devraient constituer un progrès par rapport aux profils de l'industrie.

3) Peu ou pas d'analyse explicite

Les groupes appartenant à cette catégorie n'ont pas d'énoncé explicite de la stratégie gouvernementale dans divers secteurs ou n'ont qu'un énoncé très restreint et ne prévoient pas modifier de façon significative la portée de leurs analyses stratégiques. Les activités de ces groupes se déroulent comme suit :

- les priorités sont établies en réaction aux pressions émanant d'autres acteurs-clés du secteur;
- la base de connaissances du groupe repose surtout sur des contacts au niveau des entreprises;
- les activités des programmes PDME, PDIR et du programme de la machinerie sont importantes;
- la réponse aux demandes de renseignements sur les sources d'approvisionnement constitue une fonction importante.

Ce groupe comprend bon nombre des secteurs étudiés des directions générales de la Transformation des richesses naturelles ainsi que du Matériel de transport de surface et la machinerie à l'exclusion des secteurs industriels des Produits forestiers, des Chantiers maritimes et du Transport routier. Bien que la Direction des industries de services et des produits de consommation ait l'intention d'accroître ses possibilités d'analyse et constitue un groupe distinct, bon nombre des secteurs industriels appartiennent en fait actuellement à la troisième catégorie.

On explique diversement l'absence d'analyse stratégique :

- le groupe sectoriel fonctionne d'après une interprétation implicite du rôle et de la stratégie du gouvernement;
- le secteur n'a manifestement pas besoin d'une intervention gouvernementale poussée;
- le groupe a toujours été axé sur les programmes;
- les ressources affectées au secteur ne permettent qu'un service réactif.

Le point de vue régional

Dans les régions, les activités de programme jouent un rôle dominant et devraient utiliser une somme considérable de ressources au cours de la prochaine année. A l'exception des travaux réalisés par le bureau régional du Manitoba sur les profils sectoriels, les activités continuent d'appartenir à la troisième de nos catégories.

Au Manitoba, on a préparé huit profils sectoriels assortis y compris des plans d'action définissant le rôle des agents par rapport aux besoins sectoriels régionaux. Ces profils étaient conformes aux profils nationaux de l'industrie. Quant aux trois autres bureaux que nous avons visités - le Québec, l'Ontario et la Nouvelle-Écosse - ils commencent à s'occuper davantage d'analyse sectorielle, mais sans atteindre le niveau constaté au Manitoba.

CONCLUSIONS

Nécessité d'une analyse stratégique

Les gestionnaires doivent conserver l'équilibre entre deux orientations distinctes pour la gestion des activités sectorielles - une démarche analytique et stratégique et une démarche consultative et opérationnelle. L'analyse stratégique constitue un fondement pour l'évaluation des priorités du secteur qui peuvent ensuite être reformulées sous forme de priorités du Ministère. C'est également le fondement du dialogue avec les autres acteurs-clés du secteur. Il peut en découler un consensus concernant les options en matière de politiques et la collaboration. L'accent mis sur la constitution de réseaux avec les clients de l'industrie, par ailleurs, constitue un service nécessaire et permet une compréhension précieuse des points de vue de chaque secteur. Ceci ajoute une dimension essentielle à une analyse sectorielle plus vaste.

La meilleure façon de réaliser cet équilibre dans tout le Ministère serait d'augmenter la somme d'analyses stratégiques réalisées pour les secteurs industriels qui ne disposent pas d'une stratégie explicite ni de définition de rôle. En général, les groupes d'analyse procèdent à des consultations ciblées auprès de leurs clients industriels.

Comme première étape, il pourrait être utile d'adopter la démarche de la Direction des industries de services et des produits de consommation concernant les cadres stratégiques (annexe A). Cette démarche établit des critères permettant d'évaluer quels secteurs industriels risquent de bénéficier le plus d'une analyse plus poussée. On a l'intention de développer l'analyse descriptive découlant de l'exercice des profils de l'industrie et d'évaluer la validité des évaluations stratégiques au moyen d'étroites consultations avec l'industrie (voir les recommandations 6 et 7).

Planification

A mesure que se développera l'analyse stratégique des secteurs, elle devrait être intégrée au système de planification du Ministère. L'affectation des ressources devrait être fonction des priorités sectorielles en concurrence. A l'heure actuelle, c'est la concurrence entre les propositions qui détermine l'affectation de fonds additionnels. Ce modèle devrait également être appliqué à la base actuelle de ressources du Ministère. Si l'analyse sectorielle est intégrée au système ministériel de planification, les sujets traités devront être uniformisés afin de permettre la comparaison entre les projets en concurrence (voir la recommandation 8).

Les ressources

Bon nombre d'agents craignent de perdre une certaine souplesse opérationnelle si l'on accorde trop d'attention à l'analyse. Il n'y aura aucun problème si de nouvelles ressources peuvent être injectées. Toutefois, s'il faut réaffecter des ressources, il est tout à fait juste de comparer l'effet des activités d'analyse à celui de la prestation des services actuels. Actuellement, cette comparaison est difficile. Il n'existe guère d'étude officielle des répercussions de nombreuses activités sectorielles et on ne dispose guère de données permettant d'établir si l'efficacité globale du groupe sectoriel diminuerait ou croîtrait si l'on mettait un terme à certaines activités opérationnelles pour s'occuper davantage d'analyse et de stratégie (voir la recommandation 9).

RECOMMANDATIONS

6. ON DEVRAIT METTRE SUR PIED UN GROUPE MINISTÉRIEL DE COORDINATION AFIN D'ENCOURAGER L'ÉLABORATION DE CADRES STRATÉGIQUES POUR LES SECTEURS INDUSTRIELS ET D'EN ASSURER LE SUIVI. LA PREMIERE TACHE SERAIT :

   a) D'ÉLABORER DES CRITERES DE SÉLECTION POUR DÉCIDER DES SECTEURS INDUSTRIELS A ANALYSER EN PREMIER LIEU.

   b) D'ASSURER L'UNIFORMITÉ DES ANALYSES EN DRESSANT UNE LISTE NORMALISÉE DE SUJETS STRATÉGIQUES INTÉRESSANT DIVERS UTILISATEURS.

7. TOUTES LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT APPLIQUER LES CRITERES DE SÉLECTION AUX SECTEURS INDUSTRIELS ET ÉLABORER GRADUELLEMENT DES CADRES STRATÉGIQUES. LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT :

   a) VOIR A TENIR A JOUR L'INFORMATION CONCERNANT LES PROFILS DE L'INDUSTRIE.

   b) UTILISER CETTE ANALYSE COMME POINT DE DÉPART D'UNE ANALYSE STRATÉGIQUE AXÉE SUR LES PROBLEMES ET PLUS APPROFONDIE.

c) ASSURER LA VALIDITÉ DES ANALYSES AU MOYEN D'UNE ÉTROITE CONSULTATION DE L'INDUSTRIE ET DES AUTRES ACTEURS-CLÉS DU SECTEUR ÉCONOMIQUE.

