



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Évaluation formative du Fonds de la musique du Canada

Rapport final

Préparée pour :

Le ministère du Patrimoine canadien

Par :

Goss Gilroy Inc.
Conseillers en gestion
150, rue Metcalfe, bureau 900
Ottawa (Ontario) K2P 1P1
Téléphone : (613) 230-5577
Télécopieur : (613) 235-9592
Courriel : ggi@ggi.ca

25 février 2004



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Canada

Table des matières

Sommaire	i
1.0 Introduction	1
1.1 Objet du rapport	1
1.2 Portée du Fonds	1
1.3 Aperçu de la structure du rapport	2
2.0 Profil du Programme	3
2.1 Description du FMC	3
3.0 Profil de l'évaluation	11
3.1 Aperçu de la méthodologie utilisée	11
4.0 Résultats de l'évaluation	17
4.1 Pertinence de la conception des programmes - Le FMC dans son ensemble	17
4.2 Points forts de la conception du FMC	20
4.3 Défis par rapport à la conception du FMC	22
4.4 Pertinence de la mise en oeuvre des programmes – Pour l'ensemble du FMC ..	26
4.5 Probabilité que le FMC atteigne ses objectifs	30
4.6 Mesure du rendement et reddition de comptes	31
4.7 Points à examiner pour les prochaines évaluations	33
5.0 Recommandations, réponse de la gestion et plan d'action	35
5.1 Pertinence de la conception et de la mise en oeuvre des programmes	35
5.2 La probabilité que le FMC atteigne ses objectifs, la mesure du rendement et la reddition de comptes	36
Annexes	39
Annexe 1 Résultats de l'évaluation pour chaque programme	
Annexe 2 Comparaison des programmes du PADES et du FMC	
Annexe 3 Documents examinés	
Annexe 4 Liste des participants clés ayant participé aux entrevues	



Sommaire

L'objet de cette évaluation est de fournir des observations sur la pertinence de la conception et de la mise en oeuvre du Fonds de la musique du Canada (FMC) et d'indiquer dans quelle mesure des progrès ont été réalisés en vue de la réalisation des objectifs du Fonds. L'évaluation permet également d'examiner la pertinence des renseignements recueillis sur le rendement du fonds et de déterminer les rectifications à apporter au FMC à cette étape-ci de son parcours.

Contexte

Le FMC a été créé en 2001, pour remplacer l'ancien Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore (PADES), qui existait depuis 1986. Le FMC a été mis sur pied pour financer la production de contenu et d'activités connexes. Le FMC vise le secteur canadien de la musique, en particulier les entreprises indépendantes. Le gouvernement du Canada a élaboré et mis en oeuvre le FMC en fonction de plusieurs facteurs déterminants :

Le contexte et l'environnement changeants du secteur de l'enregistrement sonore. Il s'agit d'un secteur instable, où les choses évoluent très rapidement et où les nouvelles technologies et les nouveaux modes de distribution créent continuellement des défis et des possibilités pour le milieu de l'enregistrement sonore en général. L'instabilité tient à l'incertitude face à l'avenir touchant la technologie et la réaction multinationale aux conditions actuelles du marché;

L'évolution de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore. Les entreprises et les artistes canadiens doivent saisir les nouvelles occasions qui s'offrent à eux pour veiller à la bonne santé de l'industrie et à la disponibilité continue de produits canadiens;

Leçons importantes tirées du PADES. Une évaluation du PADES effectuée en 2000 a permis d'obtenir des renseignements importants sur les besoins de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore, et sur sa capacité de faire face aux nouveaux défis et d'exploiter les nouvelles possibilités qui s'offraient à elle. Il est nécessaire que le FMC reste aussi souple que possible afin de pouvoir fournir promptement l'appui voulu dans un contexte en rapide évolution.





Les résultats attendus du FMC sont les suivants :

- la création, la production et la préservation de produits musicaux canadiens nouveaux et diversifiés;
- la capacité de croissance, de durabilité et d'adaptation de l'industrie de l'enregistrement sonore et des musiciens canadiens face aux nouveaux marchés, moyens de distribution et tendances;
- la faculté de réponse adéquate des programmes et des politiques du FMC;
- des intervenants bien informés;
- un meilleur accès pour les Canadiens à une musique canadienne diversifiée par le biais des moyens de distribution actuels et nouveaux.

Les huit programmes du Fonds de la musique du Canada sont gérés par la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore, du Secteur des affaires culturelles du ministère du Patrimoine canadien. La Direction générale administre directement deux de ces programmes. Les autres sont administrés en partenariat avec des organismes ou agences externes.

Tableau 1 : Les programmes du FMC

Programme	Administrateur
• Programme d'aide aux créateurs	• Fondation SOCAN
• Programme de diversité de la musique canadienne	• Conseil des Arts du Canada
• Programme de nouvelles oeuvres musicales	• FACTOR et MUSICACTION
• Programme des entrepreneurs de la musique	• Téléfilm Canada
• Programme d'aide aux associations sectorielles	• Ministère du Patrimoine canadien
• Programme d'initiatives collectives	• FACTOR et MUSICACTION
• Programme de souvenirs de musique canadienne	• Ministère du Patrimoine canadien et Bibliothèque nationale du Canada
• Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données	• Ministère du Patrimoine canadien

Méthodologie d'évaluation



La méthodologie de recherche utilisée pour l'évaluation comprend une étude de la documentation, des entrevues auprès de participants clés (31) et une enquête auprès de requérants qui ont vu leur demande acceptée et d'autres refusée (575). Les intervenants du secteur ont contribué à la réalisation des objectifs de l'évaluation en fournissant accès aux documents et en participant aux entrevues comme participants clés et à l'enquête.

Résultats de l'évaluation

Dans l'ensemble, des progrès substantiels ont été réalisés en ce qui a trait à la mise en oeuvre de la plupart des programmes du FMC. Certaines forces et certaines faiblesses liés à la conception et à l'exécution ne se manifesteront, probablement, qu'une fois que l'on commencera à recueillir et à compiler les renseignements axés sur les résultats de façon continue, en utilisant des indicateurs communs sur lesquels tous les administrateurs feront rapport.

Pertinence de la conception des programmes

La conception du Fonds de la musique du Canada, tel qu'indiqué par les résultats de l'enquête et les entrevues réalisées auprès des participants clés, a des répercussions sur une vaste gamme d'intervenants de l'industrie et de moyens de distribution. Les cadres supérieurs de Patrimoine canadien, qui ont participé à la conception du FMC, indiquent que les huit programmes du FMC visent à fournir un accès au financement à un vaste éventail de participants de l'industrie de la musique, allant des créateurs à l'auditoire. Ils affirment également que le Programme des entrepreneurs de la musique est une composante clé du FMC, conçue pour consolider l'industrie en fournissant d'importantes ressources financières aux sociétés considérées comme agissant sous un mode entrepreneurial.

Les entrevues réalisées auprès des cadres supérieurs de Patrimoine canadien, du personnel des programmes, des membres du Conseil canadien de la musique (CCM) et d'autres intervenants de l'industrie indiquent que l'établissement du CCM est considéré comme une mesure positive, favorisant la collaboration entre les membres de l'industrie et une plus grande interaction entre les différents intervenants provinciaux et nationaux. Ce même groupe est d'avis que le ministère du Patrimoine canadien devrait veiller à ce que le rôle du CCM soit amélioré par le biais d'une



consultation et d'une collaboration continues, en vue de renforcer la communication entre les différents intervenants de l'industrie.

La conception du FMC prévoit également une exécution de programmes par des administrateurs n'appartenant pas à Patrimoine canadien. Les cadres supérieurs de Patrimoine canadien, le personnel des programmes du FMC et les intervenants de l'industrie sont d'avis que cet aspect du FMC est avantageux, pour un certain nombre de raisons :

- les administrateurs entretiennent des liens étroits avec l'industrie et connaissent ses besoins; ils sont mieux placés pour évaluer la qualité des propositions;
- la plupart des administrateurs sont expérimentés et ont déjà travaillé en collaboration avec l'industrie dans le cadre de différents programmes. La dynamique de l'exécution de programme est fondée sur une interaction quotidienne avec les intervenants de l'industrie;
- les administrateurs rehaussent la crédibilité du programme, grâce aux antécédents qu'ils ont en commun avec les membres de l'industrie; et
- l'exécution par des administrateurs tiers permet d'avoir un temps de réponse opportun.

Selon les intervenants de l'industrie, il y a certaines questions auxquelles la nouvelle conception ne répond pas. Certains domaines nécessitent des mesures de renforcement, en ce qui a trait à la conception et à l'exécution du FMC :

- plusieurs intervenants du secteur expriment leurs préoccupations en ce qui concerne un financement inadéquat dans leur domaine par le biais du FMC, (soit les distributeurs, les éditeurs et les artistes donnant des représentations en direct).
- le perfectionnement des compétences dans un certain nombre de domaines (p. ex. les compétences entrepreneuriales et de création d'entreprise) importants pour l'industrie de la musique n'est pas compris, de façon générale, dans les programmes du FMC.

Pertinence de la mise en oeuvre des programmes





Les entrevues réalisées auprès des participants clés et l'enquête permettent de constater que le FMC est mis en oeuvre tel que prévu. Certains programmes ont pris du temps à être mis en oeuvre et ont connu des retards, en particulier les deux programmes administrés par Patrimoine canadien, le Programme d'aide aux associations sectorielles et le Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données. Le Programme des entrepreneurs de la musique a connu une phase de conception assez longue, mais la mise en oeuvre des approbations de la Phase 1 (Aide au développement de plans d'affaires) et de la Phase 2 (Aide à la réalisation de plans d'affaires) n'a pas pris énormément de temps. La Phase 2 n'a pas encore été entièrement mise en oeuvre.

Chevauchement des clients – Les administrateurs indiquent qu'il y a un chevauchement naturel et légitime de la clientèle, étant donné qu'un même client peut remplir les conditions requises de plusieurs programmes à la fois. Toutefois, mentionnons que les administrateurs offrent également leurs services aux clients qui ne répondent pas aux conditions requises de plus d'un programme.

Degré de satisfaction des participants face au FMC – En règle générale le degré de satisfaction des participants à l'égard du FMC est assez élevé. Les éléments qui suscitent le plus haut degré de satisfaction sont les suivants, selon les participants de l'enquête :

- résultats des projets (93 %)
- obligeance du personnel responsable de l'administration (89 %)
- disponibilité du personnel responsable de l'administration (87 %)
- disponibilité des renseignements concernant le Fonds (87 %)

De façon générale, les éléments suscitant le degré de satisfaction le moins élevé sont les suivants :

- exigences en matière de production de rapports (70 %)
- paiements versés dans les délais requis (67 %)
- décisions prises dans les délais requis (60%)
- charge de travail requise dans le cadre d'une demande (57%)

Lorsqu'on leur a demandé de comparer le FMC au PADES, les deux tiers des requérants ayant déjà reçu un financement dans le cadre du PADES affirment que les modifications concrétisées par le FMC sont des améliorations.



Mécanismes de remboursement – Pour deux des principaux administrateurs (FACTOR et MUSICACTION), il existait, au temps du PADES, un processus de remboursement d’une certaine partie du financement reçu par les bénéficiaires. Si un produit pour lequel un récipiendaire avait reçu des fonds connaissait un certain succès, il ou elle devait rembourser une partie des fonds à l’organisme responsable. Ces fonds étaient ensuite réaffectés à d’autres demandeurs.

Il semble y avoir une certaine confusion concernant cet aspect du Fonds. Selon les administrateurs, ce processus existe toujours pour ce qui est des projets du Programme de nouvelles oeuvres musicales. Toutefois, les remboursements doivent être versés au receveur général du Canada (selon les Directives du Conseil du Trésor), et non directement aux administrateurs. Par conséquent, du point de vue des administrateurs, les fonds ne sont pas directement réaffectés dans l’industrie.

D’un autre côté, le personnel du Fonds affirme que les remboursements de l’industrie sont versés à FACTOR à partir de la vente du premier exemplaire et à MUSICACTION après la vente du 10 000^e exemplaire. Les remboursements effectués par les bénéficiaires sont encore directement versés aux administrateurs (et non directement à l’État) qui ensuite, pourraient avoir à rembourser l’État.

Par ailleurs, selon les participants clés, ce changement d’approche concernant les remboursements a créé certains problèmes. Parmi ceux-ci, notons le financement potentiel d’un moins grand nombre de projets, car la réaffectation des sommes obtenues grâce aux remboursements est maintenant impossible; la baisse de la motivation des bénéficiaires à l’égard des remboursements, car ceux-ci n’avantagent plus directement l’industrie; et l’impossibilité d’utiliser les remboursements comme indicateurs de réussite (selon un des administrateurs, les sommes remboursées étaient considérées auparavant comme des indicateurs de la réussite de tel ou tel projet).

Cette question revêt de l’importance autant pour les administrateurs que pour le Ministère et sera très certainement mise au clair au cours de la présente année financière.

La probabilité que le FMC atteigne ses objectifs

Il existe trois principaux obstacles à la réalisation des objectifs du FMC : objectifs peu clairs, mesure du rendement inadéquate et retards de mise en oeuvre.





- Un certain nombre de participants clés ont indiqué que le FMC manque d'objectifs clairs et quantifiables, ce qui rend difficile la mesure des résultats et la possibilité de rendre compte de ceux-ci. De nombreux intervenants considèrent que les résultats clés du FMC ne sont pas assez clairs.
- Il y a très peu de renseignements concernant les résultats du FMC. Théoriquement, à cette étape-ci de la mise en oeuvre, un cadre devrait être en place, définissant clairement les résultats attendus, les mesures élaborées, les délais et l'approche fixés pour la collecte des données, ainsi que les responsabilités définies pour ce qui est de la collecte et de l'analyse de données.
- Il y a eu des retards et on a employé des approches de mise en oeuvre graduelles du FMC. Par conséquent, il est difficile de prévoir, pour le moment, si le FMC va pouvoir atteindre ses objectifs.

En dépit des difficultés importantes que le FMC éprouve actuellement à démontrer s'il atteint ses objectifs, les propos de nombreux intervenants et les résultats de l'enquête auprès des requérants ayant vu leur demande acceptée montrent que des progrès ont été réalisés en ce qui a trait à :

- la création de produits musicaux canadiens;
- la capacité d'adaptation des artistes et de l'industrie à différents marchés et moyens de diffusion;
- un accès accru pour les Canadiens à de la musique canadienne diversifiée.

L'enquête réalisée auprès des requérants de différents programmes montre que les participants sont généralement très satisfaits de la réussite de leurs projets individuels.

Mesure du rendement et reddition de comptes

Les résultats des entrevues réalisées auprès des participants clés, de l'enquête et de l'examen de la documentation indiquent que les progrès réalisés dans le domaine de la mesure du rendement et de la production de rapports sont minimes. Il semblerait que des renseignements sur le rendement soient recueillis pour chaque projet. Rien n'indique toutefois que ces informations soient compilées et utilisées par les administrateurs de façon continue pour gérer leurs programmes ou le FMC en général.

Dans la plupart des cas, la majorité des renseignements sur le rendement sont gardés au niveau des organismes responsables de la mise en oeuvre (par exemple, résultats des projets individuels, répercussions des projets), et ne sont pas compilés ou



transférés de manière continue à Patrimoine canadien, ce qui pourrait être utile pour la gestion globale du FMC.

Il semble que les systèmes administratifs individuels au niveau des administrateurs pourraient être suffisants à la mise en oeuvre des programmes, toutefois, il ne semble pas y avoir de système ou de plan en place pour effectuer un regroupement cohérent des données au niveau du Fonds (c.-à-d. qu'il n'y a pas d'indicateurs communs en fonction desquels tous les administrateurs rendent des comptes).

Un autre aspect de la reddition de comptes, relevé au cours de la collecte de données pour l'échantillonnage de l'évaluation, est que la façon de rendre compte est structurée principalement en fonction des projets et non de ceux qui présentent une demande. Ceci s'applique à toutes les bases de données ainsi qu'aux rapports annuels, créant une situation où :

- il est difficile de déterminer précisément les répercussions de chaque projet pour les bénéficiaires ayant plusieurs projets;
- les répercussions que l'on peut comptabiliser sont calculées en fonction d'un projet, plutôt qu'un organisme ou de l'industrie.

Éléments à examiner pour les prochaines évaluations

La présente évaluation est de nature formative et met l'accent sur la conception, l'exploitation et la mise en oeuvre du Fonds. La prochaine évaluation prévue sera sommative, et mettra davantage l'accent sur les réussites et les répercussions du Fonds. Dans le cadre de la présente étude, l'équipe chargée de l'évaluation souligne un certain nombre de questions qui pourraient influencer sur la réussite de l'évaluation sommative.

- Le taux de réponse à l'enquête effectuée auprès des requérants du Fonds est relativement bas car l'équipe de recherche a eu de la difficulté à joindre les participants par téléphone. Ceux qui effectueront les prochaines évaluations pourraient envisager d'autres méthodes d'enquête, comme le courrier, la télécopie, etc. Des lettres explicatives écrites par les administrateurs, soulignant l'importance de l'évaluation et de l'enquête pourraient également permettre d'augmenter le taux de réponse. En outre, le fait de déterminer avant l'évaluation



les renseignements qui peuvent être recueillis par le biais d'un contrôle régulier pourrait également favoriser la disponibilité de données suffisantes.

- La quantité restreinte de renseignements disponibles sur le rendement signifie qu'il sera nécessaire de recueillir davantage de données à l'étape de l'évaluation sommative, à moins que des progrès considérables et rapides soient réalisés en matière de collecte de renseignements sur le rendement au cours des prochaines années.
- Bien que le FMC ait des objectifs globaux, un des aspects de la présente évaluation est de faire rapport sur les programmes individuels, en plus de faire rapport sur le FMC de façon générale. La décision concernant cette façon de faire rapport a été prise relativement tard au cours de l'étude, et a donc eu des répercussions sur l'échéancier de l'étude, ainsi que sur la qualité des analyses qui pouvaient être effectuées. La décision d'axer les prochaines évaluations sur le FMC dans son ensemble ou sur les programmes individuels devrait être prise très tôt dans le processus.

Recommandations, réponse de la gestion et plan d'action

Pertinence de la conception et de la mise en oeuvre des programmes

Recommandation 1 : Se pencher sur les domaines à renforcer, tels la conception / l'exécution en matière de distribution, d'édition, de spectacle et de formation.

Discuter de ces considérations avec les intervenants de l'industrie et le Conseil de la musique du Canada (CMC).

