



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

# Évaluation formative du programme Routes commerciales

## *Rapport final*

Rédigé pour le  
ministère du Patrimoine canadien

Goss Gilroy Inc.  
Conseillers en gestion  
150, rue Metcalfe  
Bureau 900  
Ottawa (Ontario)  
K2P 1P1  
Tél. : (613) 230-5577  
Télec. : (613) 235-9592  
Courriel : [ggi@ggi.ca](mailto:ggi@ggi.ca)

Le 22 octobre 2003

Canada



# Table des matières

Liste des acronymes .....	i
Sommaire .....	ii
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Objet du rapport .....	1
1.2 Portée du programme .....	1
1.3 Structure du rapport .....	1
<b>2.0 Profil du programme .....</b>	<b>3</b>
2.1 Description .....	3
<b>3.0 Profil d'évaluation .....</b>	<b>16</b>
3.1 Aperçu de la méthode d'évaluation .....	16
<b>4.0 Résultats d'évaluation .....</b>	<b>22</b>
4.1 Pertinence de la conception du programme .....	23
4.2 Pertinence du mode d'exécution du programme .....	23
4.3 Probabilité que le programme permette d'obtenir les résultats escomptés .....	32
4.4 Mesure du rendement et reddition des comptes .....	46
<b>5.0 Conclusions .....</b>	<b>49</b>
<b>6.0 Recommandations .....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe 1 : Liste des documents consultés</b>	
<b>Annexe 2 : Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales</b>	
<b>Autres renseignements référencés dans le rapport</b>	
<b>d'évaluation</b>	



- Annexe 3 : Liste des principaux informateurs**
- Annexe 4 : Guides d’entrevue avec les principaux informateurs et guides d’entrevue avec les candidats au financement dont la demande a été acceptée ou refusée**



## Liste des acronymes

ADCC	Agent de développement du commerce culturel
AMG	D'autres ministères du gouvernement
CCC	Commissaire au commerce culturel
CCCC	Conseil consultatif sur le commerce des produits culturels
CCI	Centre du commerce international
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
DDCI	Direction du développement du commerce et de l'investissement, ministère du Patrimoine canadien
DGCI	Direction générale du commerce et de l'investissement, ministère du Patrimoine canadien
ECC	Équipe commerciale Canada
ECC-PSC	Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels
ECI	Équipe Canada inc
FFCI	Forum pour la formation en commerce international
IC	Industrie Canada
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
PDC	Programme des débouchés commerciaux
PDME	Programme de développement des marchés d'exportation
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises



# Sommaire

## Objet du rapport

La présente évaluation formative donne de l'information sur la pertinence de la conception et de la mise en œuvre de Routes commerciales et tente de déterminer si le programme contribue à la réalisation des objectifs fixés. L'évaluation vise également à déterminer la qualité de l'information sur le rendement qui est recueillie ainsi qu'à cerner des modifications à Routes commerciales susceptibles d'améliorer ce projet.

## Contexte

En mai 2001, dans le cadre de son investissement de 500 millions de dollars intitulé *Un avenir en art* dans les arts et la culture du Canada, le gouvernement du Canada a annoncé une série de projets pour assurer la croissance et le développement de la culture canadienne. Le programme Routes commerciales, doté d'un budget de 23 millions de dollars sur trois exercices, a été officiellement lancé le 28 novembre 2001. Cette initiative constitue la stratégie du ministère du Patrimoine canadien pour accroître les marchés étrangers du secteur canadien des arts et de la culture.

## Résultats escomptés

L'objectif stratégique de Routes commerciales est de veiller à ce que les entrepreneurs du secteur canadien des arts et de la culture aient accès à l'ensemble des programmes et services du gouvernement offerts par le biais d'Équipe Canada inc afin d'accroître leur capacité d'exportation et de répondre à leurs besoins en matière d'expansion des marchés. Du point de vue commercial, l'objectif principal du Canada est d'aider les entrepreneurs du secteur culturel à tirer le meilleur parti des occasions d'affaires internationales tout en minimisant les risques associés à l'évolution rapide de l'économie mondiale.

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de Routes commerciales dresse la liste des principaux résultats et extrants attendus. Les résultats ultimes sont les suivants :



- Contribuer plus largement à l'image de marque du Canada par le biais des exportations de produits artistiques et culturels.
- Accroître la demande internationale pour les produits et services artistiques et culturels canadiens.
- Accroître les recettes et développer l'emploi dans le secteur culturel, en particulier dans les branches d'activité axées sur la connaissance de la nouvelle économie canadienne, qui profite aux créateurs et aux artistes.
- Faire reconnaître le secteur culturel canadien comme exportateur mondial de produits et services artistiques et culturels en anglais et en français.
- Faire reconnaître le secteur culturel canadien comme objet privilégié de l'investissement étranger.

### *Programme de contributions – Résultats escomptés*

Les conditions du Programme des débouchés commerciaux (Programme de contributions de Routes commerciales) stipulent que le Programme de contributions doit soutenir l'exportation de produits et services artistiques et culturels canadiens de haute qualité. L'augmentation prévue de la demande internationale de produits et services culturels canadiens mènera à une amélioration des recettes et à la création d'emplois dans les secteurs axés sur la connaissance de la nouvelle économie, essentiels au maintien d'un contenu de qualité. Les résultats et extrants escomptés du Programme de contributions sont les suivants :

- i) Augmentation du nombre d'entrepreneurs canadiens du secteur des arts et de la culture qui sont prêts à exporter;
- ii) Augmentation du nombre d'entrepreneurs canadiens du secteur des arts et de la culture qui exportent; et
- iii) Sur le plan mondial, le secteur canadien des arts et de la culture est reconnu comme un exportateur important de produits et services artistiques et culturels en anglais et en français.

L'objectif ultime est d'inciter les auditoires étrangers à reconnaître et à choisir les divers produits et services artistiques et culturels canadiens (de façon à accroître la demande de contenu culturel canadien sur les marchés mondiaux).