8. LES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURS DE LA MISE EN VALEUR DE L'INDUSTRIE DEVRAIENT UTILISER L'ANALYSE SECTORIELLE COMME FONDEMENT POUR L'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS GLOBALES. LES RÉSULTATS DE CE PROCESSUS DEVRAIENT SERVIR A PRÉCISER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION D'ENTREPRISE.

9. LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT ÉVALUER LES RESSOURCES DONT ELLES ONT BESOIN POUR RÉALISER LES ANALYSES STRATÉGIQUES DEMANDÉES PAR LE MINISTERE. LES DIRECTIONS DEVRAIENT CLASSER LES SERVICES ACTUELS EN FONCTION DE LEUR EFFET RELATIF SUR LES GROUPES CLIENTS EN VUE D'ÉTABLIR CE QUE COUTERAIT LE FINANCEMENT D'ANALYSES SUPPLÉMENTAIRES A MEME LES RESSOURCES ACTUELLES.

D. LA GESTION DES PUBLICATIONS

QUESTION

Est-ce que le MIST a mis sur pied un cadre gestionnel approprié pour la préparation des publications du Ministère?

RÉSUMÉ

Le cadre de planification d'entreprise n'assure pas que les priorités des directions sectorielles en matière de publication soient établies selon une justification uniforme ou en fonction de l'ensemble des stratégies sectorielles. Il est impossible d'évaluer la qualité d'analyse nécessaire à l'appui des publications sans une documentation plus exhaustive et sans normes portant sur les facteurs en cause. Le plan ministériel de communication n'est pas révisé après l'affectation des budgets des centres de responsabilité. C'est pourquoi il n'existe pas de liste définitive des engagements du Ministère en matière de publication permettant la mesure du rendement.

La liste des publications autorisées ne comprend pas la totalité des documents distribués à l'extérieur. La Direction des communications soutient que ses ressources ne lui permettent pas de veiller à ce que toute l'information destinée à la distribution à l'extérieur lui soit communiquée pour vérification de la conformité avec les politiques établies. Les agents des directions sectorielles estiment que les normes d'édition et de publication sont trop rigoureuses et trop coûteuses dans le cas des renseignements distribués à des auditoires restreints. C'est pourquoi ils ne soumettent pas toujours ces documents à la Direction des communications pour examen.

Bien qu'on ait procédé à un certain travail d'évaluation des produits d'information, un effort supplémentaire pourrait être utile pour aider le Ministère à établir la nécessité de la réimpression de documents existants ou à prendre des décisions portant sur les produits nouveaux.

OBSERVATIONS

Notre étude portait surtout sur la question des publications émanant des directions sectorielles, dans le but de comparer leur démarche à celle des autres parties de l'organisation. Nous avons étudié la planification, la distribution et l'évaluation en ce qui concerne la gestion des publications. Notre étude était sélective et ne devrait pas être tenue pour exhaustive. Par exemple, nous n'avons pas abordé le contrôle des stocks, les droits exigés des utilisateurs, la qualité des estimations des coûts non plus que la mise en marché des publications.

En général, il n'y a d'uniformité dans les publications des directions sectorielles que dans le cas d'initiatives émanant d'en haut, comme les profils de l'industrie et la participation à des produits définis du secteur du Développement des programmes et de l'investissement. Toutes les directions complètent les produits établis au moyen de leurs propres publications en fonction des besoins, établis à la base, et des ressources disponibles compte tenu de la concurrence entre les activités opérationnelles. Bon nombre des produits supplémentaires sont des répertoires, des cahiers de sources d'approvisionnement ou des analyses sectorielles. Ce processus décentralisé a donné naissance à des idées originales, comme les profils technologiques, les prévisions de la demande du marché et les bulletins portant sur l'activité sectorielle.

a) Processus de planification

A l'exclusion des produits expressément définis, comme les Profils de l'industrie, la planification des publications au sein de la Mise en valeur de l'industrie se fait comme suit :

- La nécessité de chaque publication se détermine à la base, à partir des divisions, dans le cadre du plan d'entreprise.

- Les plans de travail ne comportent pas une documentation approfondie en ce qui concerne le besoin, l'objectif, l'auditoire cible, le coût et les solutions de rechange; l'examen du plan ne permet pas de déterminer si les propositions reposent sur une analyse suffisante.

- A chaque palier du plan d'entreprise - division, direction, direction générale et enfin Mise en valeur de l'industrie -, certains compromis sont établis; il n'existe aucun critère pour guider les gestionnaires dans l'établissement des priorités. Les agents de liaison de la Direction générale des communications travaillent de concert avec les directions sectorielles pour établir le coût estimatif des publications proposées ainsi qu'un niveau raisonnable d'activité pour le Ministère.

- Le plan fonctionnel des communications représente les diverses initiatives qui ont survécu aux compromis officieux lors de l'établissement du plan d'entreprise. La liste comprend plus de 50 publications, sans priorité.

- Le plan des communications n'est pas revu après l'établissement des budgets des centres de responsabilité. Les publications constituent l'une des nombreuses activités opérationnelles financées à même les budgets de fonctionnement et d'entretien des centres de responsabilité. Si les affectations budgétaires définitives sont inférieures aux besoins établis dans le plan d'entreprise, certaines activités prévues doivent être éliminées. Selon les gestionnaires, il arrive souvent que ce sont les publications qui sont éliminées ou reportées. Sans reformulation

du plan de communications, il n'y a aucun énoncé clair des engagements du Ministère en ce qui concerne les publications.

- La Direction générale des communications revoit les plans précis pour les diverses publications. Cette révision se produit généralement au moment où la direction sectorielle se prépare à la production des manuscrits terminés. L'examen porte notamment sur la préparation du texte, des illustrations, les quantités et les estimations des coûts. Il n'y a guère de documentation de la portée de cet examen.

- Il n'y a pas de mesure ni de rapport détaillé du rendement et du coût de l'activité de publication du Ministère par rapport au plan des communications. La Direction générale des communications procède avec les directions sectorielles à un examen de l'état d'avancement des activités prévues lors du troisième trimestre afin d'assurer que les délais sont suffisants pour permettre la production des publications restantes au cours de l'exercice financier. Les résultats de cette revue ne servent cependant pas à faire un rapport sur le rendement global par rapport au plan à l'intention de la haute direction.