Les intervenants de l'industrie et les responsables de Patrimoine canadien ont déterminé que les domaines mentionnés plus haut avaient besoin d'être consolidés à l'intérieur du FMC. Étant donné que certains administrateurs effectuent des recherches supplémentaires sur ces domaines, ceux-ci devraient être pris en compte et discutés avec les intervenants de l'industrie. L'information recueillie dans le cadre des recherches devrait être mise à la disposition des responsables du Fonds pour leur permettre de déterminer les stratégies à adopter concernant la distribution, l'édition,



l'interprétation en direct et la formation, et d'éviter le chevauchement de la recherche dans ces domaines.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Plusieurs enjeux identifiés dans le rapport ont déjà été étudiés par le ministère et ont été discutés avec les administrateurs, les intervenants et le Conseil de la musique du Canada.
- Le ministère entamera des études au cours de la présente année fiscale et au cours de la prochaine afin d'identifier les priorités de financement pour la deuxième génération du FMC. Le ministère est d'avis que les lacunes ont rapport non pas à la conception du FMC, mais à la détermination des domaines prioritaires aux fins de l'aide financière étant donné les ressources limitées.

Calendrier de mise en oeuvre : janvier 2004

Recommandation 2 : Consolider le rôle du ministère du Patrimoine canadien en termes de coordination générale du FMC.

Un certain nombre de participants aux entrevues, de toutes les catégories, ont remarqué un manque de coordination en ce qui a trait aux huit programmes du FMC. Chacun des administrateurs a une vision claire de leur programme respectif, toutefois de nombreux intervenants de l'industrie s'attendent à ce que Patrimoine canadien fournisse une vision globale du FMC et réunisse tous les administrateurs pour discuter et échanger l'information. Ces discussions devraient déboucher sur la définition d'activités de collaboration et de coordination adéquates pour tous les partenaires.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Le ministère assume son rôle de chef de file auprès des administrateurs.
- Les assemblées plénières des administrateurs des programmes ont lieu sur une base trimestrielle et donnent lieu à des discussions sur des enjeux d'intérêt commun.
- Le ministère organise plus fréquemment des rencontres avec les administrateurs afin de traiter de préoccupations communes et de cibler des solutions précises.

Calendrier de mise en oeuvre : juin 2003

Recommandation 3 : Réexaminer les mécanismes de remboursement en fonction du renforcement de la capacité de l'industrie.

FACTOR et la Fondation MUSICACTION accordent beaucoup d'importance aux mécanismes de remboursement avec lesquels ils ont travaillé pendant de nombreuses



années. Les gestionnaires du Fonds, à Patrimoine canadien, devraient clarifier la question avec les administrateurs.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

Calendrier de mise en oeuvre : novembre 2003

La probabilité que le FMC atteigne ses objectifs, la mesure du rendement et la reddition de comptes

Recommandation 4 : Réviser et mettre en oeuvre le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le FMC.

Compte tenu des commentaires obtenus lors de l'évaluation, il est nécessaire de clarifier les objectifs et les résultats attendus, de les communiquer clairement aux intervenants et aux partenaires d'exécution, et de mettre à jour le CGRR. Une fois que le CGRR aura été révisé, les responsables du programme devront le présenter et le mettre en oeuvre pour s'assurer que la collecte des données soit cohérente et pertinente. Il est nécessaire d'avoir un système de mesure du rendement comportant des indicateurs et des méthodes de collecte de données adéquats.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Le CGRR original a été révisé et clarifié en décembre 2002. Le ministère croit que les objectifs du CGRR sont clairs et n'exigent aucune autre révision pourvu qu'ils soient bien communiqués aux administrateurs. Une session de formation pour les administrateurs et les employés est planifiée.

Calendrier de mise en oeuvre : mai 2004

Recommandation 5 : Mettre en oeuvre le programme de suivi de la politique et de développement de la base de données pour assurer une collecte et une analyse adéquates et systématiques de l'information afin de faire le suivi du rendement.

Un élément clé pour que le FMC puisse exercer un contrôle et un suivi sur les renseignements sur le rendement et démontrer où il en est dans l'atteinte de ses objectifs, est le Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données, administré et mis en oeuvre par Patrimoine canadien. Des entrevues effectuées auprès du personnel de ce programme à Patrimoine canadien indiquent que de nombreux aspects du programme sont en cours d'élaboration. Des efforts devront



être déployés pour que ce programme soit mis en oeuvre le plus rapidement possible afin de recueillir des données et pouvoir faire rapport de façon systématique.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Le programme de suivi de la politique et de développement de la base de données a été mis en oeuvre.
- Le ministère a développé, avec tous ses partenaires, une stratégie de collecte de données et de mesure des résultats.
- Le ministère a développé une fiche de rendement de la performance qui sera mise à jour à chaque année.

Calendrier de mise en oeuvre : septembre 2003

Recommandation 6 : La collecte de données devrait s'effectuer de manière à permettre le suivi et la préparation de rapports sur les résultats tant au niveau des projets qu'à un plus haut niveau.

L'équipe d'évaluation a utilisé des ressources considérables à examiner manuellement les listes de projets fournies par les administrateurs afin de déterminer le nombre réel de bénéficiaires du FMC. Les résultats déterminés dans le CGRR pour le FMC concernent les intervenants, les artistes, les entreprises, les organisations et l'industrie. Compte tenu de la structure actuelle des systèmes de production de rapports, l'accent mis sur les résultats des projets ne permettra vraisemblablement pas un contrôle des résultats à d'autres niveaux.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- La collecte de données se poursuit dans la perspective d'avoir des résultats tant au niveau des projets qu'à de plus haut niveau.

Calendrier de mise en oeuvre : septembre 2003



1.0 Introduction

1.1 Objet du rapport

L'objet de cette évaluation est de fournir des perspectives sur la pertinence de la conception et de la mise en oeuvre du Fonds de la musique du Canada (FMC), et d'indiquer dans quelle mesure des progrès ont été réalisés en vue de la réalisation des objectifs du Fonds. L'évaluation permet également d'examiner la pertinence des renseignements recueillis sur le rendement du fonds, et de déterminer les rectifications à apporter au FMC à cette étape-ci de son parcours.

1.2 Portée du Fonds

Le FMC a été créé en 2001 pour remplacer l'ancien Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore (PADES), qui existait depuis 1986¹. Le FMC comprend huit programmes, énumérées au **tableau 1** ci-dessous.

Tableau 1 : Les programmes du FMC

Programmes	Administrateurs
• Programme d'aide aux créateurs	• Fondation SOCAN
• Programme de diversité de la musique canadienne	• Conseil des Arts du Canada
• Programme de nouvelles œuvres musicales	• FACTOR et MUSICACTION
• Programme des entrepreneurs de la musique	• Téléfilm Canada
• Programme d'aide aux associations sectorielles	• Ministère du Patrimoine canadien
• Programme d'initiatives collectives	• FACTOR et MUSICACTION

¹ Pour une comparaison détaillée du PADES et des programmes du FMC, prière de se reporter à l'annexe 2.



Programmes	Administrateurs
<ul style="list-style-type: none">Programme de souvenirs de musique canadienne	<ul style="list-style-type: none">Ministère du Patrimoine canadien et Bibliothèque nationale du Canada
<ul style="list-style-type: none">Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données	<ul style="list-style-type: none">Ministère du Patrimoine canadien

Les niveaux de financement du FMC, échelonnés sur trois ans (2001-2002 à 2003-2004), devraient atteindre 81 millions de dollars. Les débours effectifs prévus se chiffrent à 78 millions de dollars (voir chapitre 2.1.5 pour des détails précis sur le financement).

1.3 Aperçu de la structure du rapport

Le présent rapport se présente comme suit :

- Chapitre 1.0 - Introduction
- Chapitre 2.0 - Profil du Programme
- Chapitre 3.0 - Profil de l'évaluation
- Chapitre 4.0 - Résultats de l'évaluation
- Chapitre 5.0 - Recommandations

Sont jointes au rapport diverses annexes qui contiennent les résultats sommaires des divers programmes, une liste des participants clés et des copies des outils de sondage et des guides d'entrevue utilisés dans le cadre de l'évaluation.

Pour éviter toute confusion possible, dans tout le rapport, on utilisera le terme « Fonds » lorsqu'on fait référence au FMC dans son ensemble. On emploiera le terme « programme ou programmes » lorsqu'on désigne l'une des composantes qui constituent le FMC.

GGI tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette étude.



2.0 Profil du Programme

2.1 Description du FMC

Le FMC remplace l'ancien PADES, qui existait depuis 1986. Le PADES avait été créé pour « contribuer à l'amélioration de l'accès des Canadiens aux enregistrements sonores à contenu canadien, au rayonnement des artistes canadiens et de la musique à contenu canadien et contribuer au développement et au renforcement de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore »². Le FMC a été mise sur pied pour financer la production de contenu et d'activités connexes. Le FMC vise le secteur canadien de la musique, en particulier les entreprises indépendantes. Le FMC table sur les points forts du PADES et relève de la nouvelle politique nationale sur l'enregistrement sonore, *Des créateurs à l'auditoire*, publiée en 2001.

Le gouvernement du Canada a élaboré et mis en œuvre la politique et les programmes qui en ont résulté en réaction à plusieurs facteurs déterminants :

Le contexte et l'environnement changeants du secteur de l'enregistrement sonore. Il s'agit d'un secteur instable et en mutation constante où les nouvelles technologies et les nouveaux modes de distribution offrent sans cesse des défis et des possibilités inédits à l'ensemble du milieu de l'enregistrement sonore. Cette instabilité tient à l'avenir incertain de la technologie et à la réaction multinationale imprévisible face aux conditions actuelles du marché.

L'évolution de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore. Les entreprises et les artistes canadiens doivent saisir les nouvelles occasions qui s'offrent à eux pour veiller à la prospérité de l'industrie et à la disponibilité constante de produits canadiens.

Leçons importantes tirées du PADES. Une évaluation du PADES effectuée en 2000 a permis d'obtenir des renseignements importants sur les besoins de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore, et sur sa capacité de faire face aux nouveaux défis et d'exploiter les nouvelles possibilités qui s'offraient à elle. Le FMC doit

² *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats - Fonds de la musique du Canada* (décembre 2002).



absolument faire preuve de la plus grande souplesse possible afin de pouvoir fournir promptement l'appui voulu dans un contexte en rapide évolution.

Le gouvernement du Canada a relevé plusieurs des défis qui se posent à l'industrie par la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles ressources visant à aider l'industrie canadienne de la musique à s'adapter et à faire face à la réalité. Cet appui s'est matérialisé sous forme de fonds nouveaux, par la nomination d'administrateurs de nouveaux programmes et par le renouvellement de collaborations antérieures. Ces défis particuliers et les efforts déployés par le gouvernement fédéral pour aider l'industrie canadienne de la musique en créant le FMC sont décrits brièvement ci-dessous.

2.1.1 Aperçu de l'industrie canadienne de la musique³

En 2000, le Canada était le sixième marché plus important de ventes mondiales d'enregistrements sonores, derrière les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Le Canada se classait également au sixième rang au monde pour le nombre de disques vendus par habitant (soit environ 2,9 CD par année). L'industrie est constituée de créateurs (auteurs-compositeurs, compositeurs et musiciens qui sont environ 25 000); de maisons de disques appartenant aux artistes (environ 650); de maisons de disques indépendantes avec réseau de distribution à l'échelle nationale (environ 30); de « grandes » maisons de disques ou de multinationales (environ quatre); de diffuseurs, de distributeurs et de détaillants.

Les grandes maisons de disques investissent dans les artistes canadiens qui offrent un potentiel de succès à l'échelle nationale ou internationale. Quant aux étiquettes indépendantes, elles investissent en général dans les artistes locaux qui attirent les foules à l'échelle régionale. Près de 90 % de la production de contenu canadien est réalisée par des entreprises canadiennes.

Les enregistrements de musique génèrent une importante activité économique au Canada. Par exemple, les ventes au détail au Canada ont atteint 1,2 milliard de dollars en 2000, dont 12 % étaient des produits canadiens. Les redevances versées aux auteurs-compositeurs, compositeurs et diffuseurs canadiens pour les droits d'exécution

³ Les données de ce chapitre sur l'industrie canadienne de la musique sont tirées d'un exposé de PCH intitulé *The Canadian Recording Industry: A Profile* (mai 2002).



publique se chiffraient à 87 millions de dollars en 2000⁴. On estime que plus de 16 000 emplois sont liés à l'industrie de la musique, nombre de ces emplois étant occupés par de jeunes Canadiens et Canadiennes.

2.1.2 Les défis de l'industrie

L'industrie canadienne de la musique subit actuellement des changements fondamentaux. Face aux défis de l'économie numérique mondiale, l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore doit se transformer pour suivre le rythme des changements dans le monde ainsi que pour demeurer digne d'intérêt et concurrentielle. En cette période de changements, des initiatives comme le Fonds de la musique du Canada peuvent assurer une transition harmonieuse. Pour s'assurer que les Canadiens continuent d'avoir accès à des choix musicaux canadiens diversifiés, il faut mettre en place le cadre stratégique approprié et les outils nécessaires pour relever les défis de la mondialisation et de la numérisation qui s'imposent aujourd'hui.

La mondialisation est en train d'abolir les obstacles, d'éliminer les frontières et d'offrir un monde de possibilités aux artistes et aux sociétés d'enregistrement canadiens. Elle ouvre également la porte à une plus grande concurrence que doivent affronter la plupart des petites entreprises canadiennes sous-capitalisées.

La numérisation pose de grands défis. L'industrie de la musique a été le premier secteur culturel à affronter les réalités complexes d'Internet lorsque celui-ci s'est révélé un nouveau moyen d'accéder à de la musique enregistrée. Les préoccupations concernant la musique sur Internet inquiètent toujours l'industrie à l'échelle mondiale.

2.1.3 Population cible

Bien que les divers programmes soient dotés de leurs propres objectifs et paramètres, ensemble, ceux-ci offrent du financement à toute une gamme d'intervenants de l'industrie de l'enregistrement sonore. Des partenariats importants avec FACTOR, MUSICACTION et le Conseil des Arts du Canada (CAC) se sont poursuivis après la disparition du PADES. De nouveaux partenariats ont été établis avec la Fondation SOCAN, Téléfilm Canada, le Trust pour la préservation de l'AV canadien et la Bibliothèque nationale du Canada.

⁴ Information obtenue de la SOCAN.



Entre autres bénéficiaires des programmes, mentionnons les artistes musicaux canadiens : créateurs, interprètes, paroliers et auteurs-compositeurs. On y retrouve également le secteur canadien de l'enregistrement sonore, soit l'industrie qui fabrique, distribue et commercialise les produits canadiens et les associations qui représentent les artistes musicaux et les entreprises. L'industrie canadienne de l'enregistrement sonore englobe une vaste gamme d'artistes et d'entrepreneurs musicaux canadiens dont la tâche est de créer, de produire et de promouvoir la grande majorité des auteurs-compositeurs, compositeurs, interprètes, studios, producteurs, ingénieurs, maisons de disques, imprésarios, éditeurs de musique, fabricants, distributeurs, publicitaires, détaillants et promoteurs de concerts canadiens.

2.1.4 Application des programmes

La gestion des huit programmes financés par le Fonds de la musique du Canada est assurée par la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore, du Secteur des affaires culturelles du ministère du Patrimoine canadien. La Direction générale administre directement deux de ces programmes. Les autres sont administrés en partenariat avec des organismes ou agences externes. Les programmes, leurs administrateurs, leur clientèle et l'objectif du financement sont décrits au **tableau 2** ci-dessous.

Tableau 2 : Programmes du FMC, administrateurs des programmes, clientèle et objectifs du financement



Programmes	Administrateurs	Clientèle	Objets du financement
Aide aux créateurs	Fondation SOCAN	Créateurs canadiens (auteurs-compositeurs, compositeurs de musique populaire, de concert et de film, etc.).	Initiatives collectives offertes particulièrement aux créateurs pour leur permettre de perfectionner leur art et leur connaissance des affaires, de même que pour promouvoir la chanson et les créateurs canadiens.
Diversité de la musique canadienne	Conseil des Arts du Canada	Artistes canadiens, maisons de disques et distributeurs de musique spécialisée.	Aide spécifique à un projet pour la production et la distribution d'enregistrements musicaux canadiens spécialisés.
Nouvelles œuvres musicales	FACTOR et MUSICACTION	Artistes canadiens, imprésarios, éditeurs de musique, maisons de disques.	Aide spécifique à un projet accordée aux artistes et entrepreneurs pour la création et la promotion d'œuvres musicales (chansons, enregistrements, tournées, vidéos).
Entrepreneurs de la musique	Téléfilm Canada	Sociétés, maisons de disques et entreprises d'enregistrements sonores canadiennes bien établies.	Aide sélective accordée à une entreprise pour l'adoption de mesures de transition relatives à la technologie, de même que pour améliorer le développement du contenu musical et les capacités de rayonnement.
Aide aux associations sectorielles	Ministère du Patrimoine canadien	Associations canadiennes sans but lucratif.	Aide sélective accordée à une association pour l'aider à assumer ses dépenses quotidiennes d'exploitation.
Initiatives collectives	FACTOR et MUSICACTION	Initiatives de partenariat entre plusieurs entreprises ou associations sans but lucratif.	Financement de projets pour des activités collectives : conférences, remises de prix, initiatives collectives de marketing, foires commerciales virtuelles, site Web national de nouvelle musique canadienne et initiatives de perfectionnement professionnel.
Souvenirs de musique canadienne	Ministère du Patrimoine canadien et Bibliothèque nationale du Canada	Organisations reconnues spécialisées dans l'accès au contenu musical, ainsi que dans sa préservation et sa conservation.	Ressources visant la préservation de l'enregistrement sonore canadien pour assurer l'accès à notre patrimoine musical.
Suivi de la politique et développement de bases de données	Ministère du Patrimoine canadien	S.O.	Acquérir des données appartenant à de tierces parties et concevoir une ou des bases de données.

* Document interne de PCH : mai 2001 et changements proposés intégrés en février 2003.



2.1.5 Ressources affectées aux programmes

Comme l'indique le **tableau 3**, les niveaux de financement du FMC devraient atteindre 81 millions de dollars sur trois ans (jusqu'à 2003-2004). Les débours effectifs seront d'environ 78 millions de dollars (jusqu'en 2004-2005 en raison du retard dans la mise en œuvre du Programme des entrepreneurs de la musique). Les différences entre les niveaux de financement annoncés et les débours estimatifs s'expliquent par la contribution de 1,5 million de dollars de la Direction générale au cours des exercices 2002-2003 et 2003-2004 dans le but d'absorber les pressions financières s'exerçant sur le Ministère. Ces pressions ont mené à la réaffectation des fonds dans le cadre des programmes du FMC (comme le prévoient les conditions du FMC) afin de satisfaire aux exigences opérationnelles. Les 3 millions de dollars en question provenaient du Programme de nouvelles œuvres musicales.