## Principales activités

Routes commerciales doit réaliser ces objectifs par le biais de cinq activités principales :

- 1) Jouer un rôle stratégique à l'appui du commerce culturel;
- 2) Soutenir les entrepreneurs en les aidant à développer leur capacité d'exportation et en les informant sur les marchés;
- 3) Soutenir les entrepreneurs en matière de développement des marchés étrangers (exportations et investissements);
- 4) Recueillir des données et de l'information; et
- 5) Activer le Programme de contributions.

## Éléments d'exécution

Routes commerciales offre aux entrepreneurs du secteur des arts et de la culture trois types de soutien qui englobent les activités ci-dessus. Ces modes de soutien sont les suivants :

1. Le Programme de contributions;
2. La recherche de nouvelles sources d'information; et
3. Les services de conseillers experts qualifiés.

### *1. Le Programme de contributions*

Le Programme de contributions de Routes commerciales appuie les initiatives des organismes du secteur des arts et de la culture qui sont associées à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies d'exportation à long terme. Il permet aux exportateurs culturels canadiens de se préparer à exporter et d'élargir les marchés étrangers. Il s'agit, par exemple, de financer la participation à des salons professionnels, de soutenir des missions commerciales, d'organiser des ateliers de formation et de faciliter le réseautage entre des artistes et des entrepreneurs canadiens du secteur des arts et de la culture et des acheteurs étrangers.



### *Préparation à l'exportation*

Ce volet a pour but d'aider le secteur des arts et de la culture à être plus apte à exporter. Il s'agit du degré de préparation d'une entreprise à faire affaire avec l'étranger, c'est-à-dire être prête à conclure des transactions et à être concurrentielle à l'échelle mondiale.

### *Développement des marchés internationaux*

Le volet Développement des marchés étrangers a pour but d'aider le secteur des arts et de la culture à développer sa capacité de conclure des ventes de produits et de services à l'étranger. Il s'agit de favoriser le dynamisme et la croissance du secteur des arts et de la culture au Canada au bénéfice des entrepreneurs de ce secteur.

## ***2. La recherche de nouvelles sources d'information***

Comme le précise la documentation promotionnelle de Routes commerciales, le ministère du Patrimoine canadien, Équipe Canada inc et Équipe commerciale Canada – Produits et services culturels reconnaissent que le Canada a besoin d'une meilleure qualité d'information sur les exportations, les exportateurs et les relations commerciales en matière de produits et services culturels. Ils sont sensibles au fait que les fournisseurs canadiens de produits et services culturels ont besoin de renseignements plus précis et actuels sur les marchés étrangers.

Pour répondre à ces besoins, Routes commerciales finance des projets susceptibles de résorber les lacunes d'information. Il est possible, par exemple, de financer la réalisation d'études ciblées sur certains marchés et pays et d'enquêtes et profils sur les caractéristiques d'exportation au profit des entrepreneurs culturels canadiens ou de recueillir des données sur les exportateurs culturels canadiens et le commerce culturel.

## ***3. Les services de conseillers experts qualifiés***

Routes commerciales facilite l'accès à des conseillers qualifiés dont les exportateurs culturels actuels et potentiels ont besoin. Ces conseillers font partie du réseau du gouvernement fédéral qui appuie le commerce international.





Six commissaires au commerce culturel (CCC) dont les bureaux se trouvent dans les Centres du commerce international d'Industrie Canada situés à St. John's, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver offrent un service à « guichet unique » aux petites et moyennes entreprises culturelles canadiennes qui sont prêtes à exporter ou qui désirent élargir leurs marchés à l'étranger.

Cinq agents de développement du commerce culturel (ADCC) dont les bureaux se trouvent à New York, Los Angeles, Singapour, Paris et Londres offrent de l'aide sur le plan du développement des marchés étrangers.

## **Résultats d'évaluation**

Routes commerciales est un programme qui existe depuis très peu de temps : il a été lancé en novembre 2001. Un démarrage rapide était nécessaire et des efforts ont été consentis par le personnel de tous les échelons afin de répondre aux exigences du programme. Lors de lancements de programmes comme celui-ci, on ne prévoit pas toujours suffisamment de temps pour les exercices de planification, et l'attention se porte plutôt vers l'exécution et l'affectation des fonds.

### *Conception*

Routes commerciales obtient des notes élevées auprès des répondants pour sa conception novatrice et axée sur le marché, et parce que ce programme fournit des services et un soutien adaptés au secteur des arts et de la culture, qu'on a longtemps considéré comme non axé sur l'exportation. Trois éléments de la conception de Routes commerciales, soit la mise en place de six commissaires au commerce culturel dans les Centres du commerce international (CCI) à St. John's, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver, la présence de cinq agents de développement du commerce culturel dans des missions diplomatiques choisies (New York, Los Angeles, Singapour, Paris et Londres) et le Programme de contributions, sont perçus comme importants et nécessaires à la croissance du potentiel d'exportation et au développement du marché d'exportation de produits et services culturels.

L'une des questions importantes pour les hauts dirigeants de Patrimoine canadien était celle de savoir si le personnel professionnel de Routes commerciales était entièrement intégré à la structure organisationnelle des ministères partenaires dans les CCI ou les



missions à l'étranger. D'après l'information recueillie lors des entrevues, bien que certains ajustements soient associés à l'arrivée de nouveaux spécialistes au sein d'équipes établies, dans un contexte où chacun a sa manière de faire des affaires, dans la plupart des cas, l'intégration des spécialistes du commerce dans le secteur des arts et de la culture semble se dérouler de manière harmonieuse.

D'autres éléments de la conception, p. ex., la production d'études de marché et la collecte de renseignements commerciaux ainsi que de données et d'information, sont moins développés, et les participants au sondage n'y ont pas fait référence de manière précise au cours de l'étude d'évaluation. Il faudrait vérifier la valeur de ces éléments au moyen de sondages auprès de la clientèle ou au cours d'évaluations futures de Routes commerciales.