Solutions de rechange

1) Démarche stratégique

Certaines parties de l'organisation adoptent une démarche stratégique de haut en bas pour l'évaluation régulière de l'activité de publication. Mentionnons comme exemple le processus de planification des communications de la Direction de la recherche sur le tourisme. Dans ce groupe, les activités de recherche pour l'année sont établies dans le cadre du processus global de planification de la Direction. Les priorités de recherche sont établies selon des critères préétablis. On élabore ensuite le plan des communications du groupe à la lumière de la publicité ou de la publication des résultats nécessaires pour chaque projet de recherche.

2) Produits établis

Le Ministère prépare un certain nombre de produits d'information normalisés, notamment les profils de l'industrie, les comparaisons entre les entreprises, les profils et les analyses des importations, les brochures sur les possibilités d'investissement et les répertoires produits à partir du Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR).

Pour chacun de ces produits, il existe une justification et un auditoire cible. Certains produits, comme les analyses des importations et les comparaisons entre les entreprises, sont destinés à des auditoires particuliers et répondent à des besoins définis en matière d'information. Pour maintenir l'utilité de ces

produits, l'efficacité de chaque publication fait l'objet d'une évaluation systématique.

Évaluation des solutions de rechange

Il est difficile de comparer diverses méthodes de gestion des publications car celles-ci découlent souvent des dispositions organisationnelles. Certains groupes ont une gamme relativement restreinte d'objectifs de programme et il est assez facile d'évaluer de haut en bas les priorités en matière de publication. D'autres groupes sont organisés en fonction de la prestation d'un service d'information donné et le personnel peut consacrer toute son attention à la planification, à la structuration et à l'évaluation de ce service. La Mise en valeur de l'industrie couvre une gamme étendue de secteurs variés dont chacun a des besoins particuliers. Ceci rend difficile une concentration cohérente sur les services d'information.

Après étude de la planification de bas en haut à l'égard de la majorité des publications de la Mise en valeur de l'industrie, nous concluons que :

- Il faut un cadre plus visible pour établir et par la suite justifier les priorités afin d'assurer que le choix des activités de communication repose sur une justification uniforme. Conformément aux recommandations énoncées à la section C (Analyse sectorielle), les choix arrêtés par la haute direction à l'égard des stratégies des secteurs en concurrence pourraient également déterminer les priorités en matière de communication.

- Il devrait y avoir un contrôle plus poussé du contenu des projets de publication et des pièces justificatives les accompagnant. Il serait alors possible d'analyser convenablement les besoins, les coûts et les solutions de rechange. L'analyse devrait être plus ou moins poussée selon l'importance du projet. La Direction générale des communications devrait assurer une orientation fonctionnelle en ce qui concerne les facteurs de publication. Pendant notre étude, la région de l'Ontario et le Centre d'information aux entreprises de l'Administration centrale se sont occupés du gaspillage découlant de l'excès de publications. Puisqu'il n'y aucune justification écrite de l'analyse des auditoires et des plans de distribution, nous recommandons une étude plus approfondie des problèmes de contrôle des stocks en même temps que des efforts d'amélioration de la planification des publications.

- Après l'affectation définitive des budgets des centres de responsabilité, on devrait préparer un plan révisé des communications pour le Ministère, indiquant les engagements en matière de communication et permettant par la suite la mesure du rendement. Un plan révisé pourrait également constituer un meilleur préavis à la Direction générale des communications en ce qui concerne les projets de publication.

° La Direction générale des communications devrait coordonner la mesure et les rapports du rendement et des coûts par les directions sectorielles, en fonction du plan des communications, à l'intention du Comité de gestion du Ministère.

b) Distribution

La Direction générale des communications contrôle la distribution des publications du Ministère qui lui sont soumises en s'assurant qu'une formule "Proposition de projet et autorisation" a été remplie. Cette formule sert à vérifier que les projets sont conformes à la politique gouvernementale des communications, à confirmer le caractère complet du plan de production et à dresser la liste des publications autorisées du Ministère.

En plus de coordonner la production des principales publications du Ministère, les Communications s'intéressent également aux documents destinés à des auditoires choisis. Le contrôle de ces documents est une source de difficultés permanentes pour de nombreux ministères, y compris le MEIR et le MEST. Le Ministère doit être au courant de tous les articles distribués à l'extérieur, pour s'assurer de leur qualité et pour répondre aux demandes de renseignements du public concernant tous les renseignements dont on sait qu'ils ont été communiqués par les agents du Ministère.

Le personnel des Communications soutient qu'il n'est pas en mesure de veiller à ce que les directions sectorielles lui soumettent tous les documents destinés à des auditoires de l'extérieur. Étant donné le manque de ressources, les agents de liaison des Communications se concentrent sur le soutien fonctionnel des directions sectorielles et non sur le contrôle. Il s'en remettent surtout aux directions sectorielles pour les tenir au courant de toute activité de publication. Le personnel d'imprimerie assure un certain contrôle en informant les Communications des commandes importantes pour s'assurer que le document a fait l'objet d'une étude appropriée.

Nous avons constaté des divergences entre la liste qui nous a été communiquée des rapports distribués à des auditoires de l'extérieur et la liste des publications autorisées dressée par les Communications. Le personnel du Centre d'information aux entreprises reçoit souvent du public des demandes portant sur des documents dont on sait qu'ils ont été distribués par des agents du Ministère, mais qui ne figurent pas sur la liste des publications autorisées.

Les agents des directions sectorielles ont déclaré qu'ils sont soumis à des pressions croissantes pour fournir des renseignements à leurs groupes clients. En outre, il arrive souvent qu'on communique des documents à un auditoire restreint en vue de recueillir des commentaires sur l'exactitude de l'analyse faite par le Ministère des questions et des problèmes touchant les politiques. Les agents sectoriels estiment qu'il y aura des retards inutiles et des coûts

supplémentaires si les documents à diffusion restreinte sont soumis aux procédures normales d'édition et de publication.

Il faut réconcilier les tâches des Communications et des agents sectoriels. La liste des publications du Ministère devrait être élargie de façon à inclure tous les documents communiqués à l'extérieur, même ceux qui visent un auditoire restreint. Cette tâche pourrait se faire dans le cadre de l'inventaire plus large des renseignements détenus par le Ministère recommandé à la section B (Gestion des renseignements). Les Communications devraient songer à assouplir les normes ministérielles d'édition et de publication à l'égard des documents à distribution restreinte.

c) Évaluation

L'évaluation des publications ou des produits permet de juger si les objectifs de communication sont réalisés. Par exemple, l'évaluation peut révéler si l'on a atteint l'auditoire cible ou si le produit a suscité le changement désiré chez cet auditoire. Certains travaux ont été réalisés dans certains domaines, mais ils ne sont pas complets.