Tableau 3: Programmes du Fonds de la musique du Canada – Financement autorisé par programme⁵

Programmes	Financement
1. Aide aux créateurs	3 M\$ (1 M\$ par année)
2. Diversité de la musique canadienne	4,5 M\$ (1,5 M\$ par année)
3. Nouvelles œuvres musicales	37,3 M\$ sur 3 ans 2001-2002 : 10,7 M\$ 2002-2003 : 13,3 M\$ 2003-2004 : 13,3 M\$
4. Entrepreneurs de la musique	23 M\$ (mise en œuvre reportée d'un an jusqu'en 2004-2005) 2001-2002 : 3 M\$ 2002-2003 : 10 M\$ 2003-2004 : 10 M\$
5. Aide aux associations sectorielles	1,8 M\$ (0,6 M\$ par année)
6. Initiatives collectives	6 M\$ (2 M\$ par année)
7. Souvenirs de musique canadienne	1,8 M\$ (0,6 M\$ par année)
8. Suivi de la politique et développement de bases de données	3,6 M\$ 2001-2002 : 1,6 M\$ 2002-2003 : 1,0 M\$ 2003-2004 : 1,0 M\$
Total	81 M\$

⁵ Chiffres fournis par la Direction de la politique et des programmes de l'enregistrement sonore, juillet 2003.



2.1.6 Structure de gouvernance

Organe consultatif, le Conseil de la musique du Canada (CMC) a été formé au moment de la création du FMC. Cet organisme de 19 membres qui représentent les divers secteurs de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore favorise la collaboration entre cette dernière et le gouvernement du Canada. Le CMC a été « *créé pour participer à la gouvernance du Fonds de la musique du Canada et assurer la santé et la compétitivité continues de l'industrie musicale canadienne sur la scène mondiale* ». Plus spécifiquement, le mandat⁶ du CMC est le suivant:

- conseiller la ministre de Patrimoine canadien au sujet des principes généraux régissant le FMC et des stratégies permettant d'atteindre les objectifs du Fonds;
- contribuer au suivi et à l'évaluation du rendement du FMC;
- faire enquête et faire des recherches sur toutes les questions relatives à la musique, au sujet desquelles la ministre demande de l'information;
- favoriser un dialogue et des partenariats constructifs entre les créateurs, les producteurs et les groupes de radiodiffusion.

2.1.7 Résultats escomptés

Selon le modèle logique établi dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) mis au point pour le FMC en décembre 2002, les résultats intermédiaires et ultimes du FMC sont les suivants :

- la création, la production et la préservation de produits musicaux canadiens nouveaux et diversifiés;
- la croissance, la durabilité et l'adaptabilité de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore et des artistes musicaux face aux nouveaux marchés, tendances et canaux de distribution;
- l'adaptabilité de la politique et des programmes du FMC;
- des intervenants bien informés;
- des Canadiens et des Canadiennes qui jouissent d'un meilleur accès à une musique canadienne diversifiée grâce aux canaux de distribution existants et nouveaux.

⁶ Rapport annuel du Fonds de la musique du Canada (2001-2002), Conseil de la musique du Canada, p. 6



2.1.8 Liens avec les objectifs stratégiques de PCH

Les résultats escomptés, tels que décrits ci-dessus, sont liés à l'atteinte des quatre objectifs stratégiques suivants de Patrimoine canadien qui s'appliquent à la musique ou à l'industrie de la musique :

Contenu canadien : favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers œuvres, histoires et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations.

Participation et engagement dans le domaine culturel : favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays.

En relation les uns avec les autres : multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.

Citoyenneté active et participation communautaire : promouvoir la compréhension des droits et responsabilités qui se rattachent à la citoyenneté partagée et favoriser les occasions de participer à la vie en société au Canada.

Les liens qui existent entre le FMC et les objectifs stratégiques de PCH sont abordés au chapitre 4.1.2.



3.0 Profil de l'évaluation

3.1 Aperçu de la méthodologie utilisée

L'évaluation formative du Fonds de la musique du Canada consistait à déterminer :

- la pertinence de la conception du Programme;
- dans quelle mesure le Programme est bien mis en œuvre;
- si des progrès sont réalisés dans l'atteinte des objectifs;
- la pertinence de l'information recueillie sur le rendement et des systèmes mis en place à cette fin;
- si des ajustements sont nécessaires;
- les différences entre le FMC et son prédécesseur, le Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore, qui favoriseront l'obtention des résultats escomptés du FMC.

3.1.1 Contributions des intervenants

La méthodologie de recherche utilisée pour l'évaluation comprend un examen de la documentation, des entrevues avec des participants clés et une enquête auprès de requérants qui ont vu leur demande acceptée et refusée. Les intervenants ont contribué à la réalisation des objectifs de l'évaluation en fournissant accès aux documents et en participant aux entrevues réalisées auprès des participants clés et à l'enquête. En outre, le personnel des programmes de Patrimoine canadien a contribué à l'évaluation en examinant les ébauches de rapports et en fournissant des commentaires.

3.1.2 Questions et enjeux touchant l'évaluation

Afin de préciser la façon dont les questions de l'évaluation seraient abordées, nous avons mis au point une matrice indiquant les enjeux, les questions et les sources de données de l'évaluation.

Le **tableau 4** ci-dessous indique les enjeux, les questions et les sources de données de l'évaluation à la base de notre recherche. Les enjeux identifiés dans la matrice correspondent aux éléments d'analyse de l'information et des données recueillies au



cours de l'évaluation. Les résultats de l'évaluation sont structurés en fonction des principaux groupes d'enjeux touchant l'évaluation.

Tableau 4 : Enjeux, questions et sources de données de l'évaluation

Enjeux	Questions	Sources de données*		
		Doc.	EPC	Enquête
Pertinence de la conception des programmes	1. Quels sont les points forts de la conception du FMC (p. ex., objectifs et résultats escomptés du Programme, critères d'admissibilité et priorités, structure de gouvernance, voies de communication, mécanismes d'exécution par une tierce partie)?		✓	✓
	2. Y a-t-il des éléments de la conception du FMC qui vont à l'encontre de son succès? Si oui, lesquels?		✓	✓
	3. Comment le FMC a-t-il été mis au point? En fonction des résultats, des consultations, etc.?	✓	✓	
Pertinence de la mise en oeuvre	4. Le FMC est-il mis en œuvre tel que prévu au départ? Sinon, pourquoi?	✓	✓	✓
	5. La mise en œuvre du FMC a-t-elle été entravée par des enjeux ou des obstacles à l'interne ou à l'externe? Si oui, quels sont-ils et quels changements faut-il apporter?	✓	✓	✓
	6. Est-ce que des défis ou des améliorations ont été notés ou remarqués par suite de la conversion des anciens programmes du PADES vers les nouveaux programmes du FMC? Si oui, quels sont-ils?		✓	✓
	7. Dans quelle mesure l'administration du FMC par une tierce partie s'avère-t-elle un succès? Dans quelle mesure la clientèle cible est-elle bien servie par le mécanisme d'administration? Est-ce que les ententes avec des tierces parties appuient des politiques comme la politique sur les langues officielles et la politique sur les Autochtones?	✓	✓	✓
	8. Dans quelle mesure les ententes de financement conclues par une tierce partie sont-elles adéquates en ce qui concerne la mesure du rendement, la production de rapports sur les résultats ainsi que les rôles et les responsabilités?	✓	✓	
	9. Les intervenants sont-ils satisfaits des produits ou des services offerts par le FMC? Quelles sont les difficultés?		✓	✓
	10. À combien s'élèvent les frais administratifs pour l'exécution du FMC?	✓	✓	
	11. La méthode actuelle d'administration des divers programmes du FMC est-elle la meilleure?		✓	✓



Enjeux	Questions	Sources de données*		
		Doc.	EPC	Enquête
Probabilité que le FMC atteigne ses objectifs	12. Quels progrès raisonnables ont été réalisés en vue de l'obtention des premiers résultats?	✓	✓	✓
	13. De quelles façons l'exploitation actuelle permet-elle au FMC d'atteindre ses objectifs?		✓	✓
	14. Existe-t-il des contraintes qui empêchent le FMC d'atteindre ses objectifs? Si oui, quelles sont-elles?		✓	✓
	15. Est-il possible que le FMC ou les projets qu'il finance puissent avoir des impacts positifs ou négatifs imprévus (p. ex., marge de manœuvre, dédoublements)? Si oui, quels sont-ils?	✓	✓	✓
Mesure du rendement et reddition de comptes	16. Quels mécanismes de suivi ont été mis en place pour assurer une mesure du rendement efficace et continue?	✓	✓	✓
	17. Est-ce qu'on a recueilli suffisamment de données de base permettant de mesurer les progrès à l'égard des résultats escomptés? Sinon, quels changements s'imposent?	✓	✓	
	18. Les mécanismes du FMC sont-ils suffisants pour mesurer les répercussions des projets et le rendement global du Fonds? Sinon, quels changements s'imposent?	✓	✓	
	19. Les administrateurs et les bénéficiaires du financement produisent-ils actuellement des rapports sur les extrants et les résultats obtenus? Sinon, quelles mesures doivent être prises pour corriger la situation?	✓	✓	✓
Leçons apprises	20. Quelles leçons ont été apprises? Quelles améliorations peuvent être proposées?		✓	✓

**Source de données* : Doc. (documents), EPC (entrevue avec des participants clés), Enquête (enquête auprès des demandeurs dont les propositions ont été acceptées ou refusées). Le crochet indique que cette source a été utilisée pour aborder la question de l'évaluation.

3.1.3 Sources d'information et méthodes de collecte et d'analyse

Les données que l'on trouve au **tableau 4** ci-haut comprennent les sources d'information utilisées durant la recherche. Le chapitre suivant décrit chacune de ces méthodologies en détail.



- **Examen de la documentation**

Au cours de l'évaluation, nous avons examiné un ensemble complet de documents qui reflétaient tous les aspects du Programme. La liste de ces documents se trouve à l'**annexe 3**. L'examen de la documentation a permis d'obtenir des données à jour sur la plupart des enjeux à aborder dans le cadre de l'évaluation. Cet examen a également permis à l'équipe de mieux comprendre le contexte des administrateurs et des programmes de même que la transition qui s'est faite entre le PADES et le FMC. Un examen des dossiers administratifs et des rapports annuels pertinents nous a permis d'effectuer une évaluation des mécanismes de production de rapports et des indicateurs de rendement.

- **Entrevues avec les participants clés**

Trente et une entrevues de ce genre ont été menées auprès de participants provenant des catégories suivantes :

- cadres supérieurs du Ministère;
- gestionnaires de programmes;
- représentants des directions générales du secteur au Ministère;
- membres du CMC;
- représentants de chaque organisme et agence de mise en œuvre;
- représentants des grandes associations sectorielles.

Nous avons utilisé un guide d'entrevue semi-structurée pour procéder à ces entrevues. Nous avons posé des questions spécifiques à chacun des groupes de répondants car toutes les questions ne concernaient pas l'ensemble des participants. L'**annexe 4** renferme la liste des participants clés ayant participé aux entrevues.

- **Enquête menée auprès des demandeurs**

L'équipe d'évaluation a procédé à deux enquêtes auprès des demandeurs du Programme. La première portait sur ceux dont la demande a été acceptée, la seconde sur ceux dont la proposition a été refusée. Ont participé à l'enquête un échantillon de demandeurs acceptés et refusés dans le cadre de cinq programmes :

- Programme d'aide aux créateurs
- Programme de diversité de la musique canadienne
- Programme de nouvelles œuvres musicales



- Programme d'initiatives collectives
- Programme des entrepreneurs de la musique (PEM)

Les programmes qui n'ont pas été abordés dans l'enquête (soit le Programme de souvenirs de musique canadienne, le Programme d'aide aux associations sectorielles et le Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données) ont préférablement été étudié à partir des entrevues auprès des participants clés et de la revue de la documentation.

Le processus d'enquête consistait à concevoir des cadres d'enquête à partir des listes de demandeurs fournies par les administrateurs. Nous avons procédé à un échantillonnage pour chaque programme. Précisons que l'équipe de recherche a fondé sa stratégie d'échantillonnage en fonction de l'*organisation* (ou la personne) et non en fonction du *projet*. Les requérants dont la proposition a été acceptée peuvent avoir vu leur demande acceptée dans un ou plusieurs des programmes. L'échantillonnage n'a toutefois retenu la participation qu'à un seul programme par auteur⁷. Les personnes qui ont répondu au questionnaire des demandeurs acceptés étaient invitées à tenir compte de tous leurs projets financés dans le cadre d'un même programme précis avant de répondre à certaines questions. En outre, nous leur avons posé des questions spécifiques à un projet pour en établir les résultats. Si le demandeur avait plusieurs projets financés, l'un d'eux était choisi au hasard comme étant celui auquel on se référerait pour répondre aux questions sur l'impact des projets. Les demandeurs dont la proposition a été acceptée, et qui étaient inclus dans les entrevues avec les participants clés, ont été retirés de l'échantillon de l'enquête.

Les demandeurs sélectionnés (tant ceux dont la proposition a été acceptée que refusée) ont reçu une lettre de la Direction générale des examens ministériels avec l'en-tête de PCH. La lettre expliquait l'objectif de l'enquête, identifiait l'équipe d'évaluation qui devait les contacter pour une entrevue et précisait le calendrier général de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation a communiqué par téléphone avec les répondants potentiels afin de leur demander s'ils souhaitaient participer à l'enquête. Dans les cas où il n'y avait pas de réponse, l'équipe d'évaluation a tenté de contacter les répondants potentiels à au moins six reprises sur une période de dix jours.

7

Il n'existe actuellement aucune base de données centralisée des demandeurs de tous les programmes, et les organismes qui administrent les programmes recueillent en général de l'information en fonction des demandes et non des demandeurs. Ainsi, l'équipe d'évaluation a déployé d'importants efforts pour tenter de déterminer dans quelle mesure un requérant aurait pu faire des demandes multiples tant dans un même programme que dans différents programmes et dans quelle mesure chaque demandeur a vu, dans l'ensemble, ses demandes acceptées ou refusées dans un même programme ou dans différents programmes.





Le **tableau 5** ci-dessous renferme les résultats de l'enquête pour chaque programme, ce qui comprend le nombre total de demandes (2001-2002 et 2002-2003), le nombre de demandeurs par programme, le nombre de demandeurs sélectionnés, le nombre de personnes qui ont participé aux entrevues et le résultat des appels téléphoniques pour ceux qui n'ont pas participé.

Tableau 5 - Résultats de l'enquête

<i>Résultat</i>	<i>Programme d'aide aux créateurs</i>	<i>Programme de diversité de la musique canadienne</i>	<i>Programme de nouvelles œuvres musicales</i>	<i>Programme d'initiatives collectives</i>	<i>Programme des entrepreneurs de la musique</i>	<i>Résultat global</i>
Cadres d'enquête						
<i>Nombre de demandes</i>	5 (2001-2002) 8 (2002-2003)	274 (2001-2002) 353 (2002-2003)	2 841 (2001-2002) 2 759 (2002-2003)	181 (2001-2002) 64 (2002-2003)	39 (2001-2002) 26 (2002-2003)	--
<i>Nombre de demandeurs</i>	5 (2001-2002) 8 (2002-2003)	259 (2001-2002) 339 (2002-2003)	1 709 (2001-2002) 1 724 (2002-2003)	67 (2001-2002) 53 (2002-2003)	39 (2001-2002) 26 (2002-2003)	--
<i>Nombre de projets financés</i>	4 (2001-2002) 7 (2002-2003)	77 (2001-2002) 78 (2002-2003)	1 414 (2001-2002) 1 196 (2002-2003)	102 (2001-2002) 46 (2002-2003)	26 (2001-2002) 13 (2002-2003)	--
<i>Nombre de demandeurs financés</i>	4 (2001-2002) 7 (2002-2003)	72 (2001-2002) 75 (2002-2003)	638 (2001-2002) 795 (2001-2002)	42 (2001-2002) 42 (2002-2003)	26 (2001-2002) 13 (2002-2003)	--
Enquête auprès des demandeurs dont la proposition a été acceptée						
<i>Nombre de demandeurs sélectionnés</i>	4	82	425	40	24	575
<i>Entrevues réalisées</i>	4 (100 %)	34 (41 %)	177 (42 %)	20 (50 %)	13 (54 %)	248 (43 %)
<i>Aucune réponse*</i>	0 (0 %)	38 (46 %)	210 (49 %)	18 (45 %)	11 (46 %)	277 (48 %)
<i>Coordonnées inexactes</i>	0 (0 %)	8 (10 %)	20 (5 %)	2 (5 %)	0 (0 %)	30 (5 %)
<i>Refus</i>	0 (0 %)	2 (2 %)	18 (4 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	20 (3 %)
Enquête auprès des demandeurs dont la proposition a été refusée						
<i>Nombre de demandeurs sélectionnés</i>	1	10	91	15	13	130
<i>Entrevues réalisées</i>	1 (100 %)	3 (30 %)	39 (43 %)	5 (33 %)	7 (54 %)	55 (42 %)
<i>Aucune</i>	0 (0 %)	4 (40 %)	35 (38 %)	10 (67 %)	6 (46 %)	55 (42 %)



<i>Coordonnées inexactes</i>	0 (0 %)	2 (20 %)	9 (10 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (8 %)
<i>Refus</i>	0 (0 %)	1 (10 %)	8 (9 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (7 %)

* Pas de réponse après six tentatives.

4.0 Résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation sont divisés en quatre grandes sections pour refléter le groupement des enjeux principaux de l'évaluation, à savoir : la qualité de la conception des programmes, la qualité de l'administration des programmes, la probabilité que le FMC atteigne ses objectifs ainsi que la mesure du rendement et la production de rapports. En outre, on trouvera une brève section sur les éléments à considérer avant d'entreprendre l'évaluation sommative.

Dans l'ensemble, des progrès substantiels ont été réalisés en ce qui a trait à la mise en œuvre de la plupart des programmes du FMC. Certaines forces et certaines faiblesses liés à la conception et à l'exécution ne se manifesteront, probablement, qu'une fois que l'on commencera à recueillir et à compiler les renseignements axés sur les résultats de façon continue, en utilisant des indicateurs communs sur lesquels tous les administrateurs feront rapport.

Le corps du rapport renferme les résultats globaux du FMC. L'**annexe 1** présente des données pour chacun des programmes. Dans certains cas, lorsque les résultats de l'évaluation étaient spécifiques à un programme mais qu'ils avaient des répercussions sur l'évaluation dans son ensemble, l'équipe de recherche les a fait ressortir dans l'ensemble du rapport.

4.1 Pertinence de la conception des programmes - Le FMC dans son ensemble

La conception du Fonds de la musique du Canada, tel qu'indiqué par les résultats de l'enquête et les entrevues réalisées auprès des participants clés, a des répercussions sur une vaste gamme d'intervenants de l'industrie et de moyens de diffusion. Les cadres supérieurs de Patrimoine canadien, qui ont participé à la conception du FMC, indiquent que les huit programmes du FMC visent à fournir un accès au financement à un vaste éventail de participants de l'industrie de la musique, allant des créateurs à l'auditoire. Ils affirment également que le Programme des entrepreneurs de la musique est une composante clé du FMC, conçue pour consolider l'industrie en fournissant d'importantes ressources financières aux sociétés considérées comme faisant partie du monde des entreprises.