### *Exécution*

Du côté de l'exécution, la mise en œuvre du Programme de contributions se heurte à un certain nombre de difficultés. Les commissaires au commerce culturel, les agents de développement du commerce culturel et leurs superviseurs qui ont participé à l'évaluation ont mentionné qu'à leur connaissance, la lenteur du Programme de contributions constitue le principal problème. Les requérants ayant participé au sondage réalisé pour l'évaluation se sont dits d'accord avec ce point de vue et ont également mentionné d'autres problèmes relativement au Programme de contributions, y compris le manque de clarté des lignes directrices, les délais pendant lesquels du financement était disponible et le manque de transparence quant aux décisions d'accorder un soutien.

Les autres préoccupations mentionnées au cours des entrevues avec les requérants du Programme de contributions sont les difficultés de communication entre eux et le personnel du programme au cours du processus de demande. Les répondants ont fait savoir que les réponses aux demandes d'information des requérants quant à l'état de leur demande étaient lentes à venir. De plus, le personnel du Programme continue à exiger des renseignements supplémentaires de la part des requérants pour traiter les demandes. Les répondants étaient d'avis que les renseignements supplémentaires à donner doivent être demandés dès le début du processus, pour éviter des retards supplémentaires. Les répondants ont également dit que les motifs donnés lors du rejet d'une demande sont vagues.



La direction et le personnel du programme sont au courant de ces préoccupations et ont fait des efforts pour trouver des moyens d'accélérer le traitement des demandes. Ces mesures sont récentes et, actuellement, il n'existe pas d'information sur leur efficacité. Une recommandation concernant le suivi de ces mesures est incluse dans le rapport.

#### *Obtention de résultats*

Il est encore tôt dans la mise en œuvre du programme, qui n'est actif que depuis 18 mois, pour déclarer que le programme Routes commerciales va atteindre ses objectifs. Plusieurs indices positifs laissent néanmoins croire que c'est le cas. Par exemple, les commissaires au commerce culturel et les agents de développement du commerce culturel ont été pour la plupart bien reçus et intégrés à leurs ministères hôtes (soit les Centres du commerce international d'Industrie Canada et les ambassades et consulats du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international). Il est également évident que Routes commerciales a fourni un soutien aux PME du secteur des arts et de la culture, avec des exemples de projets ciblés qui ont inclus des participants autochtones et des femmes.

Un autre aspect important de la réalisation des objectifs du programme Routes commerciales sera le progrès des entrepreneurs du secteur des arts et de la culture le long du continuum de l'exportation afin de renforcer leur capacité d'exportation et leur sens des affaires. Selon les entrevues avec les requérants, les rapports d'activités et un examen des dossiers de projet, certains signes laissent croire que les clients de Routes commerciales sont encouragés à effectuer une planification stratégique ainsi que de leurs activités, et que cette démarche est soutenue par le truchement des spécialistes du commerce des arts et de la culture. Dans certains cas, des clients ont fait référence à la valeur de cette approche, déclarant qu'elle renforçait leur capacité de planifier pour leur entreprise et de faire croître leurs exportations. Les requérants ont mentionné le plan d'affaires qui doit être inclus dans la demande au Programme de contributions comme un élément positif, car il leur a permis d'analyser l'importance des exportations pour leur entreprise. Les entrevues avec les présidents du groupe de travail d'Équipe commerciale Canada – Produits et services culturels ont également montré que le secteur évolue en direction d'une orientation plus marquée vers les affaires et le développement des marchés.



Le *Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales*, terminé en mars 2003, a été utilisé pour l'évaluation. Du point de vue des bénéficiaires ayant répondu au sondage, les services ou outils les plus importants fournis par Routes commerciales incluent l'information sur le secteur et les marchés, les sources de financement et les renseignements commerciaux. Une majorité de bénéficiaires participant au sondage ont également rapporté qu'ils ont communiqué avec d'autres programmes fédéraux, provinciaux ou territoriaux pour obtenir du soutien. La plupart d'entre eux ont reçu une autre aide gouvernementale pour leur projet. La probabilité que les organisateurs de projets comportant une présence ou une participation à une mission commerciale, un salon professionnel ou une foire commerciale d'envergure internationale aient demandé et reçu du soutien d'un programme fédéral ou d'un autre ordre de gouvernement était beaucoup plus forte.

Le sondage a aussi permis d'apprendre qu'une majorité des projets bénéficiaires comportaient une telle présence ou participation à une mission commerciale, à un salon professionnel ou à une foire-exposition à l'échelle internationale. La moitié des bénéficiaires prévoyaient que plus de 40 % de leurs ventes internationales seraient générées par le projet soutenu par Routes commerciales. Environ la moitié des bénéficiaires ont estimé les ventes totales associées au projet à plus de 100 000 \$CAN. Le programme Routes commerciales est perçu par les bénéficiaires comme ayant une grande valeur. La plupart de ceux qui ont répondu au sondage déclarent que leur organisation n'aurait pu entreprendre le projet sans l'aide financière du programme.

#### *Mesure du rendement et reddition des comptes*

Les rapports définitifs exigés des requérants ayant reçu des fonds de Routes commerciales sont axés sur les aspects qualitatifs et quantitatifs du projet et mettent en évidence l'atteinte des résultats. L'information recueillie à partir de ces rapports semble de grande qualité et pourrait contribuer de manière substantielle à la surveillance de l'impact du Programme de contributions de Routes commerciales en tant que soutien du secteur s'il existait une base de données appropriée dans laquelle elle pourrait être saisie facilement et rapidement.

On recueille également souvent de l'information sur le rendement auprès des commissaires au commerce culturel et des agents de développement du commerce



culturel de telle façon que le nombre de contacts, demandes, réunions, ateliers, consultations, présentations, etc., soit à jour et puisse être consulté pour les besoins de l'analyse.