Des produits comme les analyses des importations et les comparaisons entre les entreprises évaluent de façon systématique l'utilité des renseignements communiqués aux auditoires cibles au moyen d'appels de suivi ou d'entrevues réalisés par des experts-conseils interrogeant les clients, selon une formule établie, sur leur utilisation des renseignements. Le groupe de recherche sur le tourisme a procédé à une enquête auprès de 20 clients choisis sur l'utilité, l'effet et les possibilités d'amélioration des Actualités sur le tourisme. Un nombre restreint de publications comportent un questionnaire d'évaluation que doivent remplir les lecteurs.

Nous reconnaissons qu'une évaluation officielle de certains produits d'information pourrait ne pas être rentable. Certains efforts en ce sens, par exemple des encarts permettant l'évaluation par les lecteurs, pourraient aider le Ministère à prendre des décisions à l'égard des réimpressions ou des nouveaux produits à l'appui des programmes.

CONCLUSIONS

La Mise en valeur de l'industrie comprend toute une gamme de secteurs dont chacun a ses objectifs particuliers en ce qui concerne la diffusion d'information à des auditoires cibles. Chaque secteur a un certains besoins à communiquer avec son groupe client. Une certaine partie du budget du Ministère devrait permettre cette activité, sous réserve d'une justification suffisante du besoin en fonction de critères uniformes. Néanmoins, une partie du budget des Communications devrait être réservée à l'appui des priorités d'ensemble de la Mise en valeur de l'industrie (voir les recommandations 10, 11 et 17).

Les plans ministériels devraient chaque année mentionner les publications prévues, avec un échéancier, afin d'informer la Direction générale des publications du travail de production à faire et de permettre de mesurer les progrès accomplis par rapport au plan (voir la recommandation 12).

Il faut renforcer le contrôle de l'information diffusée auprès d'auditoires restreints. Une évaluation plus poussée de l'effet des produits d'information pourrait s'avérer utile pour orienter à l'avenir les activités de communication (voir les recommandations 13, 14, 15 et 16).

RECOMMANDATIONS

10. LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT PRÉPARER DES PROJETS DE PUBLICATION REPOSANT SUR UNE ANALYSE SUFFISANTE DES OBJECTIFS, DES COUTS ET DES RÉSULTATS PRÉVUS, DES CARACTÉRISTIQUES DE L'AUDITOIRE VISÉ, DES SOLUTIONS DE RECHANGE, DE L'OPPORTUNITÉ ET DES MÉTHODES PROPOSÉES DE DIFFUSION. LE NIVEAU DE DÉTAIL DEVRAIT VARIER EN FONCTION DE L'IMPORTANCE DES DÉPENSES. LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DEVRAIT ASSURER UN APPUI FONCTIONNEL AUX DIRECTIONS SECTORIELLES A CET ÉGARD.

11. DANS LA MESURE DU POSSIBLE, LES PROJETS DE PUBLICATION DEVRAIENT ETRE RELIÉS AUX STRATÉGIES D'ENSEMBLE DU SECTEUR. LES PRIORITÉS DEVRAIENT ETRE CLAIREMENT ÉNONCÉES DANS LE PLAN DE COMMUNICATION DU MINISTERE. CES PRIORITÉS DEVRAIENT ETRE ÉTABLIES SELON DES CRITERES UNIFORMES.

12. APRES L'ATTRIBUTION DÉFINITIVE DES BUDGETS DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ, LE PLAN DES COMMUNICATIONS DU MINISTERE DEVRAIT ETRE RÉVISÉ EN FONCTION DES ENGAGEMENTS ET DES ÉCHÉANCIERS. A LA FIN DE L'EXERCICE FINANCIER, LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DEVRAIT COORDONNER LA MESURE ET LES RAPPORTS DU RENDEMENT ET DES COUTS EN FONCTION DU PLAN PAR LES DIRECTIONS SECTORIELLES. LES RÉSULTATS DE CET EXERCICE DEVRAIENT ETRE COMMUNIQUÉS AU COMITÉ DE GESTION DU MINISTERE.

13. LA LISTE DES PUBLICATIONS DU MINISTERE DEVRAIT ETRE ÉLARGIE DE FAÇON A INCLURE TOUS LES DOCUMENTS COMMUNIQUÉS A L'EXTÉRIEUR DU MINISTERE, Y COMPRIS A DES AUDITOIRES CHOISIS. CETTE TACHE DEVRAIT ETRE EXÉCUTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DANS LE CADRE D'UN INVENTAIRE PLUS VASTE DES RENSEIGNEMENTS DÉTENUS PAR LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ.

14. IL FAUT RENFORCER LE CONTROLE MINISTÉRIEL DES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES A DES AUDITOIRES EXTÉRIEURS CHOISIS.

15. LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DEVRAIT DÉTERMINER S'IL EST POSSIBLE D'ASSOUPLIR LES NORMES D'ÉDITION ET DE PUBLICATION DU MINISTERE LORSQUE L'INFORMATION EST COMMUNIQUÉE A UN AUDITOIRE CHOISI. LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTUDE DEVRAIENT ETRE COMMUNIQUÉS AUX GESTIONNAIRES DES DIRECTIONS SECTORIELLES.

16. LORSQUE CETTE OPÉRATION S'AVERE RENTABLE, ON DEVRAIT PROCÉDER A UNE ÉVALUATION SYSTÉMATIQUE DES PUBLICATIONS. LES RÉSULTATS DEVRAIENT ENTRER EN LIGNE DE COMPTE DANS LES DÉCISIONS CONCERNANT LES RÉIMPRESSIONS OU LA PRODUCTION DE NOUVEAUX PRODUITS L'APPUI DES PROGRAMMES.

17. IL DEVRAIT Y AVOIR UNE ÉTUDE PLUS POUSSÉE DES CONTROLES DES STOCKS A L'ÉGARD DES PUBLICATIONS DU MINISTERE.

E. L'ÉCHANGE DE RENSEIGNEMENTS AU SEIN DU MINISTERE

QUESTION

Y a-t-il un échange satisfaisant de renseignements entre les groupes organisationnels?

RÉSUMÉ

Les renseignements se retrouvent partout au Ministère dans des poches isolées. L'échange d'information dépend surtout de réseaux officieux d'employés qui échangent des renseignements au besoin. Divers mécanismes encouragent l'interaction entre les employés, notamment les équipes sectorielles, les comités et les plans de coordination, les protocoles d'échange systématique de renseignements et les répertoires ministériels.