4.1.1 Contexte et conception du FMC

Lors des entrevues, les intervenants de l'industrie, les cadres supérieurs de Patrimoine canadien et le personnel du Programme ont fait ressortir les difficultés auxquelles fait face actuellement l'industrie de la musique. Les participants aux entrevues ont soulevé les points suivants concernant le contexte de l'industrie et la conception du FMC :

- La numérisation (nécessaire pour passer des cassettes et des vinyles aux CD) a amenuisé l'importance des supports matériels en matière de diffusion de la musique. Les technologies des communications ont permis de favoriser cette situation.
- Une forte concurrence est offerte par d'autres formes de divertissement (p. ex., jeux vidéo) dans des segments du marché de la musique importants (p.ex. les jeunes).
- Le FMC est là pour aider l'industrie à faire face à ces moments difficiles et à trouver un nouvel équilibre.
- Le FMC est concentré sur la production et la production d'aujourd'hui est celle des CD.
- Le PEM est conçu pour aider les quelques producteurs qui réussissent à paver la voie à l'adoption d'un nouveau modèle.

4.1.2 Conception du FMC et objectifs stratégiques de Patrimoine canadien

Les cadres supérieurs de Patrimoine canadien considèrent la musique comme un élément de l'énoncé de politique culturelle, c'est-à-dire que la musique est une source de contenu. Dans la chaîne d'approvisionnement, ce sont les entreprises d'enregistrement sonore qui sont essentielles. Tout en admettant que sans les artistes, il n'y aurait pas de musique, ils soutiennent que sans la production, la musique n'atteindrait ni son auditoire ni ne se fraierait un chemin dans l'histoire. L'objectif de la conception du FMC est donc de toucher la structure de l'industrie plutôt que d'appuyer uniquement le financement axé sur les projets.

Des cadres supérieurs de Patrimoine canadien et d'autres intervenants de l'industrie ont déclaré que certains aspects de la conception des programmes du FMC se voulaient une réponse aux critiques adressées à son prédécesseur (le Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore – PADES), qui négligeait certains éléments spécifiques de l'industrie canadienne de la musique. La conception du FMC se veut plus tolérante aux aléas et plus stratégique. Les cadres supérieurs ont fait remarquer qu'avant 1997, les budgets du PADES augmentaient, mais que le Ministère considérait que ces augmentations ne réussissaient pas vraiment à créer une industrie canadienne de la musique. Le ministère du Patrimoine canadien a mené d'intenses consultations en 1998 et créé un nouveau programme en se basant sur l'analyse de l'information recueillie.



Les ressources du nouveau Programme ont été accordées en 2001-2002 dans le cadre de l'annonce de l'initiative intitulée *Un avenir en art*. Au Ministère, on reconnaissait la nécessité d'établir un secteur de petites et moyennes entreprises (PME) de la musique canadienne qui soit complémentaire aux grandes maisons de disques internationales comme Sony. Ce groupe de cadres supérieurs de Patrimoine canadien a indiqué que leur ministère mettait l'accent sur les PME de l'industrie de la musique – de nombreuses « vedettes » (comme Céline Dion) ont émergé des studios des PME, à tout le moins dans les années 1990. Patrimoine canadien voulait un programme qui puisse appuyer ce secteur.

Sur un autre plan, pour donner le meilleur appui possible à l'industrie de la musique, il fallait déterminer les enjeux touchant les politiques gouvernementales. Comme l'ont constaté les cadres supérieurs de Patrimoine canadien, l'industrie de la musique a des objectifs en matière de développement économique, social et industriel qui se cheveuchent. La politique gouvernementale des années 1990 mettait l'accent sur le développement économique.

Une fois que le Ministère a entrepris le travail de conception du FMC, le retour à l'orientation culturelle de base s'est imposé : la politique gouvernementale mettait plus l'accent sur le contenu culturel et moins sur le développement économique. Des cadres supérieurs de Patrimoine canadien ont indiqué que l'essence même de la politique culturelle du nouveau millénaire consiste à appuyer les effets et les répercussions de l'expérience culturelle.

Selon les cadres supérieurs de Patrimoine canadien, la conception du FMC devait reposer sur des programmes ciblés. On justifiait cette conception en affirmant que l'industrie obtiendrait plus de résultats en bénéficiant de multiples programmes spécifiques qui cibleraient divers éléments de l'industrie.

Tenant compte du changement d'orientation stratégique, et de la notion de programmes ciblés, Patrimoine canadien a intégré à la conception du FMC les leçons apprises de la conception de programmes dans d'autres secteurs. Les cadres supérieurs ont indiqué que les deux principaux objectifs de la conception du FMC étaient les suivants :

- 1) la délimitation claire entre les objectifs culturels et économiques;
- 2) un meilleur ciblage du soutien (c.-à-d. concentrer l'argent sur les secteurs problématiques).

Le Programme des entrepreneurs de la musique est le principal élément répondant aux deux objectifs de conception mentionnés précédemment. Les gestionnaires de Patrimoine canadien et le personnel des Programmes ont convenu que le PEM est essentiel à la survie de l'industrie de



la musique au Canada. Ils croient qu'un bon nombre d'entreprises de l'industrie de la musique sont menacées par Internet, plus particulièrement le secteur des PME qui est de faible envergure, fragiles et sous-capitalisées. Alors que les dirigeants examinaient la conception potentielle du programme, ceux-ci ont conclu que l'on comptait probablement un maximum de 30 entreprises viables dans le secteur de la musique.

Le problème est qu'il n'existe pas de structure intermédiaire dans l'industrie de la musique canadienne entre les grandes sociétés internationales et les PME canadiennes de faible envergure. Patrimoine canadien s'est rendu compte que les PME du secteur de la musique canadienne, dans leur état actuel, pouvaient être facilement évincées, laissant ainsi le secteur à la merci des décisions des grandes sociétés internationales. On a donc convenu qu'un élément du FMC viserait à renforcer la viabilité du secteur. C'est le contexte dans lequel le PEM a été conçu.

De l'avis des cadres supérieurs de Patrimoine canadien et du personnel du Programme, la conception du FMC appuie les objectifs stratégiques du Patrimoine canadien de la façon suivante :

Contenu canadien

- Chaque programme est assorti de critères sur le contenu canadien qui facilitent la création de ce contenu.

Participation et engagement

- Le FMC facilite l'accès à la musique canadienne par le biais des enregistrements sonores et des spectacles en direct.

En relation les uns avec les autres

- La musique est un puissant symbole commun.
- Le FMC favorise une musique très diversifiée provenant de plusieurs contextes culturels différents.

Citoyenneté

- Assister à un spectacle est en quelque sorte une participation à la vie civique et culturelle.

4.2 Points forts de la conception du FMC

4.2.1 Conseil de la musique du Canada

Les entrevues menées auprès de cadres supérieurs de Patrimoine canadien, du personnel du Programme, de membres du Conseil de la musique du Canada (CMC) et d'autres intervenants de l'industrie ont révélé que la création du Conseil de la musique du Canada était perçue comme un



pas dans la bonne direction, permettant aux acteurs de l'industrie de travailler ensemble et assurant une interaction accrue entre divers intervenants provinciaux et nationaux. Les entrevues ont révélé que le ministère du Patrimoine canadien devrait veiller à ce que des consultations et une collaboration constante renforcent le rôle du CMC afin de resserrer la communication entre les divers intervenants de l'industrie.

L'un des participants clés du CMC a donné des exemples d'enjeux touchant l'industrie de la musique qui pourraient bénéficier de l'implication du CMC dans l'avenir. Ces exemples visaient à mettre en relief le rôle que pourrait éventuellement jouer un organisme comme le CMC. Ce participant de l'industrie a déclaré que le FMC est un bon point de départ pour soutenir l'industrie, mais que cette dernière est à un étape critique – le gouvernement canadien doit prendre d'autres mesures pour renforcer le secteur. Voici quelques exemples⁸ :

- le traité de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) a été ratifié par 33 pays, mais pas encore par le Canada. Le traité a été soumis au Parlement en 1997 mais n'a pas reçu la sanction royale et n'a pas encore force de loi;
- les lois antitrust sont problématiques, en ce sens qu'elles empêchent les entreprises de collaborer pour offrir une source centrale de musique. Il faut trouver un mécanisme pour contester le téléchargement gratuit de musique offert par des entreprises comme Napster;
- le règlement sur le contenu canadien est bon et essentiel pour promouvoir la musique canadienne. Il doit être revu à fond pour s'assurer qu'il est efficace et applicable à l'industrie de la musique actuelle;
- il faudrait adopter des ajustements au régime fiscal pour encourager les artistes canadiens à demeurer au Canada. Des mesures semblables ont été adoptées en Irlande on constate un succès; on en tire des avantages économiques corollaires en réduisant les impôts pour les artistes afin de les garder au pays et les « pertes » fiscales sont plus que compensées par les avantages qu'offre la possibilité de garder les artistes en Irlande;

⁸ Le personnel des Programmes a précisé certains des points : les traités de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) ont été signés par le Canada en 1997, ce qui indique que l'on est d'accord. Cependant, pour ratifier les traités, le Canada devra modifier sa *Loi sur le droit d'auteur*. Le gouvernement a indiqué qu'il procéderait à cette ratification en priorité. En ce qui concerne l'éducation musicale, celle-ci étant de compétence provinciale, il serait plus approprié de parler de « formation professionnelle ».



- au Canada, on n'accorde pas suffisamment d'attention et d'importance à l'éducation musicale. Le FMC est absent de ce secteur.

De l'avis de cet intervenant de l'industrie, les enjeux ci-dessus sont des exemples de domaines où le CMC pourrait jouer un rôle essentiel, apporter sa contribution, provoquer des changements, etc., mais il faudra y revenir quand le CMC prendra de la maturité et solidifiera ses assises.

4.2.2 Tiers administrateurs

La conception du FMC prévoit également la gestion de programmes par des administrateurs qui n'appartiennent pas à Patrimoine canadien. Les cadres supérieurs de Patrimoine canadien, le personnel du Programme et les intervenants de l'industrie sont d'avis que cet aspect du FMC est avantageux pour un certain nombre de raisons :

- les administrateurs entretiennent des liens étroits avec l'industrie et connaissent ses besoins; ils sont mieux placés pour évaluer la qualité des propositions;
- la plupart des administrateurs sont expérimentés et ont déjà travaillé en collaboration avec l'industrie dans le cadre de différents programmes. La dynamique de l'administration de programme est fondée sur une interaction quotidienne avec les intervenants de l'industrie;
- les administrateurs rehaussent la crédibilité du programme, grâce aux antécédents qu'ils ont en commun avec les membres de l'industrie; et
- la gestion par des administrateurs tiers permet d'avoir un temps de réponse opportun.

4.2.3 Programme des entrepreneurs de la musique

Les concepteurs du Programme et d'autres intervenants de l'industrie sont d'avis que le PEM, qui offre un soutien solide à certaines entreprises, était un manque important du PADES. Les personnes impliquées dans la structuration de l'industrie considèrent le PEM comme un élément central à la viabilité du secteur de la musique canadienne dans le contexte actuel de concurrentiel internationale qui évolue rapidement.

4.3 Défis par rapport à la conception du FMC

De l'avis des intervenants de l'industrie et des fonctionnaires gouvernementaux, le FMC est une suite logique à l'ancien PADES. Les participants clés de tous les groupes ont désigné plusieurs éléments de la conception du FMC qui ont besoin d'être renforcés. Selon les intervenants de l'industrie, certains enjeux n'ont pas été abordés dans la nouvelle conception. Ils seront discutés au chapitre suivant.



Éléments des programmes du FMC qui nécessitent des mesures de renforcement

- Plusieurs intervenants du secteur expriment leurs préoccupations en ce qui concerne un financement inadéquat du FMC dans leur domaine d'activité (soit la distributeur, l'édition et la prestation en direct).
- Le perfectionnement des compétences dans un certain nombre de domaines importants pour l'industrie de la musique n'est pas compris, de façon générale, dans les programmes du FMC (p. ex. le développement des compétences en entrepreneuriat et création d'entreprise).

Discussion de ces éléments

- *Distributeurs*

Dans plusieurs des entrevues menées auprès d'intervenants de l'industrie, il a été indiqué que la distribution était l'un des secteurs à être renforcé dans la conception du FMC. Par ailleurs, d'après la recherche effectuée dans le cadre de cette évaluation, il semble que le Programme de diversité de la musique canadienne, administré par le Conseil des Arts du Canada (CAC), accorde de l'aide aux distributeurs de musique marginale. Lors de l'entrevue menée avec les représentants du CAC, il a été question de consultations avec les distributeurs concernant le financement du FMC. Cela pourrait être utile pour identifier les faiblesses perçues concernant le soutien du FMC aux distributeurs.

- *Industrie de l'édition*

Lors des entrevues, les participants de l'industrie, particulièrement ceux impliqués de quelque façon avec l'édition, ont indiqué que l'industrie de l'édition de la musique est mal soutenue par le FMC, le financement étant en général centré sur l'industrie de l'enregistrement. En général, le financement accordé aux paroliers est accordé aux créateurs ou aux auteurs-compositeurs qui sont aussi des artistes et des interprètes plutôt que de simples paroliers. Les participants ont indiqué qu'une étude commandée par Patrimoine canadien a clairement fait ressortir l'importance du domaine de l'édition.

Les intervenants de l'industrie se sont également dits d'avis qu'il y a très peu d'éditeurs au Canada parce qu'on ne leur accorde pas de soutien. Selon eux, sans ce soutien, le secteur de l'édition va disparaître ou sera absorbé par des multinationales (très peu intéressées par les artistes canadiens montants) ou par les maisons de disques (dont la plupart voient l'édition de musique simplement comme des revenus additionnels et non comme une possibilité de



développer des talents et des marchés). Du point de vue du personnel du Programme, cependant, les sociétés indépendantes décident de vendre leurs droits aux multinationales.

Un intervenant du secteur de l'édition a indiqué que la technologie moins chère et plus efficace permet aux artistes de court-circuiter les producteurs puisqu'ils peuvent produire eux-mêmes leurs disques et qu'ils seront bientôt en mesure de distribuer leurs chansons sur Internet. De son point de vue, même si le producteur perd des plumes, l'éditeur indépendant solidifie ses assises à cause de la nécessité de plus en plus grande de trouver d'autres débouchés non traditionnels pour la musique (p. ex., Internet).

Le secteur de l'édition est distinct et du point de vue des participants de l'industrie, ce secteur a également besoin du financement de l'industrie. Ce financement devrait par contre être davantage utilisé pour créer les nouvelles compagnies et les aider à devenir ou à demeurer viables. Cela pourrait permettre d'endiguer plus facilement l'exode actuel des éditeurs de musique qui quittent le Canada.

La Fondation MUSICACTION a indiqué qu'elle allait ouvrir le Programme de nouvelles œuvres musicales aux éditeurs, leur permettant ainsi de présenter des projets de démos et de promotion.

- *Interprétation en direct*

Un représentant d'association a déclaré que le marché de l'interprétation en direct est solide mais que le FMC a peu de moyens d'intervenir sur ce marché. Cette remarque a été suivie de celle d'un fonctionnaire du Patrimoine canadien pour qui les composantes interprétations en direct et tournées du FMC sont faibles. Elles pourraient devenir un facteur clé face à la diminution des ventes de disques.

- *Perfectionnement des compétences*

Les cadres supérieurs du Patrimoine canadien ont indiqué que la conception actuelle du FMC ne porte pas sur le perfectionnement des compétences à la grandeur de l'industrie (p. ex., entrepreneuriat et développement d'entreprise). Cette question devrait être examinée au cours des deux à trois prochaines années lorsque viendra le temps d'établir les modalités futures de financement.

Voici d'autres faiblesses concernant la conception du FMC indiquées par les participants aux entrevues :



- Un administrateur a fait remarquer que les crédits du FMC ne peuvent être utilisés pour financer des non-Canadiens. À son avis, cette règle de financement devrait être assouplie pour mieux appuyer les efforts promotionnels déployés en France qui offre un vaste marché pour les entreprises francophones. Ce critère pourrait également faire en sorte qu'il soit difficile de financer des efforts de collaboration et des partenariats avec des non-Canadiens, comme cela se fait pour les coproductions dans l'industrie cinématographique.
- Nombre des intervenants de l'industrie (administrateurs, associations, représentants du CMC) au cours des entrevues se sont dits préoccupés par l'approche du FMC concernant les nouvelles technologies. À leur avis, le FMC a pour objectif de produire un album en format CD. Comme les ventes de disques sont en chute, on devrait se demander s'il est toujours pertinent de « récompenser » cette approche traditionnelle en matière de marketing de la musique. Utiliser Internet pour diffuser la musique nécessitera fort probablement la création de partenariats avec des intervenants étrangers et une approche différente en matière de financement.
- La multiplicité des administrateurs et des programmes s'accompagne d'un manque d'intégration véritable et de coordination au niveau de l'industrie. Ce rôle a été décrit comme étant celui du Patrimoine canadien. Le Ministère y est pour beaucoup dans les résultats et l'information que fournissent les administrateurs. Cependant, le ministère peut également assurer les activités de coordination requises pour accroître la collaboration entre les administrateurs de même qu'au sein de l'industrie. Dans le passé, Patrimoine canadien tenait des réunions avec les administrateurs. Selon ces derniers et d'autres intervenants de l'industrie, ces réunions sont importantes non seulement pour trouver des solutions aux problèmes ou pour discuter des enjeux, mais surtout pour assurer un échange important d'information.
- Les participants clés de toutes les catégories ont également souligné l'absence d'objectifs clairs et quantifiables pour le Fonds, rendant ainsi difficile la mesure et la comptabilisation des résultats. Les résultats principaux sont perçus comme étant trop vagues et difficiles à mesurer. Actuellement, les participants aux entrevues ont indiqué que les indicateurs dont il est question dans le CGRR pour le Fonds n'ont pas été mis en place.
- Les participants clés de toutes les catégories ont également déclaré qu'il était difficile de déterminer comment on établirait un équilibre entre les objectifs de développement culturel et ceux de développement commercial. La limite entre l'entrepreneur et l'artiste est constamment remise en question.