Les entrevues avec le personnel du programme ont permis d'apprendre qu'on travaille actuellement à la mise sur pied d'une base de données pour faire le suivi de l'information relative à Routes commerciales. Le travail n'en est qu'à ses débuts et la base de données n'est pas entièrement opérationnelle.

### *Liens avec les objectifs stratégiques de Patrimoine canadien*

Le programme Routes commerciales soutient trois objectifs de Patrimoine canadien : contenu canadien; participation et engagement dans le domaine culturel; en relation les uns avec les autres. Routes commerciales est axé sur le contenu canadien par le biais des exigences des accords de contribution ainsi qu'en raison de la nature du travail accompli par les conseillers en commerce culturel pour la promotion et la diffusion d'œuvres culturelles canadiennes diversifiées. Le programme, en soutenant la mise en marché du contenu culturel canadien à l'extérieur du pays, permet aux étrangers d'avoir accès à des aspects de la vie canadienne. De plus, la participation des entrepreneurs culturels canadiens à des salons professionnels et à des événements internationaux destinés aux exportateurs permet à des Canadiens et Canadiennes de présenter leur travail. Les consultations avec les parties intéressées tenues par Équipe commerciale Canada – Produits et services culturels viennent accroître la connaissance qu'ont les praticiens de l'industrie de la situation dans laquelle leurs partenaires du secteur mènent leurs activités. En renforçant les débouchés à l'exportation des industries culturelles et en consolidant les entreprises, la participation et l'engagement dans le domaine culturel sont renforcés.

### *Résumé*

En général, Routes commerciales a été bien reçu par le secteur des arts et de la culture et les partenaires gouvernementaux. Il est perçu comme fournissant un soutien substantiel et nécessaire pour que le secteur soit « prêt à exporter » ainsi que pour le développement des marchés étrangers.



## Réponse de la direction et plan d'action

### Conclusions générales

La direction de Routes commerciales retient que les conclusions générales de l'évaluation formative sont positives et que le programme est considéré comme un moyen nécessaire et très utile de soutenir la croissance du secteur des arts et de la culture par la préparation à l'exportation et le développement des marchés d'exportation. Le rapport atteste également que Routes commerciales a un rôle à jouer dans Équipe Canada inc - Programmes et services. Selon nos principaux informateurs, « Routes commerciales, tel que le programme est conçu, permettra de répondre aux besoins des entreprises qui, autrement, ne rempliraient pas les critères de financement habituels ».

L'évaluation souligne le fait que le suivi constant du Programme de contributions est une mesure nécessaire. Ces préoccupations (clarté et facilité d'application et échéanciers) avaient déjà été circonscrites par la direction, qui a aussitôt pris des mesures. Ces mesures ont été prises de concert avec le Secrétariat des subventions et des contributions, les Finances et le Suivi renforcé, qui nous ont offert leur appui et leur expertise.

Nous sommes satisfaits des résultats de l'évaluation formative de ce programme novateur de Patrimoine canadien après 18 mois de fonctionnement. La cohérence de nos méthodes et le caractère prudent et judicieux de la gestion des ressources nous ont permis de réaliser les objectifs stratégiques du programme.

### Recommandations

**Recommandation 1 : Le processus de demande et les lignes directrices doivent être revues afin qu'elles soient claires et faciles à appliquer.**

Bien que le personnel du programme indique que les directives touchant les demandes ont été améliorées, il faut vérifier que c'est bien le cas. Ceci inclut un examen de l'information fournie sur le site Web de Routes commerciales pour s'assurer qu'elle concorde avec la manière dont le Programme de contributions a été mis en œuvre. Pour procéder à cet examen, il faut demander les suggestions des commissaires au



commerce culturel et des agents de développement du commerce culturel d'après les commentaires des clients du secteur.

**Réponse de la direction : recommandation acceptée.**

Au cours de l'exercice 2002-2003, la direction de Routes commerciales a procédé à un examen approfondi de toutes les procédures administratives, et notamment de toutes les fonctions associées aux subventions et aux contributions (S et C), et des rôles et responsabilités des membres du personnel qui s'en occupe. Par ailleurs, nous avons tenu compte des résultats de nos consultations auprès des experts du commerce culturel des Centres du commerce international et des missions à l'étranger. Nous avons pris les mesures suivantes :

- Publication d'un guide d'instructions sur le Programme de contributions pour clarifier les critères d'admissibilité, les procédures à suivre et les exigences à remplir.
- Révision du site Web du programme pour améliorer les communications avec le public.
- Révision des instruments d'évaluation des projets.
- Clarification et mise en oeuvre immédiate de mesures supplémentaires en matière de diligence raisonnable.
- Utilisation optimale du système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC).
- Clarification des rôles et responsabilités des membres du personnel.
- Communications régulières avec le Centre d'expertise du Secrétariat des subventions et contributions (Direction générale des finances).

Nous prendrons sous peu les mesures suivantes :

- Consolidation des instruments d'évaluation et intégration complète de ces instruments au SGISC.
- Élaboration de protocoles et d'instruments génériques pour les consultations internes et externes.
- Élaboration d'instruments de mesure du rendement.
- Révision du modèle d'accord de contribution et synchronisation de ce modèle avec le SGISC pour répondre aux besoins particuliers du programme.



- Création d'un comité d'examen des projets en vue de l'examen collectif bihebdomadaire des dossiers et de la procédure sur les S et C.
- Possibilité de création d'un comité d'examen du programme pour réduire les délais d'approbation définitive.
- Élaboration et publication de documents de formation et de programmes de logiciels en matière de S et C à l'intention du personnel de la Direction du développement du commerce et de l'investissement.
- Meilleures communications avec les candidats au financement concernant les exigences du programme.