L'échange de renseignements est important car les agents ne sont pas tous également en mesure d'y avoir accès et de les interpréter. On devrait favoriser cet échange par l'expansion des mécanismes d'intégration, l'étude des obstacles et la mise en place d'encouragement en vue de persuader les employés de contribuer leurs connaissances à une "réserve" ministérielle.

OBSERVATIONS

Les gestionnaires et les agents ont déclaré qu'ils obtenaient des renseignements d'autres éléments de l'organisation surtout au moyen de contacts personnels. On ne se sert pas beaucoup de systèmes informatisés pour l'échange de renseignements commerciaux entre les éléments hiérarchiques. En général, on recherche des renseignements en réponse à un besoin donné au lieu de procéder à l'intégration systématique des connaissances des divers groupes en un fonds ministériel. Il existe toutefois certains mécanismes d'intégration qui favorisent l'échange de renseignements, notamment :

- Les comités ou les équipes de coordination - La création récente d'équipes d'agents provenant des directions sectorielles, des bureaux régionaux et du secteur des politiques a permis de sensibiliser les membres de l'équipe aux compétences et aux activités des autres groupes du Ministère.

- Planification coordonnée - Le Plan d'entreprise et, plus récemment, le Plan international d'ISTC, réunissent des renseignements provenant de nombreuses sources ministérielles afin de cerner les activités qui peuvent entraîner des interactions entre les agents et l'échange de renseignements.

- Protocoles officiels d'information - Certains groupes ont pris des dispositions systématiques pour l'échange de renseignements avec d'autres groupes du Ministère. Par exemple, le secteur des

politiques rétablit l'ancienne pratique de distribuer l'ordre du jour du gouvernement en matière de politiques aux directions sectorielles.

- Systèmes de repères - Même si c'est un outil assez grossier, l'annuaire téléphonique permet dans une certaine mesure d'établir des liens entre le personnel et les connaissances techniques sur les produits. Une publication ministérielle, "Précis", aide également à faire connaître les activités du Ministère.

Bien que les agents se soient en général déclarés satisfaits des réseaux officieux et des mécanismes d'intégration qui leur permettent d'obtenir au besoin des renseignements d'autres groupes, des améliorations sont possibles. Nous avons constaté les difficultés suivantes :

- le résultat des dispositions officieuses d'échange de renseignements dépend de la bonne volonté des agents en cause;

- certains mécanismes nouveaux et importants, comme les équipes sectorielles, peuvent voir leur efficacité réduite en raison du manque de fonds pour les déplacements;

- les agents sectoriels ont manifesté un fort intérêt pour les produits et les services d'autres groupes, faisant remarquer qu'un échange accru de renseignements de ce genre pourrait élargir l'application de produits et de services novateurs.

- il y a des cas où le travail d'un groupe donné aurait bénéficié de la connaissance d'études achetées ou acquises de clients par d'autres groupes;

- il existe des obstacles à l'échange systématique de renseignements; il arrive souvent que les agents obtiennent à titre confidentiel des données des entreprises et qu'ils ne les communiquent qu'avec prudence à d'autres agents. La Loi sur l'accès à l'information empêche de verser des renseignements en provenance des entreprises dans les dossiers ou les systèmes de données du Ministère.

CONCLUSIONS

Divers groupes au sein du Ministère ont des points de vue et des connaissances différents à l'égard des secteurs de l'industrie. Ils ne sont pas non plus également en mesure d'avoir accès aux sources de renseignements ni de les interpréter. Les compétences et les connaissances des divers groupes doivent être connues à l'échelle du Ministère afin d'assurer que les décisions se fondent sur la sagesse collective du Ministère.

En dépit des réseaux personnels et des mécanismes actuels d'intégration, nous concluons que les renseignements se retrouvent surtout dans des poches isolées dans tout le Ministère, car les agents

n'échangent pas les renseignements et les directions utilisent l'information à leurs propres fins, sans la transmettre. Il existe toutefois de petits réseaux officieux d'employés qui s'échangent des renseignements.

Pour décloisonner l'information, nous concluons que les étapes suivantes sont nécessaires :

- Les poches d'information devraient être rendues visibles au moyen d'un inventaire détaillé des renseignements détenus (voir la section B, Gestion des renseignements détenus).

- Les mécanismes qui encouragent l'interaction entre les membres du personnel devraient être renforcés et élargis. On pourrait par exemple développer l'annuaire du Ministère qui permet actuellement d'établir le lien entre les agents et les produits. On pourrait ajouter un inventaire plus détaillé des compétences, des principaux produits, des contacts et des participations (missions, conférences et expositions) de l'agent ou de la division. Ce répertoire pourrait être informatisé, ce qui permettrait la recherche par mot-clé ou par sujet.

- Il faudrait examiner les obstacles à l'échange de renseignements. Nous estimons que certaines préoccupations légitimes concernant la divulgation de renseignements n'ont pas fait l'objet d'études systématiques ni de rapports.

- Il faut offrir des encouragements pour persuader les détenteurs de renseignements de les communiquer à une réserve commune. L'information est une forme de pouvoir. Si on y renonce, il faut une contrepartie. On pourrait assurer une contrepartie rentable en nommant des personnes-clés des "poches" à divers comités de renseignements, de sorte qu'ils aient un apport dans le fonctionnement du système de renseignements et un accès direct aux renseignements fournis par autrui.

<u>RECOMMANDATIONS</u>

18. ON DEVRAIT METTRE SUR PIED UN COMITÉ MINISTÉRIEL DE COORDINATION CHARGÉ D'APPLIQUER LES MESURES SUIVANTES :

    a) RENFORCER ET ÉLARGIR LES MÉCANISMES ACTUELS SERVANT A ENCOURAGER L'INTERACTION ET L'ÉCHANGE D'INFORMATION ENTRE LES EMPLOYÉS.

    b) ÉTUDIER DANS QUELLE MESURE IL EST POSSIBLE D'ÉLIMINER LES OBSTACLES A L'ÉCHANGE D'INFORMATION.

    c) RECOMMANDER DES MESURES INCITATIVES SUSCEPTIBLES DE PERSUADER LES DÉTENTEURS DE RENSEIGNEMENTS DE LES COMMUNIQUER A UNE RÉSERVE COMMUNE.