- Les cadres supérieurs du Patrimoine canadien ont indiqué qu'en raison des nombreux administrateurs de programmes, Patrimoine canadien dispose de moins de souplesse pour déplacer les ressources d'un programme du Fonds à l'autre afin de répondre à des circonstances particulières qui pourraient se présenter dans l'industrie.
- Les intervenants de l'industrie et les fonctionnaires du Patrimoine canadien estimaient que la durée de trois ans prévue pour l'initiative rend la planification à long terme difficile.
- Certains participants aux entrevues ont soulevé les problèmes de transparence des administrateurs. Certains administrateurs ne publient pas les sommes qu'accorde le FMC dans le cadre de leurs programmes et la façon dont les décisions sont prises n'est pas toujours claire.
- Il était évident d'après les enquêtes menées auprès des demandeurs qu'il y a confusion chez certains d'entre eux (surtout chez les artistes) en ce qui concerne le nombre de programmes que comprend le FMC et la participation du gouvernement du Canada à ceux-ci.

4.4 Pertinence de la mise en oeuvre du fonds – Pour l'ensemble du FMC

Les entrevues réalisées auprès des participants clés et l'enquête permettent de constater que le FMC est mis en œuvre tel que prévu. Certains programmes ont pris du temps à être mis en œuvre et ont connu des retards, en particulier les deux programmes administrés par Patrimoine canadien, le Programme d'aide aux associations sectorielles et le Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données. Le Programme des entrepreneurs de la musique a connu une phase de conception assez longue, mais la mise en œuvre de la Phase 1 (Aide au développement de plans d'affaires) et de la Phase 2 (Aide à la réalisation de plans d'affaires) s'est faite dans un délai raisonnable. Au moment d'effectuer cette étude, la Phase 2 n'a pas encore été entièrement mise en œuvre.

4.4.1 Chevauchements au niveau des clients

Les administrateurs des programmes de diversité de la musique canadienne, des initiatives collectives et de nouvelles œuvres musicales indiquent qu'il y a un chevauchement naturel et légitime de la clientèle desservie par le CAC, FACTOR et MUSICACTION, étant donné qu'un même client peut remplir les conditions requises de plusieurs programmes à la fois. Mentionnons toutefois que les administrateurs offrent également leurs services aux clients qui répondent aux conditions requises d'un seul programme.



On souligne également que les critères d'admissibilité aux programmes, surtout ceux de CAC et FACTOR, ne sont pas très clairs. L'un des administrateurs fait remarquer que l'autre organisme lui renvoie des clients alors que ces clients ne sont manifestement pas admissibles.

L'administrateur estime qu'il faut veiller à ce que le personnel connaisse bien les critères d'admissibilité de tous les organismes.

4.4.2 Degré de satisfaction des participants

En règle générale, le degré de satisfaction des participants à l'égard du FMC est assez élevé. Les éléments qui suscitent le plus haut degré de satisfaction, selon les participants à l'enquête, sont les suivants :

- résultats des projets (93 %);
- obligeance du personnel responsable de l'administration (89 %);
- disponibilité du personnel responsable de l'administration (87 %);
- disponibilité des renseignements concernant le Fonds (87 %).

De façon générale, les éléments suscitant le degré de satisfaction le plus bas sont les suivants :

- exigences en matière de production de rapports (70 %);
- délais requis pour le versement des paiements (67 %);
- délais requis pour les prises de décisions (60 %);
- charge de travail requise dans le cadre d'une demande (57 %).

Les deux tiers de ceux qui ont reçu du financement dans le cadre du programme précédent et à qui on a demandé de comparer le FMC au PADES, affirment que les modifications concrétisées par le FMC sont des améliorations. Environ la moitié des requérants ont entendu parler d'un ou de plusieurs des programmes du FMC par des réseaux informels comme le « bouche à oreille ».

4.4.3 Frais d'administration inhérents à l'exécution du FMC

Le tableau 6 indique les frais d'administration inhérents à l'exécution du FMC, tant pour le ministère du Patrimoine canadien que pour les administrateurs des programmes. Des sommes moins importantes ont été consacrées à l'administration durant l'année de transition du PADES au FMC, mais elles ont augmenté au fur et à mesure que les programmes ont été mis en oeuvre. Entre 2001-2002 et 2002-2003, Patrimoine canadien a dépensé 2,14 millions de dollars, en prévoyant que 3,6 millions seront dépensés durant les trois années de mise en oeuvre du Fonds. Les frais d'administration varient d'un programme à l'autre. On prévoyait que 6,8 millions seraient dépensés entre 2001 et 2004 pour l'administration du Programme. La somme totale indiquée pour les frais d'administration du FMC est de 10,4 millions de dollars sur trois ans.

**Tableau 6 - FONDS DE LA MUSIQUE DU CANADA – Frais d'administration**

ORGANISATIONS	FRAIS (en milliers de dollars)			
	2001-2002 - Effectifs - Année de transition	2002-2003 - Effectifs -	2003-2004 - Prévus -	TOTAL
A. PATRIMOINE CANADIEN				
Frais d'administration du PADES (prédécesseur du FMC); au 31 déc. 2001	363			363
Frais d'administration du FMC (à l'exclusion du CMC); du 1 ^{er} janvier 2002 au 31 mars 2002	121	904	992	2 017
Frais d'administration du CMC	250	500	500	1 250
TOTAL - Patrimoine canadien	734	1 404	1 492	3 630
B. ADMINISTRATEURS (frais d'administration et de communication réclamés par les administrateurs et remboursés par le Ministère)				
- Fondation SOCAN* (Programme d'aide aux créateurs)	45	62	62	169
-FACTOR* (Programme de nouvelles œuvres musicales)	322	846	846	2 014
(Programme d'initiatives collectives)	68	144	144	356
-MUSICACTION* (Programme de nouvelles œuvres musicales)	228	564	564	1 356
(Programme d'initiatives collectives)	96	116	116	328
<i>* Nota : Le budget prévu pour 2003-2004 est le même que celui de l'année précédente. +</i>				



ORGANISATIONS	FRAIS (en milliers de dollars)			
	2001-2002 - Effectifs - Année de transition	2002-2003 - Effectifs -	2003-2004 - Prévus -	TOTAL
B. ADMINISTRATEURS (frais d'administration et de communication réclamés par les administrateurs et remboursés par le Ministère)				
- Téléfilm Canada (Programme des entrepreneurs de la musique)	0	1 385 (Nota : 836 remboursés à ce jour)	700	2 085
- Bibliothèque nationale du Canada (14 % - selon PE)	0 (selon rapport annuel)	18 (selon rapport annuel)	50,4 (évalué au max. à 14 %)	68,4
- Conseil des Arts du Canada (14 % - selon PE) * Le rapport annuel ne fait pas état des frais d'administration; par conséquent, on a appliqué les frais d'administration pour 2002-2003 de 8,5 %	*103,2	120 (selon rapport annuel)	196,9 (évalué au max. à 14 %)	420,1
TOTAL - Administrateurs	862.2	3255	2769.3	6796.5
TOTAL - Patrimoine canadien et administrateurs	1596.2	4659	4171.3	10426.5

4.4.4 Politiques soumettant les ententes avec une tierce partie

Les ententes de tierce partie conclues avec les administrateurs respectent les politiques comme la politique sur les langues officielles et la politique sur les Autochtones. Les administrateurs doivent déployer les efforts raisonnables et appropriés pour encourager les participants des Premières nations du Canada et des groupes de langue officielle au pays. Il a spécifiquement été demandé à MUSICACTION d'engager des francophones de l'extérieur du Québec. Pour rencontrer ses engagements, MUSICACTION a mis en place un processus de consultation concernant ce groupe et fait état des progrès réalisés dans son rapport annuel.

4.4.5 Mécanismes de remboursement

Pour deux des principaux administrateurs (FACTOR et MUSICACTION), il existait au temps du PADES un processus de remboursement par les récipiendaires d'une certaine partie du financement reçu. Si un produit pour lequel un récipiendaire avait reçu des fonds connaissait un certain succès, il devait rembourser une partie des fonds



à l'organisme responsable. Ces fonds étaient ensuite réaffectés à répondre à d'autres demandes.

Il semble y avoir une certaine confusion concernant cet aspect du Fonds. Selon les administrateurs, ce processus existe toujours pour ce qui est des projets du Programme de nouvelles œuvres musicales. Toutefois, les remboursements doivent être versés au receveur général du Canada (selon les Directives du Conseil du Trésor), et non directement aux administrateurs. Par conséquent, du point de vue des administrateurs, les fonds ne sont pas directement réaffectés dans l'industrie.

Selon les participants clés, ce changement d'approche concernant les remboursements a créé certains problèmes, comme: le financement potentiel d'un moins grand nombre de projets (il n'est plus possible de réaffecter les sommes obtenues grâce aux remboursements); la baisse de la motivation des récipiendaires à l'égard des remboursements (puisque ceux-ci n'avantagent plus directement l'industrie); et l'impossibilité d'utiliser les remboursements comme indicateurs de réussite (selon un des administrateurs, les sommes remboursées étaient considérées auparavant comme des indicateurs de la réussite de tel ou tel projet).

D'un autre côté, selon le personnel du Fonds, les remboursements sont versés à FACTOR à partir de la vente du premier exemplaire et à MUSICACTION après la vente du 10 000^e exemplaire. Les remboursements effectués par les récipiendaires sont encore directement versés aux administrateurs (et non directement à l'État) qui ensuite pourraient avoir à rembourser l'État.

Cette question revêt de l'importance pour les administrateurs autant que pour le Ministère, et sera très certainement mise au clair au cours de la présente année financière.

4.5 Probabilité que le FMC atteigne ses objectifs

Il existe trois principaux défis à la réalisation des objectifs du FMC : objectifs peu clairs, mesure du rendement inadéquate et retards dans la mise en œuvre. Comme il a déjà été précisé, un certain nombre de participants clés ont indiqué que le FMC manque d'objectifs clairs et quantifiables, ce qui rend difficile de mesurer et de rendre compte des résultats. Il faudra peut-être réviser le CGRR pour s'assurer que les objectifs soient clairement énoncés et compris par les administrateurs et les intervenants clés.



Le deuxième défi à la réalisation des objectifs du FMC est que très peu de renseignements sur les résultats du CMF sont disponibles. Au moment de l'évaluation, on n'avait pas encore mis en oeuvre le CGRR au FMC. Théoriquement, à cette étape-ci de la mise en oeuvre, le CGRR devrait être en place définissant clairement les résultats attendus, les mesures élaborées, les délais et l'approche fixés pour la collecte des données, ainsi que les responsabilités de chacun quant à la collecte et de l'analyse des données. Cette approche permanente de mesure du rendement est nécessaire pour que l'évaluation détermine avec exactitude la probabilité que le FMC atteigne ses objectifs.

Enfin, le troisième défi est qu'il y a eu des retards et que le FMC a été mis en oeuvre par phases successives. Par conséquent, il est difficile de prévoir, pour le moment, si le FMC va pouvoir atteindre ses objectifs. Au moment de cette évaluation, l'un des principaux programmes, le Programme d'entrepreneur de la musique (PEM) qui est considéré comme une composante clé du FMC et qui représente environ le quart du financement attribué par le Fonds, n'a pas encore totalement été mis en oeuvre, étant donné l'approche graduelle adoptée. De même, on constate des retards considérables dans le Programme d'aide aux associations sectorielles. La même remarque s'applique pour le Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données.

En dépit des difficultés importantes que le FMC éprouve actuellement à prévoir l'atteinte de ses objectifs, les propos de nombreux intervenants et les résultats de l'enquête auprès des requérants ayant reçu du financement montrent que des progrès ont été réalisés en ce qui a trait à :

- la création de produits musicaux canadiens;
- la capacité d'adaptation des artistes et de l'industrie à différents marchés et moyens de diffusion;
- un accès accru pour les Canadiens à de la musique canadienne diversifiée.

L'enquête réalisée auprès des requérants qui ont présenté une demande dans différents programmes montre que les participants sont généralement très satisfaits de la réussite de leurs projets.

4.6 Mesure du rendement et reddition de comptes

Les résultats des entrevues réalisées auprès des participants clés, de l'enquête et de l'examen de la documentation indiquent que les progrès réalisés dans le domaine de la mesure du rendement et de la production de rapports sont minimes. Il semblerait que



des renseignements sur le rendement sont recueillis pour chaque projet, toutefois rien n'indique que cette information soit compilée et utilisée par les administrateurs de façon continue pour gérer leurs programmes ou le FMC en général.

L'information recueillie dans le cadre de l'enquête menée auprès des participants montrent que les données sur les résultats et le rendement des projets sont communiquées aux administrateurs de programmes par les participants. Voici les données qui sont communiquées :

- données financières (96 %);
- changements apportés aux projets (77 %);
- succès des projets (73 %);
- répercussions ou résultats des projets (70 %);
- progrès dans la réalisation des projets (65 %).

De même, d'après l'analyse de la documentation et les entrevues avec les participants clés, on ne possède aucune indication claire quant à savoir dans quelle mesure les données sur les résultats et le rendement sont compilées, analysées et utilisées par les administrateurs pour gérer les programmes. Il en va de même à savoir dans quelle mesure les données sur les résultats et le rendement sont disponibles, analysées et utilisées par Patrimoine canadien pour gérer le FMC dans son ensemble.

Par exemple, l'information fournie par Patrimoine canadien pour l'évaluation était parfois incomplète ou inexacte en ce qui concerne le processus de demande et de décision actuellement utilisé par les divers programmes. Dans la plupart des cas, ce sont les organismes de mise en œuvre qui détiennent les données à jour sur le rendement (p. ex., résultats des projets individuels, répercussions des projets). Ces informations ne sont compilées ni transférées à Patrimoine canadien de façon continue et de façon à ce qu'elles puissent être utilisées pour la gestion générale du FMC.

D'après l'examen des rapports annuels déposés par les administrateurs du FMC, on remarque que ceux-ci portent surtout sur les activités et les extraits, alors qu'on y met moins l'accent sur les résultats ou les répercussions. Les rapports annuels sont actuellement le principal outil de production de rapports sur les programmes.

Il semble que les systèmes administratifs en place et utilisés par les administrateurs des programmes soient suffisants à la mise en œuvre de ces dit programmes, toutefois, il ne semble pas y avoir de système ou de plan en place pour effectuer un regroupement cohérent des données du Fonds en son ensemble (c.-à-d. qu'il n'y a pas



d'indicateurs communs en fonction desquels tous les administrateurs rendent des comptes). L'un des problèmes soulevés durant les entrevues avec les participants clés était l'impossibilité actuelle de déterminer le nombre de produits spécifiques (vidéos, spectacles, CD, etc.) dont la réalisation ait été facilitée par le financement global du FMC.

En corollaire, la recherche effectuée pour l'évaluation ne donne aucune indication que le CGRR mis au point pour le FMC ait été distribué ou mis en œuvre. Cela s'explique peut-être par sa mise au point tardive (décembre 2002).

Un autre enjeu identifié concernant la reddition de comptes, qui a été relevé au cours de la collecte de données pour l'échantillonnage de l'évaluation, est le fait que la façon de rendre compte est structurée principalement en fonction des projets et non de ceux qui présentent une demande. Cette façon de rendre compte s'applique à toutes les bases de données ainsi qu'aux rapports annuels, créant une situation où :

- il est difficile de déterminer précisément les répercussions de chaque projet pour les bénéficiaires ayant plusieurs projets;
- les répercussions que l'on peut comptabiliser sont calculées pour chaque projet individuel, plutôt que pour chaque organisme ou pour l'industrie dans son ensemble. Par exemple, voici certaines questions qui pourraient être posées :
 - ▶ Le FMC obtient-il des résultats différents s'il finance un plus petit nombre d'organisations ayant chacune de multiples projets, ou s'il finance un plus grand nombre d'organisations comptant chacune moins de projets?
 - ▶ Y a-t-il des répercussion additionnelles si une organisation reçoit du financement de plusieurs programmes du FMC?

4.7 Points à examiner pour les prochaines évaluations

La présente évaluation est de nature formative et met l'accent sur la conception, l'exploitation et la mise en œuvre du Fonds. La prochaine évaluation prévue sera sommative et mettra davantage l'accent sur les réussites et les répercussions du Fonds. L'équipe chargée de cette évaluation a souligné un certain nombre de questions durant cette étude qui pourraient influencer la réussite de l'évaluation sommative.

- Le taux de réponse à l'enquête auprès des participants du Fonds a été relativement bas car l'équipe de recherche a eu de la difficulté à joindre les participants par téléphone. Ce problème n'était pas attribuable à de mauvaises coordonnées, puisque le nombre d'adresses et de numéros de téléphone inexacts était relativement faible dans l'ensemble. Le problème concerne plutôt le fait que



les répondants potentiels étaient difficile à rejoindre par téléphone. Ceux qui effectueront les prochaines évaluations pourraient envisager d'autres méthodes d'enquête, comme le courrier, la télécopie, etc. Des lettres explicatives écrites par les administrateurs, soulignant l'importance de l'évaluation et de l'enquête, pourraient également permettre d'augmenter le taux de réponse. En outre, le fait de déterminer avant l'évaluation les renseignements qui peuvent être recueillis par le biais d'un contrôle régulier pourrait également favoriser la disponibilité de données suffisantes.

- La quantité restreinte de renseignements disponibles sur le rendement signifie qu'il sera nécessaire de recueillir davantage de données à l'étape de l'évaluation sommative, à moins que des progrès considérables et rapides soient réalisés en matière de collecte de renseignements sur le rendement au cours des prochaines années. La qualité et la quantité des données sur le rendement devront être évaluées avant la mise au point de la méthodologie à adopter pour l'évaluation sommative.
- Bien que le FMC ait des objectifs globaux, un des aspects de la présente évaluation est de faire rapport sur chacun des programmes pris individuellement (voir annexes), en plus de faire rapport sur le FMC de façon générale. La décision concernant cette façon de faire rapport a été prise relativement tard au cours de l'étude (à l'étape de la collecte des données) ce qui a eu des répercussions sur l'échéancier de l'étude, ainsi que sur la qualité des analyses qui pouvaient être effectuées. La décision de faire rapport en fonction de chacun des programmes a été justifiée par le fait que le personnel du Fonds à Patrimoine canadien, les administrateurs et d'autres utilisateurs des conclusions de l'évaluation ont indiqué qu'ils auraient besoin des deux niveaux de rapports (rapport sur le Fonds globalement et sur les programmes individuellement) pour vraiment comprendre les changements ou les modifications à apporter. La décision d'axer les prochaines évaluations sur le FMC dans son ensemble ou sur les programmes individuels devrait être prise très tôt dans le processus.



5.0 Recommandations, réponse de la gestion et plan d'action

5.1 Pertinence de la conception et de la mise en oeuvre des programmes

Recommandation 1 : Se pencher sur les domaines à renforcer, tels la conception / l'exécution en matière de distribution, d'édition, de spectacle et de formation. Discuter de ces considérations avec les intervenants de l'industrie et le Conseil de la musique du Canada (CMC).

Les intervenants de l'industrie et les responsables de Patrimoine canadien ont déterminé que les domaines mentionnés plus haut avaient besoin d'être consolidés à l'intérieur du FMC. Étant donné que certains administrateurs effectuent des recherches supplémentaires sur ces domaines, ceux-ci devraient être pris en compte et discutés avec les intervenants de l'industrie.