**Échéancier** : Courant.

**Recommandation 2 : Faire un suivi des délais de traitement du Programme de contributions au cours du prochain exercice.**

Le personnel du programme ainsi que les principaux informateurs concèdent que la lenteur du processus d'approbation et d'envoi d'avis aux requérants est une question préoccupante. Selon la direction du programme, le processus d'approbation a été révisé et simplifié afin de l'accélérer. Il faudrait consigner clairement les délais de traitement des demandes au cours du prochain exercice pour s'assurer que les changements apportés au processus par la direction ont eu l'effet souhaité.

Les renseignements qui pourraient être utiles pour le suivi pourraient inclure :

- la date de réception des demandes;
- la date à laquelle les requérants ont été avisés qu'ils n'étaient pas admissibles;
- la date à laquelle les requérants sont avisés de leur succès ou de leur échec;
- la date à laquelle les requérants reçoivent le financement;
- la date de signature de l'accord de contribution.

**Réponse de la direction : Recommandation acceptée.**

Comme nous l'avons fait remarquer dans la réponse à la recommandation 1, au cours de l'exercice 2002-2003, la direction de Routes commerciales a procédé à un examen approfondi de ses procédures administratives et notamment à une évaluation des fonctions liées aux S et C et des rôles et responsabilités des





membres du personnel à cet égard. Comme nous l'avons dit, un système de reddition des comptes sur le suivi des échéances sera mis en place.

**Échéancier** : Courant.

**Recommandation 3 : S'assurer que le programme de communication de Routes commerciales inclut de l'information sur les activités menées pour le bénéfice du secteur par le personnel de Patrimoine canadien à l'AC.**

Lors des entrevues, les répondants clés, y compris les requérants, à l'exception de ceux directement touchés au Ministère, ne semblaient pas être au courant du travail de soutien qui maintient la position du secteur des arts et de la culture au sein d'Équipe Canada inc et qui fournit en permanence des rapports de recherche. Pour pouvoir continuer à soutenir et à renforcer le programme et le profil d'exportation du secteur des arts et de la culture, il importe de continuer à informer les personnes intéressées du secteur ainsi que le public au sujet des activités entreprises par le personnel de Routes commerciales à l'AC.

**Réponse de la direction : Recommandation acceptée.**

La stratégie de communications de Routes commerciales comporte les éléments suivants :

- Production de brochures : *Routes commerciales : Ouvrir les portes aux exportations canadiennes des arts et de la culture; Routes commerciales : Lignes directrices du Guide du demandeur - Programme de contributions; Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels : collaboration du secteur culturel et du gouvernement du Canada pour consolider les possibilités commerciales à l'échelle internationale.*
- Nouvelles sources d'information – études de marché et rapports.
- Mise à jour des sites Web d'Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels et du programme Routes commerciales.
- Production de bulletins sur les principales initiatives, p. ex., au sujet du Forum canadien sur l'entreprise de la culture.



- Production d'articles pour les bulletins et revues du domaine commercial sur les activités stratégiques régionales (Centres du commerce international) et internationales (missions à l'étranger).

La direction est également en train d'élaborer un rapport d'activité sur Routes commerciales pour l'exercice 2002-2003 [qui comporte une annexe pour les activités du 28 novembre 2001 au 31 mars 2002] qui comportera les éléments suivants :

- Données chronologiques sur le programme.
- Description des modes de soutien : Programme de contributions, information stratégique sur le marché et conseillers en matière de commerce culturel - à l'administration centrale, dans les Centres du commerce international et dans les missions à l'étranger.
- Données détaillées sur les activités stratégiques de nos conseillers en matière de commerce culturel (notamment sur des mesures concrètes, pour que la population comprenne les rôles et responsabilités de chacun).
- Comptes rendus de projets fructueux.

Ce rapport d'activité sera affiché sur le site Web de Routes commerciales.

**Échéancier :** Courant.

#### **Recommandation 4 : Suivre des stratégies pour mettre en place le CGRR de Routes commerciales.**

L'évaluation sommative de Routes commerciales aura lieu dans environ trois ans. Le CGRR de Routes commerciales indique une série de sources de données qui doivent être utilisées pour mesurer le rendement et l'impact du programme. Ces sources de données seront essentielles pour garantir qu'il bénéficie d'un soutien continu. La liste des sources de données inclut :

- le système financier SAP;
- la base de données interne;



- l'évaluation (consultations avec les exportateurs et les entrepreneurs culturels);
- les rapports sur les projets;
- WIN Exports;
- les documents de programme;
- Statistique Canada – Projet sur le commerce et l'investissement culturel (collecte de données);
- les études ou évaluations spécialisées.

Au cours de la présente évaluation, des discussions avec le personnel ont permis de constater qu'on exerce une surveillance des résultats et qu'on produit des rapports statistiques sur le programme. Dans certains cas, p. ex., la création de la base de données pour le Programme de contributions, les travaux ont avancé lentement.

À l'heure actuelle, il semble que les sources de données qui seront nécessaires pour l'évaluation sommative ne sont pas suffisamment développées pour le moment. Il est crucial de constituer une base de données interne. Ainsi que nous l'avons dit, l'évaluation sommative des éléments du programme reposera en grande partie sur cette base de données interne en tant que ressource complète permettant d'avoir accès à de l'information sur les activités et les résultats du programme. Des ressources ministérielles expérimentées en création de base de données, suivi des résultats, etc. doivent fournir une aide ciblée au personnel de Routes commerciales pour s'assurer que les données sur le rendement du programme sont recueillies de manière efficiente et efficace.

**Réponse de la direction : Recommandation acceptée.**

Routes commerciales procédera à une évaluation du besoin d'instruments et d'une base de données pour répondre aux exigences redditionnelles d'une gestion efficace et fournir les données nécessaires à l'évaluation sommative. D'autres mesures seront décidées compte tenu des résultats de cette évaluation.



Routes commerciales aimerait bénéficier de l'appui, de l'aide et des conseils du Ministère pour donner suite à cette recommandation. L'élaboration d'une base de données sera fonction de la disponibilité des ressources humaines et financières nécessaires.