ANNEXE "A"

CADRES STRATÉGIQUES SECTORIELS

A. INTRODUCTION

Un cadre stratégique sectoriel (CSS) est une analyse proactive qui "prend le pouls" d'une industrie et des entreprises qui la constituent en dégageant, pour le présent et pour l'avenir, ses forces et ses faiblesses; qui examine les forces et les tendances au palier international (p. ex. la demande, les forces concurrentielles dans les débouchés actuels ou éventuels et la technologie); qui cerne les questions, les problèmes et les possibilités et en établit les priorités; qui prend des décisions et formule des recommandations quant à l'objectif sur lequel doivent se concentrer les efforts de solution de problème du MIST et du gouvernement fédéral et quant à la nature de ces efforts.

B. OBJECTIFS ET CRITERES DE CHOIX POUR LE CADRE STRATÉGIQUE SECTORIEL

En théorie, un cadre stratégique quelconque, même élémentaire, devrait être élaboré pour chacune des industries dont s'occupe la direction générale, car ces analyses permettraient d'isoler les problèmes et les possibilités de l'industrie et de cerner des activités qui pourraient être avantageuses pour le MIST (ou le gouvernement) par rapport à l'industrie. Sur le plan pratique, toutefois, il est préférable d'appliquer un ensemble de critères de sélection à ces industries pour réduire à un nombre plus maniable le nombre de CSS à réaliser chaque année.

Ces critères devraient comprendre :

1. L'industrie présente-t-elle pour le gouvernement un intérêt d'actualité (p. ex. services financiers, textiles, vins)?

2. L'industrie doit-elle se positionner par rapport à de nouveaux débouchés ou à de nouveaux défis et quel rôle le gouvernement devrait-il jouer à cet égard? (Cela pourrait être impossible sans intervention gouvernementale.)

3. L'industrie présente-t-elle un fort potentiel de croissance et le gouvernement aurait-il un rôle à jouer pour maximiser ce potentiel?

4. Des mesures gouvernementales proactives pourraient-elles être avantageuses à l'égard d'occasions ou de défis technologiques importants pour l'industrie?

5. Existe-t-il d'importantes possibilités d'exportation pour l'industrie, et le gouvernement aurait-il un rôle à jouer pour les réaliser?

6. S'agit-il d'une industrie-clé? (P. ex. taille, liens avec d'autres industries, notamment services de distribution.)

7. S'agit-il d'une industrie importante où le MIST doit réaffirmer l'importance de son rôle de coordination et assurer des politiques stables et coordonnées?

8. L'industrie doit-elle faire face à une adaptation majeure, par exemple en raison de l'Accord de libre-échange ou de l'évolution des politiques gouvernementales ou de la réglementation?

C. CONTENU DU CADRE STRATÉGIQUE SECTORIEL

Le CSS devrait se fonder sur des informations et des données stratégiques et sur une analyse dynamique afin de permettre, pour le présent et pour l'avenir, de dégager les orientations, les dossiers, les défis, les occasions, les problèmes et les obstacles auxquels fait face l'industrie comme point de départ d'un plan hiérarchisé d'action pour le MIST (et le gouvernement).

Il serait vain de tenter d'imposer un moule normalisé et détaillé pour les CSS; toutefois, le cas échéant, chaque analyse devrait tenir compte des facteurs suivants :

- la somme de concentration de l'industrie;
- le rôle des grandes et petites entreprises, des multinationales, etc.;
- la nature des liens avec les fournisseurs;
- la nature des liens avec les clients (rapports entre les acheteurs et les vendeurs);
- l'orientation de l'industrie et des principales entreprises à moyen terme, de même que leurs forces et leurs faiblesses;
- les tendances à l'échelle globale;
- les débouchés du marché intérieur et étranger;
- les stratégies de mise en marché;
- la façon dont les entreprises mènent leurs affaires à l'échelle internationale;
- les questions relatives à la technologie et au capital humain;

- les autres obstacles à la rentabilité et à la compétitivité de l'industrie;

- le rôle du gouvernement, par exemple la nature et l'importance de la réglementation;

- la capacité des entreprises qui composent une industrie de relever les défis auxquels elles font face (p. ex investissement, restructuration, pénétration du marché, gestion des forces et des faiblesses, acquisition de technologies et problèmes de diffusion);

- les opinions des associations de l'industrie ou des groupes de pression sur les politiques gouvernementales ou sur les autres dossiers intéressant l'industrie.

En plus de l'analyse à l'échelle de l'industrie, il sera important d'inclure une analyse stratégique de certaines des principales entreprises y compris, le cas échéant, leurs forces et leurs faiblesses au pays et à l'étranger, les occasions qui s'offrent à elles, les défis et les obstacles auxquels elles font face, de même que leurs stratégies de concurrence (p. ex. les avantages sur le plan des coûts, les avantages technologiques, la différenciation et la concentration du marché) qu'elles prévoient exploiter à moyen terme.

La seconde partie de l'analyse devrait indiquer clairement dans quels domaines le MIST (et le gouvernement) peut jouer un rôle efficace et légitime pour aider l'industrie à réaliser son potentiel tout en exposant les options qui s'offrent au gouvernement, de même que leurs répercussions.

Enfin, la dernière partie devrait exposer la partie du CSS qui constitue un plan d'action et en établir les coûts. L'objectif global du cadre stratégique sectoriel serait de constituer un intrant fondamental de plan d'action du MIST pour l'industrie, qui peut prendre la forme d'une campagne sectorielle, d'élaboration des politiques ou de défense d'intérêts, de prestation de services commerciaux orientés ou de renseignements transformés, etc.

L'analyse décrite ci-dessus suppose des connaissances, des renseignements et des données stratégiques fondamentales et à jour dont on ne dispose pas actuellement à l'interne à un niveau suffisant et en quantité suffisante pour la plupart de nos industries. Nos principales faiblesses à cet égard semblent porter sur la scène internationale (p. ex. les tendances mondiales, les concurrents de l'étranger, l'état actuel et futur du marché) et la technologie (p. ex. les "meilleurs technologies", les technologies nouvelles, l'adaptation et la diffusion).

Il pourrait donc être nécessaire de poursuivre des objectifs plus modestes au cours de la première ronde d'analyses stratégiques afin de

consacrer les ressources à l'acquisition des renseignements stratégiques de base à l'égard de l'industrie et au maintien de ces connaissances. Sur le plan pratique, il se peut que ce processus interactif prolonge les délais de production des CSS par rapport aux prévisions étant donné que notre base de connaissances doit être remise en état et qu'il peut s'avérer nécessaire d'élaborer et de maintenir de nouvelles opérations en matière de renseignements. L'élaboration de ces documents pourrait également être facilitée par les renseignements, les analyses et les services d'appui disponibles ailleurs à l'administration centrale du MIST et dans les bureaux provinciaux.