L'information recueillie dans le cadre des recherches devrait être mise à la disposition des responsables du Fonds pour leur permettre de déterminer les stratégies à adopter concernant la distribution, l'édition, l'interprétation en direct et la formation, et d'éviter le chevauchement de la recherche dans ces domaines.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Plusieurs enjeux identifiés dans le rapport ont déjà été étudiés par le ministère et ont été discutés avec les administrateurs, les intervenants et le Conseil de la musique du Canada.

- Le ministère entamera des études au cours de la présente année fiscale et au cours de la prochaine afin d'identifier les priorités de financement pour la deuxième génération du FMC. Le ministère est d'avis que les lacunes ont rapport non pas à la conception du FMC, mais à la détermination des domaines prioritaires aux fins de l'aide financière étant donné les ressources limitées.

Calendrier de mise en oeuvre : janvier 2004

Recommandation 2 : Consolider le rôle du ministère du Patrimoine canadien en termes de coordination générale du FMC.

Un certain nombre de participants aux entrevues, de toutes les catégories, ont remarqué un manque de coordination en ce qui a trait aux huit programmes du FMC. Chacun des administrateurs a une vision claire de leur programme respectif, toutefois de nombreux intervenants de l'industrie s'attendent à ce que Patrimoine canadien fournisse une vision globale du FMC et réunisse tous les administrateurs pour discuter et échanger l'information. Ces discussions devraient déboucher sur la définition d'activités de collaboration et de coordination adéquates pour tous les partenaires.



Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Le ministère assume son rôle de chef de file auprès des administrateurs.
- Les assemblées plénières des administrateurs des programmes ont lieu sur une base trimestrielle et donnent lieu à des discussions sur des enjeux d'intérêt commun.
- Le ministère organise plus fréquemment des rencontres avec les administrateurs afin de traiter de préoccupations communes et de cibler des solutions précises.

Calendrier de mise en oeuvre : juin 2003

Recommandation 3 : Réexaminer les mécanismes de remboursement en fonction du renforcement de la capacité de l'industrie.

FACTOR et la Fondation MUSICACTION accordent beaucoup d'importance aux mécanismes de remboursement avec lesquels ils ont travaillé pendant de nombreuses années. Les gestionnaires du Fonds, à Patrimoine canadien, devraient clarifier la question avec les administrateurs.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

Calendrier de mise en oeuvre : novembre 2003

5.2 La probabilité que le FMC atteigne ses objectifs, la mesure du rendement et la reddition de comptes

Recommandation 4 : Réviser et mettre en oeuvre le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le FMC.

Compte tenu des commentaires obtenus lors de l'évaluation, il est nécessaire de clarifier les objectifs et les résultats attendus, de les communiquer clairement aux intervenants et aux partenaires d'exécution, et de mettre à jour le CGRR. Une fois que le CGRR aura été révisé, les responsables du programme devront le présenter et le mettre en oeuvre pour s'assurer que la collecte des données soit cohérente et pertinente. Il est nécessaire d'avoir un système de mesure du rendement comportant des indicateurs et des méthodes de collecte de données adéquats.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Le CGRR original a été révisé et clarifié en décembre 2002. Le ministère croit que les objectifs du CGRR sont clairs et n'exigent aucune autre révision pourvu qu'ils soient bien communiqués aux administrateurs. Une session de formation pour les administrateurs et les employés est planifiée.

Calendrier de mise en oeuvre : mai 2004



Recommandation 5 : Mettre en oeuvre le programme de suivi de la politique et de développement de la base de données pour assurer une collecte et une analyse adéquates et systématiques de l'information afin de faire le suivi du rendement.

Un élément clé pour que le FMC puisse exercer un contrôle et un suivi sur les renseignements sur le rendement et démontrer où il en est dans l'atteinte de ses objectifs, est le Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données, administré et mis en oeuvre par Patrimoine canadien. Des entrevues effectuées auprès du personnel de ce programme à Patrimoine canadien indiquent que de nombreux aspects du programme sont en cours d'élaboration. Des efforts devront être déployés pour que ce programme soit mis en oeuvre le plus rapidement possible afin de recueillir des données et pouvoir faire rapport de façon systématique.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- Le programme de suivi de la politique et de développement de la base de données a été mis en oeuvre.
- Le ministère a développé, avec tous ses partenaires, une stratégie de collecte de données et de mesure des résultats.
- Le ministère a développé une fiche de rendement de la performance qui sera mise à jour à chaque année.

Calendrier de mise en oeuvre : septembre 2003

Recommandation 6 : La collecte de données devrait s'effectuer de manière à permettre le suivi et la préparation de rapports sur les résultats tant au niveau des projets qu'à un plus haut niveau.

L'équipe d'évaluation a utilisé des ressources considérables à examiner manuellement les listes de projets fournies par les administrateurs afin de déterminer le nombre réel de bénéficiaires du FMC. Les résultats déterminés dans le CGRR pour le FMC concernent les intervenants, les artistes, les entreprises, les organisations et l'industrie. Compte tenu de la structure actuelle des systèmes de production de rapports, l'accent mis sur les résultats des projets ne permettra vraisemblablement pas un contrôle des résultats à d'autres niveaux.

Réponse de la gestion : *Recommandation acceptée.*

- La collecte de données se poursuit dans la perspective d'avoir des résultats tant au niveau des projets qu'à de plus haut niveau.

Calendrier de mise en oeuvre : septembre 2003



Annexes



Annexe 1 - Résultats de l'évaluation pour chaque programme



Annexe 1-1 Programme d'aide aux créateurs

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
Fondation SOCAN	Créateurs canadiens (auteurs-compositeurs, compositeurs de musique populaire, de concert et de film, etc.).	Contributions : 2001-2004 : 3 M\$ (1 M\$ par année)	Initiatives collectives particulièrement destinées aux créateurs pour leur permettre de développer leur art et leur connaissance des affaires, de même que pour promouvoir la chanson et la présence des créateurs canadiens.
Objectif : Le Programme d'aide aux créateurs vise à assurer le renouvellement du talent musical canadien en offrant aux créateurs des possibilités de perfectionner leur art et leur connaissance des affaires ⁹ .			

Qualité de la conception du Programme

Points forts

Selon l'administrateur du Programme, l'un des aspects importants du Programme d'aide aux créateurs (PAC) est l'inclusion des créateurs musicaux, qui étaient absents de l'ancien PADES. L'administrateur du PAC estime que ce programme est relativement modeste par rapport aux autres mais important. Cela s'explique par le fait qu'il mette l'accent sur les créateurs, groupe souvent négligé dans le soutien accordé par l'industrie, mais pourtant perçu comme essentiel dans la chaîne musicale.

Toujours selon l'administrateur, le PAC, en accordant de l'aide aux auteurs-compositeurs, jouit d'un bon rayonnement dans tout le Canada. De son point de vue, il était donc naturel que la Fondation SOCAN, une organisation nationale et bilingue qui participait déjà à ce genre de programmes de financement avant le FMC, administre le Programme d'aide aux créateurs.

La Fondation SOCAN dispose déjà d'un réseau national et de procédures pour verser les fonds. La Fondation accorde déjà du financement pour une gamme plus vaste de projets que ceux qui sont visés par le PAC (le PAC accorde la priorité aux organisations nationales et régionales, alors que la Fondation SOCAN accorde également des subventions à des organisations locales). L'administrateur ne croit pas que ce soit un problème et il estime que la Fondation est parfaitement compétente pour

⁹ Rapport annuel, Programme d'aide aux créateurs, Fondation SOCAN, 30 juillet 2002.



bien utiliser les fonds fédéraux. Il pense que le Programme permet des collaborations et des partenariats potentiels plus vastes.

Défis

Aucun n'a été relevé.

Qualité de l'exécution du Programme

Comme il a été précisé dans les lignes directrices du Programme, les bénéficiaires doivent être des organisations et non des particuliers. L'administrateur a indiqué que nombre des récipiendaires de la Fondation SOCAN sont de petites organisations et que le PAC peut fournir le financement de départ nécessaire pour leurs projets comme des ateliers, des séminaires et des regroupements d'auteurs-compositeurs.

Toujours de l'avis de l'administrateur, le Programme fonctionne très bien sur le plan opérationnel. Il a indiqué que la première année a été plutôt frustrante et stressante à cause de problèmes de mise en œuvre – établissement de l'entente de contribution, calendrier de production des rapports et achèvement de la vérification de la Fondation. La deuxième année devrait être moins difficile car la Fondation disposera de meilleurs renseignements de ses clients et de plus de temps pour ficeler ses rapports.

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

Comme l'a précisé l'administrateur, le financement du FMC permet un bien meilleur rayonnement de l'aide aux auteurs-compositeurs dans tout le Canada. Ces artistes sont souvent plutôt isolés, ils travaillent seuls sans beaucoup de possibilités d'échange et de partage. Il a indiqué que les bribes d'information qui circulent sont très positives car les séances financées par le FMC par l'entremise du PAC permettent de réunir les auteurs-compositeurs pour qu'ils collaborent, forment des partenariats et partagent des idées.

L'administrateur estime que de trois à cinq ans de financement seraient nécessaires pour être en mesure d'identifier des exemples de succès, par exemple un auteur-compositeur qui participerait à un événement qui lui ouvrirait la porte du succès sur disque. L'administrateur sait, grâce à son expérience dans le secteur, que ce genre de « succès » se produit et qu'il génère des dividendes financiers. À son avis, le facteur de succès devrait être accru maintenant que le PAC finance des activités dans tout le pays.



Parmi les bénéficiaires du PAC qui ont fait l'objet de l'enquête, quatre responsables de projets ont indiqué avoir atteint leurs objectifs. Aucun des quatre n'a indiqué que les fonds du PAC les avaient aidés à trouver des fonds additionnels auprès d'autres sources. Ces quatre projets n'auraient probablement pas vu le jour sans le financement du PAC.

Mesure du rendement et production de rapports

L'administrateur a déclaré que la Fondation SOCAN communique avec les bénéficiaires tous les mois et reçoit un relevé à jour des dépenses et des fonds nécessaires pour la période suivante. Cette information, présentée sous forme de feuille de calcul, est expédiée à Patrimoine canadien par courrier électronique. Les fonds demandés sont expédiés dans un délai d'une à deux semaines. La Fondation SOCAN présente un plan d'activités et un rapport annuel. L'administrateur ne voit pas la nécessité d'apporter des changements à cette façon de procéder pour l'instant.

L'administrateur a également déclaré que la Fondation SOCAN encourage les récipiendaires à recueillir, sur une base continue, plus d'information sur les bénéficiaires que procure le financement (p. ex., des photos d'ateliers et des témoignages de participants). De plus, des questionnaires visant à obtenir la rétroaction des participants sont administrés après les séances.

**Annexe 1-2 Programme de diversité de la musique canadienne**

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
Conseil des Arts du Canada	Artistes canadiens, maisons de disques et distributeurs de musique spécialisée.	PE/Transfert de crédit : 4,5 M\$ (1,5 M\$ par an)	Aide aux projets de production et de distribution d'enregistrements musicaux canadiens spécialisés.
Objectif : Assurer la production et la distribution d'enregistrements de musique spécialisée qui reflètent la diversité canadienne.			

Qualité de la conception du Programme***Points forts***

L'administratrice a expliqué que le Programme de diversité de la musique canadienne (PDMC) est constitué de trois composantes :

- production,
- distribution, et
- aide au Centre de musique canadienne.

Le Conseil des Arts du Canada (CAC) offrait déjà des subventions pour des enregistrements de musique spécialisée dans le cadre de l'ancien PADES. D'après l'information du rapport annuel du Programme de diversité de la musique canadienne, les sommes disponibles pour cette activité ont été considérablement augmentées dans le cadre du FMC (passant de 750 000 \$ à 1,5 million de dollars par an¹⁰), accroissant ainsi la capacité du CAC d'aider ce segment de l'industrie (c.-à-d. la musique spécialisée) et de faciliter la réalisation de deux grands projets à long terme du Centre de musique canadienne.

Selon l'administratrice, le Programme de diversité de la musique canadienne a amené un changement important pour le CAC par rapport à l'ancien PADES, en incluant de l'aide aux distributeurs. C'est là une nouvelle facette du Programme pour le CAC.

¹⁰ Information fournie par le personnel du Fonds.



L'administratrice a indiqué qu'anciennement, l'aide accordée aux distributeurs était incluse dans le PADES et était administrée par Patrimoine canadien et FACTOR à des moments différents. À son avis, une importante différence existe entre le PADES et le FMC qui tient en ce que lorsque le financement aux distributeurs était administré dans le cadre du financement global (comme c'était le cas avec le PADES), les distributeurs, en tant que groupe, étaient écrasés par des groupes plus grandes et ne recevaient pas l'attention qu'ils méritaient.

Toujours de l'avis de l'administratrice, la reconnaissance de la distribution effectuée par les petites entreprises est une composante importante du FMC. Les fonds aident les distributeurs de musique spécialisée, qui n'utilisent pas de la même façon les moyens de distribution principaux. Ces distributeurs entretiennent des liens étroits avec les artistes et ils jouent un rôle importants dans le succès des artistes financés par le CAC.

La troisième composante du Programme de diversité de la musique canadienne est le financement du Centre de musique canadienne, un organisme sans but lucratif fondé en 1959 et qui se consacre exclusivement aux œuvres des compositeurs de musique de concert canadiens. Le financement accordé dans le cadre du PDMC soutient deux des projets du Centre: un qui se concentre sur l'enregistrement de compositeurs canadiens, l'autre qui vise à venir en aide aux activités de distribution du Centre.

L'un des points forts du FMC, relevé par l'administratrice du PDMC, est l'utilisation des organisations existantes comme tierces parties ou agents de gestion des programmes. L'administratrice a déclaré que le CAC est bien positionné pour administrer le PDMC parce qu'il entretient des relations avec les participants au Programme, comprend la dynamique de la distribution de la musique marginale et possède un système d'attribution de subventions par les pairs fort respecté. En outre, le CAC entretient des liens étroits avec le Centre de musique canadienne.

Défis

Le rapport annuel du PDMC précise que le programme géré par le Conseil des Arts du Canada s'appelle maintenant Programme de diversité de la musique canadienne. Cependant, pour assurer la continuité auprès de sa clientèle, la Section musique a décidé de continuer de parler de « subventions pour l'enregistrement de musique spécialisée ». Tous les documents du Programme reconnaissent publiquement que c'est Patrimoine canadien qui, par le biais du FMC, constitue la nouvelle source de financement. La production de rapports et le suivi des résultats se font programme par programme.



L'administratrice considère que la première année, les critères de financement exigés des distributeurs étaient étroits et restrictifs (« serrés » d'après ses propres termes). Le CAC espère mener des consultations auprès des distributeurs pour voir s'il ne serait pas nécessaire de modifier les règles d'admissibilité. Au moment de l'entrevue, seulement six distributeurs avaient reçu du financement. Le CAC redoute que des règles d'admissibilité inappropriées restreignent l'impact du FMC sur les distributeurs. De ce point de vue, l'élément clé est de veiller à ce que le financement permette de faire le pont entre le distributeur et la production.

Qualité de l'exécution du Programme

Le CAC a signalé durant l'entrevue que le financement de la production et de la distribution par l'entremise de son programme se fait sous forme de subventions. On demande à la communauté de présenter des demandes et l'attribution du financement est déterminé par un groupe de pairs, comme c'est la pratique du CAC pour ses autres programmes de subventions. L'administratrice appuie entièrement l'exécution du programme par une tierce partie et estime que cette mesure fonctionne assez bien. Le CAC dispose des moyens nécessaires pour veiller à ce que le financement atteigne ses cibles à la fois nationale et en matière de diversité, et s'assurer que le processus de subventions soit une utilisation juste et équitable des deniers publics et soit perçu comme tel. Toujours de l'avis de l'administratrice, cette exécution indépendante permet d'éliminer l'élément politique de l'équation.

Les frais d'administration du PDMC sont financés à hauteur de 14 %, chiffre établi par le CAC lorsque le protocole d'entente (PE) a été signé. L'administratrice estime que cela couvre les besoins actuels.

Les répondants à l'enquête ont signalé que les secteurs où le degré de satisfaction est le plus élevé sont les suivants :

- exigences relatives à la production des rapports (96 %);
- versement des paiements dans les délais prescrits (93 %);
- collaboration du personnel (93 %);
- clarté des données sur le Programme (89 %);
- disponibilité du personnel (89 %);
- disponibilité des renseignements sur le Programme (85 %);
- délais des décisions (82 %).



Ils ont également indiqué que le volet où le degré de satisfaction était le moins élevé concerne la quantité de travail nécessaire pour remplir la demande (70 %).

Défis

L'administratrice a indiqué que dans le cadre du FMC, on doit répondre à des demandes accrues d'information sur une base ponctuelle. Il est long de préparer les demandes d'information pour les données, les statistiques, la contribution aux notes d'information, etc. Dans le protocole d'entente du FMC, il est précisé qu'il faut produire un rapport tous les ans, mais en pratique de telles exigences sont beaucoup plus fréquentes. Si Patrimoine canadien estime avoir besoin de plus d'information, l'administratrice croit qu'on devrait peut-être adopter d'autres formes de production de rapports comme les rapports trimestriels. Cela pourrait permettre de fournir l'information au moment où on en a besoin et permettrait d'éviter les demandes urgentes.

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

L'attribution du financement est un véritable problème quand vient le temps de mesurer les résultats du FMC ou son succès par l'entremise du Programme de diversité de la musique canadienne, notamment en ce qui concerne le financement des productions. Les artistes doivent produire des rapports sur la production et le CAC retient certains fonds jusqu'à ce que les rapports soient complets. Par exemple, il faut fournir cinq copies du CD du bénéficiaire, dont une est envoyée à la Bibliothèque nationale pour le Programme de souvenirs de musique canadienne. Mais en ce qui concerne le « succès » de l'artiste, le CAC a affecté environ 26 millions de dollars à d'autres programmes ou subventions touchant la musique. Le même artiste pourrait obtenir du financement dans le cadre de programmes multiples, ce qui est en fait perçu comme souhaitable. L'administratrice a déclaré que le CAC ne sait pas actuellement comment régler le problème de l'attribution des fonds.

Selon l'enquête menée auprès des demandeurs :

Effet d'entraînement

- 1 demandeur dont la proposition a été refusée sur 3 a réalisé son projet tel que prévu sans le financement.



- 11 % des demandeurs dont la proposition a été acceptée seraient allés de l'avant avec leur projet sans y apporter de changements s'ils n'avaient pas reçu de financement.

Résultats préliminaires

- 100 % étaient satisfaits des résultats des projets financés.
- 95 % ont dit que le projet « avait atteint complètement ses objectifs ».
- 5 % ont dit que le projet « avait atteint en partie ses objectifs ».