**Échéancier** : Hiver 2004.



## 1.0 Introduction

### 1.1 Objet du rapport

La présente évaluation formative donne de l'information sur la pertinence de la conception et de la mise en oeuvre de Routes commerciales et tente de déterminer si le programme contribue à la réalisation des objectifs fixés. L'évaluation vise également à déterminer la qualité de l'information sur le rendement qui est recueillie ainsi qu'à cerner des modifications à Routes commerciales susceptibles d'améliorer ce projet.

### 1.2 Portée du programme

En mai 2001, dans le cadre de son investissement de 500 millions de dollars intitulé *Un avenir en art* dans les arts et la culture au Canada, le gouvernement du Canada a annoncé une série de projets pour assurer la croissance et le développement de la culture canadienne. Le programme Routes commerciales, doté d'un budget de 23 millions de dollars sur trois exercices, a été lancé le 28 novembre 2001. Cette initiative constitue la stratégie du ministère du Patrimoine canadien pour accroître les marchés étrangers du secteur canadien des arts et de la culture.

### 1.3 Structure du rapport

Le rapport est composé des parties suivantes :

- **Section 1.0** - Introduction
- **Section 2.0** - Profil du programme
- **Section 3.0** - Profil d'évaluation



- **Section 4.0** - Résultats d'évaluation
- **Section 5.0** - Conclusions
- **Section 6.0** - Recommandations

*L'annexe 1* fournit la liste des documents consultés; *l'annexe 2* fournit d'autres renseignements sur le sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales effectué en 2002; *l'annexe 3* fournit la liste des principaux informateurs; et *l'annexe 4* fournit des exemplaires des guides d'entrevue employés au cours de l'évaluation. GGI remercie tous ceux qui ont participé à cette étude.



## 2.0 Profil du programme

### 2.1 Description

Routes commerciales est très précisément conçu pour faciliter le développement du commerce international pour les besoins des exportateurs canadiens de produits artistiques et culturels. Il s'agit d'un programme souple qui privilégie les projets s'inscrivant dans une stratégie d'exportation à long terme. Il permet aux entrepreneurs du secteur canadien des arts et de la culture d'avoir accès à toute une gamme de programmes et de services commerciaux du gouvernement regroupés sous la bannière d'Équipe Canada inc. Routes commerciales aide les entrepreneurs du secteur lucratif et du secteur non lucratif à augmenter stratégiquement leur capacité d'exportation et à vendre leurs produits sur les marchés étrangers (*d'après la documentation de Patrimoine canadien sur Routes commerciales*).

Les initiatives prises dans le cadre de Routes commerciales sont les suivantes :

- i) services de formation et de préparation des exportateurs;
- ii) soutien spécialisé au commerce culturel dans certaines missions du Canada à l'étranger;
- iii) soutien spécialisé au commerce culturel dans certains Centres du commerce international du Canada;
- iv) participation stratégique à des salons professionnels et à des activités de jumelage;
- v) élaboration et mise en oeuvre de stratégies pour le commerce culturel, renseignement sur les marchés étrangers et information axée sur les tendances des marchés et appuyée par les clients (*d'après le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats [CGRR], profil du programme*).

#### 2.1.1 Résultats escomptés

L'objectif stratégique de Routes commerciales est de veiller à ce que les entrepreneurs du secteur canadien des arts et de la culture aient accès à



l'ensemble des programmes et services du gouvernement offerts par le biais d'Équipe Canada inc afin d'accroître leur capacité d'exportation et de répondre à leurs besoins en matière d'expansion des marchés. Du point de vue commercial, l'objectif principal du Canada est d'aider les entrepreneurs du secteur culturel à tirer le meilleur parti des occasions d'affaires internationales tout en minimisant les risques associés à l'évolution rapide de l'économie mondiale.

Le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de Route commerciales dresse la liste des principaux résultats et extraits attendus. Les résultats ultimes sont les suivants :

- Contribuer plus largement à l'image de marque du Canada par le biais des exportations de produits artistiques et culturels.
- Accroître la demande internationale pour les produits et services artistiques et culturels canadiens.
- Accroître les recettes et développer l'emploi dans le secteur culturel, en particulier dans les branches d'activité axées sur la connaissance de la nouvelle économie canadienne, qui profite aux créateurs et aux artistes.
- Faire reconnaître le secteur culturel canadien comme exportateur mondial de produits et services artistiques et culturels en anglais et en français.
- Faire reconnaître le secteur culturel canadien comme objet privilégié de l'investissement étranger.

### *Programme de contributions - Résultats escomptés*

Les conditions du Programme des débouchés commerciaux (Programme de contributions de Routes commerciales) stipulent que le Programme de contributions doit soutenir l'exportation de produits et services artistiques et culturels canadiens de haute qualité. L'augmentation prévue de la demande internationale de produits et services culturels canadiens mènera à une amélioration des recettes et à la création d'emplois dans les secteurs axés sur la connaissance de la nouvelle économie, essentiels au





maintien d'un contenu de qualité. Les résultats et extraits escomptés du Programme de contributions sont les suivants :

- i) Augmentation du nombre d'entrepreneurs canadiens du secteur des arts et de la culture qui sont prêts à exporter;
- ii) Augmentation du nombre d'entrepreneurs canadiens du secteur des arts et de la culture qui exportent; et
- iii) Sur le plan mondial, le secteur canadien des arts et de la culture est reconnu comme un exportateur important de produits et services artistiques et culturels en anglais et en français.

L'objectif ultime est d'inciter les auditoires étrangers à reconnaître et à choisir les divers produits et services artistiques et culturels canadiens (de façon à accroître la demande de contenu culturel canadien sur les marchés mondiaux).