D. LE PROCESSUS

Pour mettre en oeuvre une série d'initiatives visant à produire des cadres stratégiques sectoriels aboutissant à des campagnes sectorielles ou à quelqu'autre activité proactive de la Direction des industries de services et des produits de consommation, visant à aider à lancer une industrie dans le siècle à venir, nous devrons procéder aux activités suivantes :

1. Choisir les industries qui risquent de s'avérer les plus rentables en fonction des critères de sélection et de la possibilité d'intervention par le MIST (ou le gouvernement).

2. Cerner les lacunes des connaissances et des données pour les industries choisies et établir un processus permanent d'amélioration des renseignements stratégiques de base, en mettant l'accent sur la scène internationale et la technologie. Dans certains cas, il sera nécessaire de combler les lacunes avant de procéder au CSS.

3. Mettre en place au sein de la direction générale un mécanisme d'examen et d'approbation de chaque cadre stratégique ainsi qu'un mécanisme de sélection de nouvelles industries pour l'analyse.

4. Mettre en place un mécanisme de consultation poussé avec l'industrie avant et pendant l'élaboration du CSS.

5. Assurer l'opportunité du cadre stratégique sectoriel.

Direction générale des industries de services
et des biens de consommation

Le 15 juin 1988

RB/mal

ANNEXE "B"

PLAN DE VÉRIFICATION ET CALENDRIER

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

Décrire et évaluer les activités et pratiques de gestion liées à l'acquisition, à la conservation, à l'analyse et à la diffusion des renseignements.

PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'étude portait uniquement sur certaines questions indiquées ci-dessous. Ces questions ont été choisies en raison de leur importance par rapport aux tâches liées à la fonction de renseignements.

Notre vérification a comporté une étude des produits et des plans en matière de renseignements, l'étude des analyses antérieures de la fonction et des entrevues auprès du personnel.

QUESTIONS

Notre vérification répond aux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure le MIST a-t-il mis au point des méthodes officielles en vue d'obtenir des renseignements de sources externes?

2. Existe-t-il une coordination et un contrôle efficaces des renseignements commerciaux détenus par le MIST?

3. Dans quelle mesure le MIST a-t-il procédé à des analyses sectorielles pour orienter les politiques, la planification et les services aux entreprises?

4. Est-ce que le MIST a mis en place un cadre gestionnel approprié pour la préparation des publications du Ministère?

5. Y a-t-il un échange satisfaisant de renseignements entre les groupes organisationnels?

CALENDRIER

Planification	du 18 avril au 6 mai 1988
Enquête préliminaire	du 9 mai au 10 juin
Travail sur le terrain	du 13 juin au 8 septembre
Analyse	du 12 au 29 septembre
Travail sur le terrain (MEST)	du 3 au 7 octobre
Projet de rapport	du 11 octobre au 10 novembre
Présentation au Comité de vérification	le 20 décembre

ANNEXE "C"

LISTE DES RECOMMANDATIONS

1. LES DIRECTIONS SECTORIELLES ET LES CENTRES RÉGIONAUX DE RESPONSABILITÉ DEVRAIENT ÉTUDIER LA POSSIBILITÉ D'ÉTENDRE L'APPLICATION DE DÉMARCHES OFFICIELLES ET COORDONNÉES EN MATIERE D'ACQUISITION DE RENSEIGNEMENTS.

2. ON DEVRAIT METTRE SUR PIED UN GROUPE MINISTÉRIEL DE COORDINATION CHARGÉ :

   a) DE PRÉPARER UN ÉNONCÉ DES RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES AU MINISTERE A L'APPUI DE DIVERSES INITIATIVES DISTINCTES COMME LES PROFILS DE L'INDUSTRIE, LES CAMPAGNES SECTORIELLES, LA PLANIFICATION INTERNATIONALE ET LA CONSULTATION;

   b) DE CRÉER UN INVENTAIRE DES MÉTHODES OFFICIELLES ET OFFICIEUSES UTILISÉES PAR LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ POUR ACQUÉRIR DES RENSEIGNEMENTS; CE TRAVAIL DEVRAIT ENSUITE SERVIR A ÉVALUER DANS QUELLE MESURE LES MÉTHODES ACTUELLES PEUVENT RÉPONDRE AUX BESOINS DU MINISTERE;

   c) DE METTRE AU POINT DES OBJECTIFS DE CONTROLE DE LA QUALITÉ CONCERNANT L'ACQUISITION DE RENSEIGEMENTS PRÉCIS, OPPORTUNS ET FIABLES.

3. UN GROUPE MINISTÉRIEL DE COORDINATION DEVRAIT DRESSER UNE LISTE DES MOTS-CLÉS PAR LESQUELS ON PUISSE RETROUVER LES RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX. LE GROUPE DEVRAIT ÉGALEMENT ÉTUDIER DES FAÇONS D'AUTOMATISER LES INDEX DES COLLECTIONS DU MINISTERE POUR UTILISATION DANS LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ.

4. LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ DEVRAIENT DRESSER DES INDEX DES RENSEIGNEMENTS SECTORIELS QU'ILS DÉTIENNENT AFIN D'EN PERMETTRE L'ACCES A L'ENSEMBLE DU MINISTERE ET D'ASSURER UNE MÉMOIRE MINISTÉRIELLE. LES RENSEIGNEMENTS DEVRAIENT ETRE IDENTIFIÉS AU MOYEN D'UNE SÉRIE DE MOTS-CLÉS COMMUNS A L'ENSEMBLE DU MINISTERE.

5. IL NE FAUDRAIT PAS METTRE AU POINT UNE BASE DE DONNÉES A L'ÉCHELLE MINISTÉRIELLE AVANT D'AVOIR PROCÉDÉ A UNE ANALYSE PLUS APPROFONDIE DES COUTS, DES AVANTAGES ET DES SOLUTIONS DE RÉCHANGE.

6. ON DEVRAIT METTRE SUR PIED UN GROUPE MINISTÉRIEL DE COORDINATION AFIN D'ENCOURAGER L'ÉLABORATION DE CADRES STRATÉGIQUES POUR LES SECTEURS INDUSTRIELS ET D'EN ASSURER LE SUIVI. LA PREMIERE TACHE SERAIT :

   a) D'ÉLABORER DES CRITERES DE SÉLECTION POUR DÉCIDER DES SECTEURS INDUSTRIELS A ANALYSER EN PREMIER LIEU.

   b) D'ASSURER L'UNIFORMITÉ DES ANALYSES EN DRESSANT UNE LISTE NORMALISÉE DE SUJETS STRATÉGIQUES INTÉRESSANT DIVERS UTILISATEURS.