Influence

- 16 % ont dit que le financement accordé dans le cadre du PDMC les avait aidés à obtenir des fonds supplémentaires d'une autre source.

Mesure du rendement et production de rapports

Le CAC produit des rapports annuels comme l'exige son protocole d'entente avec Patrimoine canadien. De l'avis de l'administratrice, le CAC dispose d'un excellent système de données pour la gestion des subventions. Les artistes et les distributeurs remettent un rapport à la fin de leur projet.

Comme l'a déclaré l'administratrice, le Centre de musique canadienne reçoit du financement sur trois ans qui est versé tous les ans en fonction des rapports annuels sur les activités et les réalisations de l'année précédente, comme le précise la lettre d'entente entre le CAC et le Centre. Le financement annuel est approuvé par le conseil d'administration du CAC. Le financement reçu par le centre est spécifique à deux projets soit une « Série sur les grands compositeurs » et au travail de numérisation de leur collection.



Annexe 1-3 Programme de nouvelles œuvres musicales

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
FACTOR MUSICACTION	Artistes canadiens, imprésarios, éditeurs de musique et maisons de disques.	Contributions : 2001-2004 : 37,3 M\$ 2001-2002 : 10,7 M\$ 2002-2003 : 13,3 M\$ 2003-2004 : 13,3 M\$	Aide aux projets accordée aux artistes et entrepreneurs pour la création et la promotion d'œuvres musicales (chansons, enregistrements, tournées, vidéos).
Objectif : Développer le talent et l'expertise dans les petites entreprises et assurer la prochaine génération d'artistes musicaux (afin de développer et de renouveler l'industrie de l'enregistrement sonore).			

Qualité de la conception du Programme

Points forts

Les administrateurs ont indiqué que le Programme de nouvelles œuvres musicales (PNOM) existait déjà sous le PADES. Le FMC a cependant prévu un accroissement du financement et, de l'avis des administrateurs, les critères d'admissibilité se sont un peu « desserrés » car ils peuvent maintenant accepter les demandes de Canadiens vivant à l'étranger. Outre cet élément, le Programme de nouvelles œuvres musicales finance essentiellement les mêmes activités, la même clientèle et les mêmes secteurs que le PADES.

Les administrateurs ont également indiqué que le Programme de nouvelles œuvres musicales est plus souple que le précédent, permettant ainsi aux demandeurs de moduler plus facilement leur budgétisation. À leur avis, le FMC est une amélioration en ce qui concerne l'administration Programme de nouvelles œuvres musicales car il permet aux administrateurs de répondre plus facilement aux besoins du secteur. Ils estiment que le Programme est beaucoup plus facile à appliquer dans son format actuel et l'implication d'administrateurs d'expérience confère de la crédibilité au processus.

Défis



FACTOR a soulevé une préoccupation par rapport au pourcentage d'attribution des fonds entre les deux administrateurs de ce programme – FACTOR et MUSICACTION. La répartition actuelle des fonds est de 60 % pour FACTOR et de 40 % pour MUSICACTION. Si on se base sur la population desservie, FACTOR est d'avis que son pourcentage des fonds devrait être plus élevé.

Le mécanisme de remboursement appliqué actuellement dans le cadre du FMC a créé des difficultés à ses administrateurs. Les deux administrateurs (FACTOR et MUSICACTION) rappellent que les bénéficiaires remboursaient généralement une certaine partie des fonds reçus dans le cadre du PADES. Si un bénéficiaire atteignait un certain niveau de succès avec un produit pour lequel il avait reçu des fonds du Programme, il devait rembourser une partie des fonds à l'organisme chargé de son administration. Ces fonds étaient ensuite réaffectés à d'autres demandeurs.

Selon le FMC, ce processus existe toujours dans le cadre du Programme de nouvelles œuvres musicales. Cependant, les remboursements doivent maintenant être effectués au receveur général du Canada (selon les lignes directrices du Conseil du Trésor) plutôt que d'être envoyés directement aux administrateurs. Par conséquent, il n'y a pas de réaffectation directe de fonds au sein de l'industrie. Lors des entrevues avec les participants clés, ceux-ci ont expliqué que cette approche différente en matière de remboursement cause certaines difficultés. Notamment, moins de projets pourraient se voir financer puisque la réaffectation à partir des remboursements n'est maintenant plus possible. Aussi, on pourrait être moins incité à rembourser parce que l'industrie n'en retire pas d'avantages directs. Enfin, il n'est plus possible d'utiliser les remboursements comme indicateur de succès (p. ex., un administrateur a indiqué qu'avant, les sommes remboursées étaient considérées comme un indicateur du succès d'un projet).

Comme l'a signalé FACTOR, le budget administratif du Programme de nouvelles œuvres musicales, tel que proposé au début, était de 12,5 %, soit une légère diminution par rapport aux 13,5 % dans le cadre du PADES. Actuellement, il semble que ce ne soit pas suffisant. L'équipe d'évaluation croit comprendre que l'administrateur est en mesure de demander des modifications en présentant une analyse de rentabilisation à Patrimoine canadien.

L'un des éléments qui n'est pas complètement pris en compte dans la conception du Programme de nouvelles œuvres musicales et qui a eu un impact sur les frais d'administration est la nécessité de garder un volet national au Programme et de préserver sa présence à l'échelle régionale. Dans le cas de FACTOR, ce sont des



conseils consultatifs qui assure cette présence, ce qui engendre des dépenses supplémentaires.

Selon un administrateur, les exigences en matière de vérification imposées aux participants au Programme de nouvelles œuvres musicales (et aux administrateurs) sont excessives. L'administratrice a déclaré au cours de l'entrevue qu'ils doivent vérifier chaque facture et chaque chèque encaissé pour 1 000 projets. Elle estime que cela est particulièrement déraisonnable dans les cas où la même entreprise reçoit du financement pour plusieurs projets.

Qualité de l'exécution du Programme

Quelqu'un a suggéré qu'il devrait y avoir une plus grande diffusion de l'information entre les divers administrateurs afin de partager leurs connaissances. Par le passé, Patrimoine canadien tenait des réunions avec les administrateurs. Ces réunions étaient fort utiles car elles visaient à régler des problèmes ou à examiner des enjeux précis. On estime qu'une diffusion plus significative de l'information de ce genre aiderait à améliorer les méthodes de gestion.

L'un des gestionnaires du Programme s'est interrogé sur la composition des conseils d'administration de FACTOR et de MUSICACTION, précisant :

- que de nombreux membres du conseil d'administration reçoivent de l'aide du Programme;
- qu'il y a risque de conflit d'intérêts ou, à tout le moins, d'apparence de conflit.

Cette question n'a pas été soulevée autrement dans l'enquête. Cependant, l'équipe d'évaluation croit savoir que dans les cas où un membre du conseil pourrait avoir un intérêt dans une décision du conseil, il se retire de la discussion et ne participe pas au vote.

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

Les administrateurs estiment que le Programme est un grand succès – comme en témoignent les réseaux créés, les disques produits, les artistes qui participent et les accréditations obtenues. On a réussi à développer un plus grand sens d'appartenance à la communauté dans les régions grâce au conseils consultatifs nationaux. Un indicateur de succès est que même si les ventes de l'industrie ont baissé cette année de 16 %, le taux de remboursement de prêts à FACTOR est en hausse de 12 %. Cela



indique que les projets financés dans le cadre du Programme de nouvelles œuvres musicales obtiennent un taux de succès satisfaisant (vente de CD) pour amener les bénéficiaires à faire des remboursements.

D'après l'enquête auprès des demandeurs financés ou non :

Effet d'entraînement

- 42 % des demandeurs dont la proposition a été refusée ont réalisé leur projet tel que prévu sans le financement.
- 9 % des demandeurs dont la proposition a été acceptée seraient allés de l'avant avec leur projet sans changements s'ils n'avaient pas reçu de financement.

Résultats préliminaires

- 93 % étaient satisfaits des résultats des projets financés.
- 58 % ont dit que le projet « avait complètement atteint ses objectifs ».
- 28 % ont dit que le projet « avait atteint en partie ses objectifs ».

Influence

- 21 % ont déclaré que le financement accordé dans le cadre du PNOM les avait aidés à obtenir des fonds additionnels d'une autre source.

Mesure du rendement et production de rapports

Interrogés à ce sujet, les administrateurs ont déclaré qu'ils remettraient à Patrimoine canadien un plan d'activités et un rapport annuels. Un administrateur recommande que la date de dépôt du plan d'activités soit changée. Ce plan doit être présenté à la fin de février chaque année et les remboursements de prêts de FACTOR sont dus le 28 février de chaque année. Il faut rapprocher et gérer les entrées de fonds afin de réaliser le plan d'activités. On ne peut changer le calendrier de remboursement des prêts car on a la même date prévue depuis des années, cela est bien connu dans l'industrie et est conforme aux normes de production de rapports de l'industrie. La recommandation du répondant serait de présenter le plan d'activités du FMC à la mi-mars afin que l'on puisse fournir l'information la plus à jour possible.

**Annexe 1-4 Programme des entrepreneurs de la musique**

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
Téléfilm Canada	Sociétés, maisons de disques et entreprises d'enregistrements sonores canadiennes bien établies.	23 M\$ sur 3 ans (mise en œuvre retardée d'un an jusqu'à 2004-2005) 2001-2002 : 3 M\$ 2002-2003 : 10 M\$ 2003-2004 : 10 M\$	Aide sélective accordée aux entreprises pour l'adoption de mesures de transition relatives à la technologie de même que pour améliorer le développement du contenu musical et les capacités de rayonnement.
Objectif : Faciliter l'émergence d'entreprises canadiennes principales pour permettre le développement de la musique canadienne.			

Qualité de la conception du Programme***Points forts***

L'administrateur du Programme, les représentants du CMC, les fonctionnaires du Patrimoine canadien et les partenaires de l'industrie ont indiqué que le Programme des entrepreneurs de la musique (PEM) délaisse le financement par projet au profit d'un soutien accordé à l'industrie en consolidant certains entrepreneurs. Le PEM cherche à solidifier un noyau de leaders de l'industrie et à consolider cette dernière.

Défis

Du point de vue d'un des administrateurs du Programme qui a participé à la conception du FMC, le PEM manque gravement de financement. Alors que 26 entreprises ont été financées à la Phase 1 (Aide au développement de plans d'affaires) pour élaborer des plans d'activités, 13 ont été choisies et recevront du soutien au cours de la Phase 2 (Aide à la réalisation de plans d'affaires). Le répondant a indiqué que tous les demandeurs auront élaboré leur plan d'activités selon l'hypothèse d'un financement de projets par d'autres programmes du FMC, comme le Programme de nouvelles œuvres musicales. Par conséquent, dans certains cas, il n'y aura donc aucun avantage à avoir développé plan d'affaires puisque celui-ci repose sur des ressources qui ne sont pas disponibles. En outre, plus d'un répondant a indiqué que sans le soutien d'autres programmes du FMC, les demandeurs du PEM dont la proposition sera rejetée éprouveront de graves difficultés financières. Ces répondants



et l'administrateur du PEM déplorent que ce programme soit considéré comme un programme ponctuel, assorti d'exigences rigides susceptibles d'exclure de jeunes entreprises dynamiques qui, par exemple, pourraient ne pas satisfaire aux exigences du Programme. À leur avis, ce programme ponctuel pourrait également exclure d'autres entreprises qui apportent une contribution importante à la culture canadienne.

Les intervenants de l'industrie estiment que le PEM ne met l'accent que sur les grandes maisons. Il ne permet pas d'offrir différents types de financement aux entreprises de taille moyenne qui ne peuvent obtenir des crédits du PEM. Certains pensent que le Programme sera comme un « feu de paille » sans possibilité d'ajustement. L'une des entreprises dont la proposition a été rejetée estime qu'un impact non souhaité du PEM sera de perturber la concurrence sur le marché national, et que ceux qui n'ont pas reçu de financement pourront difficilement survivre.

Les administrateurs et ceux qui ont participé à la conception du Programme se sont demandé si l'industrie de la musique est prête pour un programme comme le PEM. Pour certains, fonder le financement sur la présentation de plans d'activités serait une lourde exigence pour une industrie dont peu d'entreprises avaient des états financiers vérifiés au moment de la création du PEM. Une autre opinion exprimés au sujet du PEM est que le contexte de l'industrie de la musique est en train de changer radicalement, et que si l'industrie canadienne veut prospérer ou survivre, elle devra reposer sur des assises commerciales plus solides et bien comprendre les défis qui l'attendent.

Les intervenants de l'industrie se sont également interrogés sur le choix de Téléfilm Canada comme administrateur puisque l'organisme n'a jamais été impliqué de cette façon auprès de l'industrie de la musique. D'après l'examen de la documentation, il est évident qu'on a examiné d'autres modèles avant de choisir Téléfilm pour administrer le PEM.

Qualité de l'exécution du Programme

Les répondants à l'enquête qui ont obtenu du financement à la Phase 1 du Programme ont indiqué que les domaines où le degré de satisfaction était le plus élevé concernant l'exécution du Programme à cette phase étaient les suivants :

- pertinence des critères d'admissibilité pour la Phase 1 (77 % ou 10 répondants sur 13);
- clarté du formulaire de demande pour la Phase 1 (73 % ou 8 répondants sur 11).



Les secteurs où le degré de satisfaction était le moins élevé pour la Phase 1 sont les suivants :

- disponibilité de l'information au sujet du Programme (37 % ou 5 répondants sur 13);
- délai des décisions concernant les demandes pour la Phase 1 (32 % ou 5 répondants sur 13);
- clarté de l'information au sujet du Programme (31 % ou 4 répondants sur 13).

Voici d'autres cotes de satisfaction pour la Phase 1 :

- montant du financement reçu à la Phase 1 (66 % ou 8 répondants sur 12);
- versement des paiements dans les délais prescrits pour la Phase 1 (62 % ou 8 répondants sur 13);
- exigences relatives à la production des rapports pour la Phase 1 (61 % ou 7 répondants sur 13);
- collaboration du personnel de Téléfilm Canada (58 % ou 7 répondants sur 12);
- disponibilité du personnel de Téléfilm Canada (54 % ou 7 répondants sur 13);
- travail nécessaire pour la demande de la Phase 1 (46 % ou 6 répondants sur 13).

Précisons que l'enquête auprès de la plupart des demandeurs du PEM a été réalisée tout juste après qu'ils ont appris s'ils recevraient du financement pour la Phase 2. Des divergences existent entre les bénéficiaires de la Phase 2 et ceux qui n'ont reçu du financement que pour la Phase 1 en ce qui a trait au niveau de satisfaction à l'égard de la Phase 1. Les récipiendaires de la Phase 2 sont plus satisfaits de tous les aspects du Programme.

Le niveau de satisfaction concernant le processus de demande de la Phase 2 varie beaucoup selon que le répondant a reçu ou non du financement. Les répondants qui ont reçu du financement pour la Phase 2 sont en général satisfaits du processus, mais pas les autres.

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

Compte tenu des résultats à long terme que l'on attend du PEM, il est prématuré de déterminer dans quelle mesure le PEM est susceptible d'atteindre ses objectifs. La



phase de conception plus longue a été jumelée à une approche graduelle en matière de financement, avec pour résultat que seulement un petit pourcentage des fonds a été attribué à l'industrie pour l'instant. Les décisions concernant le financement de la Phase 2 ont été annoncées durant la phase de collecte des données de l'évaluation.

Les répondants qui ont reçu du financement pour la Phase 2 ont tous convenu que le processus d'élaboration du plan d'activités de la Phase 1 a été utile pour définir un plan de marketing et de vente, faire des prévisions, établir des repères et trouver de nouveaux marchés. Ceux qui n'ont pas reçu de financement pour la Phase 2 ne voient en général aucun avantage à avoir élaboré un plan d'activités à la Phase 1.

Changements proposés

Certains intervenants de l'industrie ont proposé d'utiliser le PEM comme un programme ponctuel pour les grandes maisons de disques. Ces entreprises ne pourraient alors plus participer à d'autres programmes du FMC. On demanderait à celles qui ne seraient pas admissibles au financement du PEM de s'inscrire à d'autres programmes du FMC qui pourraient être modifiés pour répondre à leurs besoins. Certaines des entreprises de niveau 2 (compagnies établies ou en émergence dans les domaines de la musique populaire ou des musiques spécialisées) croient que cela permettrait aux entreprises de niveau 2 de livrer concurrence sur le marché national.

D'autres ont proposé de changer le niveau du soutien offert (ramener les niveaux de financement de 2 millions à 1,5 million de dollars au cours de la période). Ainsi, on pourrait accueillir plus d'entreprises et réduire la distorsion de la concurrence sur le marché national.



Annexe 1-5 Programme d'aide aux associations sectorielles

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
Ministère du Patrimoine canadien	Associations canadiennes sans but lucratif.	Contributions : 0,6 M\$ par an	Aide sélective accordée à une association pour l'aider à assumer ses dépenses quotidiennes d'exploitation.
Objectif : Contribuer au renforcement des capacités du secteur de l'enregistrement sonore et à sa représentation grâce à l'aide accordée aux associations.			

Qualité de la conception du Programme

Points forts

Selon l'administrateur, le Programme d'aide aux associations sectorielles (PAAS) délaisse le financement par projets pour privilégier le financement des infrastructures. Le Programme est également conçu pour faciliter la transmission de l'information de l'industrie à Patrimoine canadien grâce à l'accès à des sondages auprès des membres et à des études spécialisées.

Défis

Durant les entrevues avec les intervenants de l'industrie, des représentants d'associations et d'autres administrateurs, certains ont dit douter de la pertinence du choix du Ministère comme administrateur du Programme d'aide aux associations sectorielles. De l'avis des participants clés directement impliqués dans le PAAS et d'autres participants clés qui ont eu des contacts avec les associations bénéficiaires, les systèmes d'approbation et d'exécution du Patrimoine canadien sont lents et compliqués, provoquant ainsi de la frustration chez les deux parties. L'administrateur du Programme a fait remarquer qu'il y a d'importants retards dans la mise en oeuvre du Programme d'aide aux associations sectorielles, retards auxquels s'ajoute le manque de personnel. Les responsables du Fonds indiquent également qu'un plus grand nombre d'associations ont manifesté de l'intérêt pour le Programme, ce qui augure certainement une augmentation des demandes d'aide.

Qualité de l'exécution du Programme





Le retard dans la mise en œuvre des ententes de contribution pour le PAAS a obligé certaines des associations interviewées à utiliser les fonds pour des dépenses d'immobilisations (équipement, etc.) plutôt qu'à des fins plus stratégiques comme elles le prévoyaient.

Les participants aux entrevues ont fait divers commentaires sur le PAAS. Par exemple, selon un participant clé :

- certaines organisations reçoivent d'importants pourcentages des fonds, mais ce ne sont pas des entreprises pancanadiennes;
- le Programme devrait tenir compte des autres sources de financement disponibles aux associations lorsqu'il attribue les fonds (p. ex., financement des gouvernements provinciaux).