### **2.1.2 Principales activités de Routes commerciales**

Routes commerciales doit réaliser ses objectifs par le biais de cinq activités principales<sup>1</sup> :

- 1) Jouer un rôle en matière de politique stratégique à l'appui du commerce culturel;
- 2) Soutenir les entrepreneurs en les aidant à développer leur capacité d'exportation et en les informant sur les marchés;
- 3) Soutenir les entrepreneurs en matière de développement des marchés étrangers (exportations et investissements);
- 4) Recueillir des données et de l'information; et
- 5) Activer le Programme de contributions.

<sup>1</sup> Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de Routes commerciales : Programme des débouchés commerciaux  
Annexe D



## *1. Jouer un rôle stratégique à l'appui du commerce culturel*

Cette activité a pour objet d'instaurer l'image de marque du Canada dans le secteur culturel à l'échelle internationale par des mesures commerciales et de veiller à ce que les exportateurs culturels jouissent d'un appui suffisant et adapté dans le cadre des initiatives d'Équipe Canada inc (ECI). Routes commerciales joue également un rôle en matière de politique stratégique dans le soutien du commerce culturel en fournissant des conseils aux cadres supérieurs des ministères et en s'assurant que les risques sont mieux partagés grâce à des partenariats entre les administrations fédérale, provinciales et territoriales.

Il faudra élaborer des stratégies d'exportation et/ou de marketing adaptées aux besoins et aux priorités des clients par le biais de consultations et de conseils dans le cadre des activités d'Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels (ECC-PSC). ECC-PSC est l'instrument qui permet au secteur culturel de collaborer avec Patrimoine canadien et les autres ministères fédéraux en matière de préparation à l'exportation et de développement des marchés étrangers. Cela permet aux personnes, aux entreprises et aux organisations vouées à la culture dans les secteurs privé, public et sans but lucratif de contribuer à la définition des priorités et des interventions du gouvernement.

ECC-PSC s'appuie sur le travail de l'ancien Conseil consultatif sur le commerce des produits culturels (CCCC) et des groupes de travail du Conseil qui ont analysé le contexte commercial international dans lequel s'inscrit le secteur culturel. Les membres et les groupes de travail d'ECC-PSC assument donc des responsabilités importantes, mais exigeantes. Ils sont censés solliciter activement le point de vue des gens dans la branche d'activité du secteur culturel qui les concerne et leur faire connaître le travail d'ECC-PSC.

## *2. Soutenir les entrepreneurs en les aidant à développer leur capacité d'exportation et en les informant sur les marchés*

Grâce à un partenariat renforcé avec les Centres du commerce international (CCI) d'Industrie Canada partout au Canada, Routes commerciales aide les entrepreneurs à se



préparer à exporter. Cela passe par des instruments de formation comme la préparation à la commercialisation et la préparation aux salons professionnels sous la forme d'un soutien direct aux entrepreneurs : formation, conseils, recherche et collaboration renforcée entre le secteur privé et les administrations fédérale et provinciales. Des instruments de marketing en ligne permettent également d'aider les entrepreneurs à être prêts à exporter.

### ***3. Soutenir les entrepreneurs en matière de développement des marchés étrangers (exportations et investissements)***

Routes commerciales facilite le développement des marchés étrangers par le biais d'un partenariat renforcé avec le Service des délégués commerciaux du Canada du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Les recherches et les renseignements concernant les marchés sont également un élément important du soutien des entrepreneurs dans le domaine du développement des marchés étrangers, tout comme l'accès aux débouchés commerciaux internationaux, qu'il s'agisse de salons professionnels ou d'activités de jumelage. Par ailleurs, les entrepreneurs sont aidés par le biais d'une participation stratégique à des missions commerciales ainsi que d'une présence renforcée des industries et organisations culturelles dans les missions commerciales dirigées par le premier ministre ou des ministres. Les partenariats, à l'étranger et au Canada, avec des partenaires stratégiques d'ECI permettent à Routes commerciales d'aider les entrepreneurs sur le plan du développement des marchés étrangers et de consolider l'image de marque du secteur culturel canadien comme objet d'intérêt privilégié pour les investisseurs étrangers et la technologie.

### ***4. Recueillir des données et de l'information***

La collecte de données et d'information permet à Routes commerciales de fournir au gouvernement des données de base sur les exportateurs, les petites et moyennes entreprises (PME), les jeunes, les femmes et les entrepreneurs culturels autochtones. Routes commerciales peut ainsi fournir une meilleure information sur le commerce culturel, notamment sur le commerce de services, au gouvernement pour que celui-ci soit en mesure de mieux tenir compte des besoins et des priorités des entrepreneurs.



L'information recueillie est censée permettre aux entrepreneurs de se positionner stratégiquement sur les marchés.

### *5. Activer le Programme de contributions*

La Direction du développement du commerce et de l'investissement (DDCI) de Patrimoine canadien est chargée d'administrer un programme de contributions axé sur deux priorités : la préparation à l'exportation et le développement des marchés étrangers.

## **2.1.3 Contexte**

Les entreprises de création et le secteur culturel en général sont d'importants moteurs de croissance dans la nouvelle économie. Le secteur culturel est une source de création d'emplois divers (640 000 en 1996-1997) et de prospérité (le secteur compte pour 3,1 % du PIB du Canada)<sup>2</sup>. Les produits et services artistiques et culturels novateurs du Canada contribuent à l'expression de notre diversité, de nos valeurs et de notre identité. Ils sont un élément dynamique de l'économie canadienne qui représente près de 5 milliards de dollars par an en exportations de produits et services<sup>3</sup>.

Les entrepreneurs culturels du Canada sont en majorité de petites et moyennes entreprises, selon le cas à but lucratif ou sans but lucratif, dont les produits sont créés et commercialisés dans l'ensemble des provinces et territoires et sont issus du patrimoine bilingue, autochtone et multiculturel du Canada. Les États-Unis et l'Europe restent les destinations les plus importantes pour les exportateurs de produits culturels canadiens, tandis que de nouveaux marchés s'ouvrent en Asie et en Amérique du Sud.