7. TOUTES LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT APPLIQUER LES CRIT'ERES DE SÉLECTION AUX SECTEURS INDUSTRIELS ET ÉLABORER GRADUELLEMENT DES CADRES STRATÉGIQUES. LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT :

   a) VOIR A TENIR A JOUR L'INFORMATION CONCERNANT LES PROFILS DE L'INDUSTRIE.

   b) UTILISER CETTE ANALYSE COMME POINT DE DÉPART D'UNE ANALYSE STRATÉGIQUE AXÉE SUR LES PROBLEMES ET PLUS APPROFONDIE.

   c) ASSURER LA VALIDITÉ DES ANALYSES AU MOYEN D'UNE ÉTROITE CONSULTATION DE L'INDUSTRIE ET DES AUTRES ACTEURS-CLÉS DU SECTEUR ÉCONOMIQUE.

8. LES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURS DE LA MISE EN VALEUR DE L'INDUSTRIE DEVRAIENT UTILISER L'ANALYSE SECTORIELLE COMME FONDEMENT POUR L'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS GLOBALES. LES RÉSULTATS DE CE PROCESSUS DEVRAIENT SERVIR A PRÉCISER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION D'ENTREPRISE.

9. LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT ÉVALUER LES RESSOURCES DONT ELLES ONT BESOIN POUR RÉALISER LES ANALYSES STRATÉGIQUES DEMANDÉES PAR LE MINISTERE. LES DIRECTIONS DEVRAIENT CLASSER LES SERVICES ACTUELS EN FONCTION DE LEUR EFFET RELATIF SUR LES GROUPES CLIENTS EN VUE D'ÉTABLIR CE QUE COUTERAIT LE FINANCEMENT D'ANALYSES SUPPLÉMENTAIRES A MEME LES RESSOURCES ACTUELLES.

10. LES DIRECTIONS SECTORIELLES DEVRAIENT PRÉPARER DES PROJETS DE PUBLICATION REPOSANT SUR UNE ANALYSE SUFFISANTE DES OBJECTIFS, DES COUTS ET DES RÉSULTATS PRÉVUS, DES CARACTÉRISTIQUES DE L'AUDITOIRE VISÉ, DES SOLUTIONS DE RECHANGE, DE L'OPPORTUNITÉ ET DES MÉTHODES PROPOSÉES DE DIFFUSION. LE NIVEAU DE DÉTAIL DEVRAIT VARIER EN FONCTION DE L'IMPORTANCE DES DÉPENSES. LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DEVRAIT ASSURER UN APPUI FONCTIONNEL AUX DIRECTIONS SECTORIELLES A CET ÉGARD.

11. DANS LA MESURE DU POSSIBLE, LES PROJETS DE PUBLICATION DEVRAIENT ETRE RELIÉS AUX STRATÉGIES D'ENSEMBLE DU SECTEUR. LES PRIORITÉS DEVRAIENT ETRE CLAIREMENT ÉNONCÉES DANS LE PLAN DE COMMUNICATION DU MINISTERE. CES PRIORITÉS DEVRAIENT ETRE ÉTABLIES SELON DES CRITERES UNIFORMES.

12. APRES L'ATTRIBUTION DÉFINITIVE DES BUDGETS DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ, LE PLAN DES COMMUNICATIONS DU MINISTERE DEVRAIT ETRE RÉVISÉ EN FONCTION DES ENGAGEMENTS ET DES ÉCHÉANCIERS. A LA FIN DE L'EXERCICE FINANCIER, LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DEVRAIT COORDONNER LA MESURE ET LES RAPPORTS DU RENDEMENT ET DES COUTS EN FONCTION DU PLAN PAR LES DIRECTIONS SECTORIELLES. LES RÉSULTATS DE CET EXERCICE DEVRAIENT ETRE COMMUNIQUÉS AU COMITÉ DE GESTION DU MINISTERE.

13. LA LISTE DES PUBLICATIONS DU MINISTERE DEVRAIT ETRE ÉLARGIE DE FAÇON A INCLURE TOUS LES DOCUMENTS COMMUNIQUÉS A L'EXTÉRIEUR DU MINISTERE, Y COMPRIS A DES AUDITOIRES CHOISIS. CETTE TACHE DEVRAIT ETRE EXÉCUTÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DANS LE CADRE D'UN INVENTAIRE PLUS VASTE DES RENSEIGNEMENTS DÉTENUS PAR LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ.

14. IL FAUT RENFORCER LE CONTROLE MINISTÉRIEL DES INFORMATIONS COMMUNIQUÉES A DES AUDITOIRES EXTÉRIEURS CHOISIS.

15. LA DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS DEVRAIT DÉTERMINER S'IL EST POSSIBLE D'ASSOUPLIR LES NORMES D'ÉDITION ET DE PUBLICATION DU MINISTERE LORSQUE L'INFORMATION EST COMMUNIQUÉE A UN AUDITOIRE CHOISI. LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTUDE DEVRAIENT ETRE COMMUNIQUÉS AUX GESTIONNAIRES DES DIRECTIONS SECTORIELLES.

16. LORSQUE CETTE OPÉRATION S'AVERE RENTABLE, ON DEVRAIT PROCÉDER A UNE ÉVALUATION SYSTÉMATIQUE DES PUBLICATIONS. LES RÉSULTATS DEVRAIENT ENTRER EN LIGNE DE COMPTE DANS LES DÉCISIONS CONCERNANT LES RÉIMPRESSIONS OU LA PRODUCTION DE NOUVEAUX PRODUITS A L'APPUI DES PROGRAMMES.

17. IL DEVRAIT Y AVOIR UNE ÉTUDE PLUS POUSSÉE DES CONTROLES DES STOCKS A L'ÉGARD DES PUBLICATIONS DU MINISTERE.

18. ON DEVRAIT METTRE SUR PIED UN COMITÉ MINISTÉRIEL DE COORDINATION CHARGÉ D'APPLIQUER LES MESURES SUIVANTES :

a) RENFORCER ET ÉLARGIR LES MÉCANISMES ACTUELS SERVANT A ENCOURAGER L'INTERACTION ET L'ÉCHANGE D'INFORMATION ENTRE LES EMPLOYÉS.

b) ÉTUDIER DANS QUELLE MESURE IL EST POSSIBLE D'ÉLIMINER LES OBSTACLES A L'ÉCHANGE D'INFORMATION.

c) RECOMMANDER DES MESURES INCITATIVES SUSCEPTIBLES DE PERSUADER LES DÉTENTEURS DE RENSEIGNEMENTS DE LES COMMUNIQUER A UNE RÉSERVE COMMUNE.