Un autre participant clé a donné un point de vue tout à fait différent :

- les nouvelles règles du PAAS ont fait perdre d'importants pourcentages de financement à certaines organisations;
- actuellement, le Programme finance les organisations les moins performantes, c.-à-d. celles qui sont incapables d'obtenir du soutien ailleurs;
- le répondant était en désaccord avec l'exigence de visibilité qu'impose le gouvernement fédéral : « [...] n'est pas une agence de publicité ».

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

Après avoir examiné les dossiers de demande et l'objectif avoué du Programme, il est difficile de déterminer des objectifs clairs pour ce programme.

Mesure du rendement et production de rapports

Après examen des ententes de contribution, il semble que les exigences relatives à la production de rapports soient plutôt concentrées sur les activités que sur les résultats.

**Annexe 1-6 Programme d'initiatives collectives**

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
FACTOR MUSICACTION	Initiatives de partenariat entre plusieurs entreprises ou associations sans but lucratif.	Contributions : 2002-2004 : 6 M\$ (2 M\$ par an)	Financement de projets pour des activités collectives comme : conférences, remises de prix, initiatives collectives de marketing, foires commerciales virtuelles, site Web national de nouvelle musique canadienne et initiatives de perfectionnement professionnel.
Objectif : Permettre de faire connaître les artistes canadiens et de partager les connaissances grâce au financement d'initiatives de collaboration.			

Qualité de la conception du Programme*Points forts*

Les mêmes administrateurs (FACTOR et MUSICACTION) ont été retenus pour gérer le Programme de nouvelles œuvres musicales et le Programme d'initiatives collectives. À leur avis, les demandeurs profitent d'un tel arrangement. Étant donné que les administrateurs connaissent les deux programmes, cela leur permet de clarifier les besoins des demandeurs et d'acheminer les propositions vers le programme le plus approprié.

Défis

Selon un administrateur, le Programme d'initiatives collectives semble être un « fourre-tout » doté d'objectifs relativement confus, ce qui nuit à l'évaluation de ses répercussions.

Un administrateur a dit que les lignes directrices du Programme prêtent à confusion. Par exemple, le Programme exclut le financement d'activités de commercialisation normales. À son avis, la présence sur le Web est maintenant une activité de commercialisation normale et devrait donc être exclue. De même, des chevauchements ont été notés entre les activités de formation appuyées par la Fondation SOCAN et le Programme d'initiatives collectives. En outre, le Partenariat interministériel du Patrimoine canadien avec les communautés de langue officielle (PICLO) finance des



activités pour les communautés francophones minoritaires qui revêtent un caractère très semblable. Le fait que la formation professionnelle soit de compétence provinciale ajoute à la confusion et aux risques de dédoublements.

Qualité de l'exécution du Programme

D'après l'enquête menée auprès des répondants, tous les répondants ont indiqué que les organismes à qui ils appartiennent avaient présenté une demande au Programme d'initiatives collectives en tant qu'organisation. Le financement a été utilisé pour¹¹ :

- 55 % - formation, conférences, perfectionnement des compétences;
- 40 % - marketing et promotion;
- 15 % - récompenses, prix;
- 10 % - enregistrements sonores;
- 5 % - financement d'infrastructure d'un organisme sans but lucratif;
- 2 % - autre (production; soutien à leur organisation sans but lucratif et leurs comités de sélection pour le financement).

La grande majorité (95 % des bénéficiaires) reçoivent du financement d'autres sources – 90 % de ce financement provient des gouvernements provinciaux. En moyenne, 35 % du budget des projets provient du Programme d'initiatives collectives.

Les répondants ont fait état des domaines suivants où le degré de satisfaction était le plus élevé :

- disponibilité de l'information sur le Programme (95 %);
- collaboration du personnel (85 %);
- montant du financement reçu (85 %);
- versement des paiements dans les délais prescrits (84 %).

Les domaines où le degré de satisfaction était le moins élevé sont les suivantes :

- quantité de travail pour présenter la demande (60 %);
- exigences relatives à la production des rapports (55 %).

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs

¹¹ Plus d'une réponse était possible; le total est donc de plus de 100 %.



Selon l'enquête menée auprès des répondants :

Effet d'entraînement

- 1 demandeur sur 5 dont la proposition a été refusée a réalisé son projet sans modifications en l'absence du financement.
- Aucun demandeur dont la proposition a été acceptée n'aurait réalisé son projet sans changements s'il n'avait pas reçu de financement.

Résultats préliminaires

- 100 % sont satisfaits des résultats des projets financés;
- 100 % disent que « le projet a atteint complètement ses objectifs ».

Influence

- 58 % ont dit que le financement accordé dans le cadre du Programme d'initiatives collectives les a aidés à obtenir du financement additionnel d'une autre source.

Mesure du rendement et production de rapports

Les administrateurs ont indiqué qu'ils fournissent un plan d'activités et un rapport annuels.



Annexe 1-7 Programme de souvenirs de musique canadienne

Administrateur	Clientèle	Financement	Objet du financement
Ministère du Patrimoine canadien et Bibliothèque nationale du Canada	Organisations reconnues spécialisées dans l'accès au contenu musical, ainsi qu'à sa préservation et sa conservation.	Bibliothèque nationale du Canada : Transfert de crédits/PE : 0,4 M\$ Contributions du Trust pour la préservation de l'AV : 0,2 M\$ par an	Ressources visant la préservation des enregistrements sonores canadiens en vue d'assurer l'accès à notre patrimoine musical.
Objectif : Assurer la préservation à long terme du patrimoine musical canadien et en faciliter l'accès.			

Qualité de la conception du Programme

Le Secteur citoyenneté et patrimoine de Patrimoine canadien s'occupe des programmes et des politiques touchant la préservation (films, musique, immeubles, etc.), la gestion des collections et les programmes publics (expositions, éducation, etc.). Ce secteur administre le Programme de souvenirs de musique canadienne (PSMC) en étroite collaboration avec le personnel de la Direction de la politique et des programmes de l'enregistrement sonore. La Bibliothèque nationale du Canada, qui a son propre statut d'organisme au sein du Patrimoine canadien, administre également le Programme.

Le Trust pour la préservation de l'AV est le bénéficiaire du Programme. Il s'agit d'une ONG dotée d'un mandat pancanadien visant à encourager la préservation et la conservation des œuvres audio et vidéo canadiennes, à assurer l'accès à ces œuvres et à sensibiliser les gens à leur existence. Le Trust pour la préservation de l'AV a été créé à la suite d'une étude menée en 1995 par les Archives nationales et Patrimoine canadien, étude qui s'inquiétait de la préservation de musique et d'images enregistrées par le passé et de la capacité de déterminer le droit d'auteur pour des « œuvres orphelines ». L'organisation est dotée d'un conseil d'administration constitué de bénévoles qui comprend entre autre le président de la SRC et l'archiviste national du Canada, etc.

Selon les administrateurs, la préservation peut être perçue comme un enjeu horizontal qui a des répercussions sur les films, la musique, etc. Attribuer des fonds par



l'entremise du FMC permet de sensibiliser le secteur de la musique à la nécessité de la préservation.

Points forts

Les administrateurs ont indiqué que la préservation des produits musicaux ne faisait pas partie du PADES. En 1996, le Trust pour la préservation de l'AV a réalisé une étude qui a fait ressortir cette question et accru la sensibilisation au sujet de la préservation audiovisuelle, de son importance et des besoins futurs. Les administrateurs reconnaissent de plus en plus au sein du ministère du Patrimoine canadien la nécessité d'allouer des ressources pour la préservation dans les programmes du secteur culturel. Le PSMC vient renforcer la nécessité de tenir compte du cycle de vie des produits (le secteur culturel est très centré sur le présent, c.-à-d. la production et la vente de produits au moment présent, mais ces produits contribuent également au patrimoine et à la mémoire collective du Canada. On devrait donc considérer la préservation comme importante).

Défis

Il faut obtenir un engagement pluriannuel en matière de financement pour entreprendre des projets stratégiques qui auront des répercussions plus importantes. On se demande toujours comment le Programme de souvenirs de musique canadienne s'intègre aux programmes provinciaux existants. On s'interroge également si le Programme est suffisamment diversifié sur le plan de la répartition géographique, des caractéristiques ethniques et des genres, car ces aspects n'ont pas été considérés lors de la conception.

Qualité de l'exécution du Programme

Certains problèmes ont été soulevés concernant :

- la capacité du Trust pour la préservation de l'AV de réaliser son ambitieux plan d'activités 2000-2003;
- le délai dans les décisions et les paiements (le Trust pour la préservation de l'AV n'a reçu son financement qu'en janvier 2003).

Probabilité que le Programme atteigne ses objectifs



Selon les entrevues menées auprès des administrateurs, à ce jour, les projets pris individuellement ont atteint leurs objectifs. Le bénéficiaire a indiqué que les projets n'auraient pas été mis en œuvre sans le financement du FMC.

Mesure du rendement et production de rapports

La Bibliothèque nationale du Canada reçoit des fonds du FMC pour le Programme de souvenirs de musique canadienne dans le cadre de crédits. Le Trust pour la préservation de l'AV reçoit de l'argent tous les ans grâce à une entente de contribution conclue avec le ministère du Patrimoine canadien. Le Trust présente un plan d'activités et la documentation d'appui sur l'utilisation des fonds. Tant la Bibliothèque nationale que le Trust produisent des rapports annuels.



Annexe 1-8 Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données

Administrateur	Cliantèle	Financement	Objet du financement
Ministère du Patrimoine canadien	S.O.	3,6 M\$ sur 3 ans 2001-2002 : 1,6 M\$ 2002-2003 : 1,0 M\$ 2003-2004 : 1,0 M\$	Acquérir des données appartenant à des tierces parties et concevoir une ou des bases de données.
Objectif : Assurer l'efficacité opérationnelle de la recherche, des analyses et du suivi de l'industrie de l'enregistrement sonore dans le cadre du FMC.			

Les entrevues menées auprès du personnel du Programme à Patrimoine canadien ont fait état d'importants retards dans la mise en œuvre du PSPDBD. Nombre d'aspects sont toujours en voie d'élaboration. On a récemment déployé des efforts pour régler le problème du manque de personnel.

Actuellement, d'après la recherche effectuée pour la présente évaluation, on ne semble disposer d'aucun moyen pour déterminer quelle recherche sur l'industrie de la musique sera effectuée et quand on l'entreprendra. Il ne semblait pas y avoir de consultations importantes menées auprès de l'industrie concernant la recherche sectorielle ou d'autres moyens de recevoir de la rétroaction sur les intérêts des intervenants de l'industrie pour la recherche.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Annexe 2 - Comparaison des programmes du PADES et du FMC





LIENS ENTRE LES PROGRAMMES DU PADES ET DU FMC

Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore			Fonds de la musique du Canada
Composantes	Objectifs	Résultats	
1. Production audio et vidéo (3,6 M\$/an - géré par FACTOR et MUSICACTION)	Accroître la disponibilité d'enregistrements sonores de contenu canadien de qualité et renforcer l'infrastructure de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore.	Encourager la production et la promotion de produits de musique de contenu canadien de grande qualité dans le but d'offrir aux Canadiens et Canadiennes un plus grand choix et un meilleur accès aux produits de musique de contenu canadien.	Programme de nouvelles œuvres musicales (Programme n° 3) (10,7 M\$ à 13,3 M\$/an - géré par FACTOR et MUSICACTION)
2. Marketing et tournées (4,25 M\$/an - assurés par FACTOR et MUSICACTION)	Même que ci-haut.	Même que ci-haut.	
3. Développement des entreprises (675 000 \$ - géré par FACTOR et MUSICACTION)	Même que ci-haut.	Même que ci-haut.	Programme des initiatives collectives (Programme n° 6) (2 M\$/an - géré par FACTOR et MUSICACTION)
4. Production de musique spécialisée (550 000 \$/an - géré par le Conseil des Arts du Canada)	Accroître la disponibilité et la visibilité des produits de musique spécialisée à contenu canadien et permettre aux distributeurs canadiens de distribuer, de promouvoir et de vendre plus facilement les enregistrements de musique canadienne spécialisée produits par les maisons de disques ou les producteurs canadiens.	Permettre aux bénéficiaires de distribuer et de promouvoir de façon plus efficace les produits de musique de contenu canadien qui, malgré leur importance culturelle, ont un accès restreint aux marchés et aux consommateurs.	Programme de diversité de la musique canadienne (Programme n° 2) (1,5 M\$/an - géré par le Conseil des Arts du Canada)



Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore			Fonds de la musique du Canada
Composantes	Objectifs	Résultats	
5. Musique spécialisée - Distribution (200 000 \$/an - géré par PCH)	Même que ci-haut.	Même que ci-haut.	
6. Aide à l'élaboration de politiques fédérales (550 000\$/an - géré par PCH)	Accroître la capacité des associations professionnelles de contribuer au processus d'élaboration des politiques et de faciliter la capacité du gouvernement d'élaborer des politiques et des programmes visant à encourager la croissance de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore.	Accroître la capacité des associations sectorielles nationales à contribuer au processus d'élaboration des politiques du Ministère : comme les projets de cette composante doivent être conformes aux priorités stratégiques du Ministère, les rapports de recherche, les enquêtes et autres projets réalisés dans le cadre de ce programme aideront le Ministère à jouer son rôle en matière d'élaboration de politiques.	Programme d'aide aux associations sectorielles (Programme n° 5) (0,6 M\$/an)



Annexe 3 - Documents examinés



Liste des documents

- Conditions et modalités de chaque programme du FMC
- Des créateurs à l'auditoire : Une nouvelle orientation de la Politique canadienne de l'enregistrement sonore
- Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore (PADES)
- Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (février 2002) du FMC
- Cadres de vérification en fonction du risque du PADES
- Cadre de vérification en fonction du risque du FMC (février 2002)
- Rapports de vérification interne
- Présentations (15 mai 2002; 14 juin 2002)
- Évaluation du PADES : rapport 2000
- Enquête sur l'édition de musique au Canada (1999)
- Le son du changement
- Préparation du secteur canadien de l'enregistrement sonore au commerce électronique
- Options du programme de financement direct du développement industriel pour le secteur canadien de l'enregistrement sonore
- Fonds de développement de la capacité : évaluation des organismes d'exécution
- Aperçu des problèmes de gouvernance pour l'exécution fructueuse du Programme des entrepreneurs de la musique
- Fusion d'entreprises canadiennes (étude de cas)
- Acquisition d'une entreprise étrangère par une entreprise canadienne (étude de cas - version préliminaire)
- Liste des personnes-ressources des provinces du Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore (4 septembre 2002)
- Cadre stratégique (organigramme d'une page), Patrimoine canadien (2 versions : avant avril 2002 et avril 2002)
- Rapports d'évaluation de PCH : Guide to Reporting Elements
Nouveau CGRR du FMC (incluant des indicateurs de rendement révisés)
- Liste des intervenants du Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore (12 juin 2002)



- Protocole d'entente (Conseil des Arts du Canada; Bibliothèque nationale du Canada)
- Ententes de contribution (Téléfilm Canada; FACTOR; Fondation SOCAN; Fondation MUSICACTION)
- Plans annuels, rapports, états financiers (ex., secteur de programme, organismes de mise en oeuvre) (FMC - Programme de souvenirs de musique canadienne, Rapport de la Bibliothèque nationale du Canada, 2001-2002; Rapport annuel, Programme d'aide aux créateurs, exercice 2001-2002, Fondation SOCAN; PADES, rapport annuel 2001-2002, Distribution de musique spécialisée, PCH; PADES, rapport annuel 2001-2002, Soutien au développement de politiques fédérales, PCH; FACTOR, rapport annuel 2001-2002; MUSICACTION, rapport annuel 2001-2002)
- Plans d'activités des administrateurs et des organismes de mise en oeuvre (FACTOR; PCH; Conseil des Arts du Canada; Téléfilm Canada; Trust pour la préservation de l'AV; Fondation SOCAN; Bibliothèque nationale du Canada; Fondation MUSICACTION.)
- Guides de programme publiés par des tiers administrateurs (Fondation SOCAN; FACTOR; Fondation MUSICACTION; Téléfilm Canada; Conseil des Arts du Canada; PCH)
- Mandat du Conseil de la musique du Canada
- Procès-verbaux des réunions du CMC : 14 juin 2002; 28 octobre 2000
- Rapports de suivi approfondis
- Dossiers de programmes
- Dossiers administratifs d'organismes chargés de la mise en oeuvre
- Plans et rapports annuels du CMC

Annexe 4 - Liste des participants clés ayant participé aux entrevues



Patrimoine canadien

Michael Wernick - Sous-ministre délégué

Jean-François Bernier - Directeur général, Film, vidéo et enregistrement sonore

Pierre Lalonde - Directeur, Politique et programmes de l'enregistrement sonore

Céline Ménard - Gestionnaire, Politique de l'enregistrement sonore

David Blais - Gestionnaire, Programmes de l'enregistrement sonore

Liliane Mingardi - Conseillère principale, PCH

John Fiehl - Programme de suivi de la politique et de développement de bases de données

Mario Lepage - Services juridiques

Conseil de la musique du Canada

Michel Normandeau - CMC

Rosaire Archambault - CMC

Bill Henderson - CMC

Denise Donlon - CMC

Alvin Jahns - CMC

Organismes ou agences de mise en œuvre

Rick MacMillan - Fondation SOCAN

Gerri Trimble - Conseil des Arts du Canada

Heather Ostertag - FACTOR

Andrée Menard - MUSICACTION

Shelley Stein-Sacks - Téléfilm Canada

Chantal Fortier - Directrice intérimaire, Direction des programmes du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien

Paul McCormick - DG, Planification stratégique, Bibliothèque nationale du Canada

Associations nationales

Stan Meissner - Association des auteurs-compositeurs canadiens (AACC)

Earl Rosen - Canadian Independent Record Production Association (CIRPA)

Robert Ott - Association canadienne des éditeurs de musique (ACEM)

Nancy Juneau - Fédération culturelle canadienne-française (FCCF)

Brian Robertson - Association de l'industrie canadienne de l'enregistrement (AICE)

Carole Trottier - Fédération culturelle canadienne-française

Associations provinciales et territoriales





Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Jacques Primeau - Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle, et de la vidéo (ADISQ)

Francine Bertrand Venne - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)

Associations régionales

Daniel Lafrance - Association des professionnels de l'édition musicale

Entrevues additionnelles avec des informateurs clés par voie d'enquête¹²

Bruce Parker - Trust pour la préservation de l'AV canadien

Elisabeth Bihl - Centre de musique canadienne

¹² Pour certains répondants figurant sur cette liste, lorsqu'il était question de projets spécifiques, on leur a demandé de répondre à des questions précises portant sur un projet à l'aide de l'instrument mis au point pour la portion de l'enquête de l'étude.