De 1996 à 2000, on a enregistré une augmentation de 38 % dans les exportations culturelles du Canada, mais l'ensemble des exportations de biens et de services canadiens a augmenté de 49 % durant la même période. La croissance rapide des exportations non seulement consolide les bénéfices nets et la vitalité des entreprises

<sup>2</sup> Direction du développement du commerce et de l'investissement : site Web de Routes commerciales.

<sup>3</sup> Ibid.



culturelles canadiennes, mais fait aussi reconnaître le Canada dans le monde comme le pays diversifié et novateur qu'il est devenu<sup>4</sup>.

Pour aider le secteur culturel à réaliser tout son potentiel sur le plan économique et à titre de producteur et de fournisseur de contenu, au Canada et à l'étranger, le ministère du Patrimoine canadien a adopté une stratégie visant à accroître le nombre d'entrepreneurs culturels canadiens, à faire du secteur culturel canadien un objet privilégié d'investissement en Amérique du Nord et à soutenir activement les exportations de produits et services en français et en anglais afin de positionner le contenu culturel canadien plus favorablement sur les marchés mondiaux.

Sous l'égide d'Équipe Canada inc, le gouvernement a pris des mesures destinées à favoriser l'exportation de produits et de services culturels canadiens. Comme membre d'Équipe Canada inc, le ministère du Patrimoine canadien a pour intention de veiller à ce que le secteur culturel canadien non seulement conserve, mais consolide sa position de fournisseur de contenu mondial et de moteur de la société de l'information et de l'économie du savoir à l'échelle mondiale.

## 2.1.4 Population visée

Routes commerciales vise à aider le secteur des arts et de la culture à avoir accès aux débouchés commerciaux internationaux. Par ailleurs, les organisations ayant des projets de développement des marchés étrangers dans les domaines des arts de la scène, des arts visuels, du film et de la vidéo, de la télévision, de l'enregistrement sonore, de l'édition, du design, des métiers d'art et des nouveaux médias peuvent adresser des demandes de financement. Grâce à ces mesures, les entrepreneurs culturels canadiens peuvent réussir à l'échelle internationale et contribuer à faire reconnaître le Canada comme un pays diversifié et très novateur.

Routes commerciales est un programme axé sur le marché et conçu pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens de produits et services artistiques et culturels en

<sup>4</sup> Ibid.



matière de développement des marchés étrangers. L'initiative s'adresse plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises, et notamment à celles qui sont dirigées par des Autochtones, des femmes et des jeunes. Les organisations, entreprises et associations culturelles, à but lucratif ou sans but lucratif, appartenant à des intérêts canadiens ou contrôlées par des intérêts canadiens, qui sont actives depuis au moins un an peuvent demander du financement. Les organisations nationales, provinciales, municipales et communautaires et les fournisseurs de services d'exportation comme les associations professionnelles, les entreprises de services, les établissements d'enseignement et les chambres de commerce peuvent également demander de l'aide.

## 2.1.5 Exécution

### Éléments d'exécution

Routes commerciales offre aux entrepreneurs du secteur des arts et de la culture trois types de soutien qui englobent les activités ci-dessus. Ces modes de soutien sont les suivants :

1. Le Programme de contributions;
2. La recherche de nouvelles sources d'information;
3. Les services de conseillers experts qualifiés.

#### *1. Le Programme de contributions*

Le programme de contributions de Routes commerciales appuie les initiatives des organismes du secteur des arts et de la culture qui sont associées à l'élaboration et à la mise en oeuvre de stratégies d'exportation à long terme. Il permet aux exportateurs culturels canadiens de se préparer à exporter et d'élargir les marchés étrangers. Il s'agit, par exemple, de financer la participation à des salons professionnels, de soutenir des missions commerciales, d'organiser des ateliers de formation et de faciliter le réseautage entre des artistes et entrepreneurs canadiens du secteur des arts et de la culture et des acheteurs étrangers.



## *Préparation à l'exportation*

Ce volet a pour but d'aider le secteur des arts et de la culture à être plus apte à exporter. Il s'agit du degré de préparation d'une entreprise à faire affaire avec l'étranger, c'est-à-dire être prête à conclure des transactions et à être concurrentielle à l'échelle mondiale.

## *Développement des marchés internationaux*

Le volet Développement des marchés étrangers a pour but d'aider le secteur des arts et de la culture à développer sa capacité de conclure des ventes de produits et de services à l'étranger. Il s'agit de favoriser le dynamisme et la croissance du secteur des arts et de la culture au Canada au bénéfice des entrepreneurs de ce secteur.

## ***2. La recherche de nouvelles sources d'information***

Comme le précise la documentation promotionnelle de Routes commerciales, le ministère du Patrimoine canadien, Équipe Canada inc et Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels reconnaissent que le Canada a besoin d'une meilleure qualité d'information sur les exportations, les exportateurs et les relations commerciales en matière de produits et services culturels. Ils sont sensibles au fait que les fournisseurs canadiens de produits et services culturels ont besoin de renseignements plus précis et actuels sur les marchés étrangers.

Pour répondre à ces besoins, Routes commerciales finance des projets susceptibles de résorber les lacunes d'information. Il est possible, par exemple, de financer la réalisation d'études ciblées sur certains marchés et pays et d'enquêtes et profils sur les caractéristiques d'exportation au profit des entrepreneurs culturels canadiens ou de recueillir des données sur les exportateurs culturels canadiens et le commerce culturel.

## ***3. Les services de conseillers experts qualifiés***



Routes commerciales facilite l'accès à des conseillers qualifiés dont les exportateurs culturels actuels et potentiels ont besoin. Ces conseillers font partie du réseau du gouvernement fédéral qui appuie le commerce international.

Six commissaires au commerce culturel (CCC) dont les bureaux se trouvent dans les Centres du commerce international d'Industrie Canada situés à St. John's, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver offrent un service à « guichet unique » aux petites et moyennes entreprises culturelles canadiennes qui sont prêtes à exporter ou qui désirent élargir leurs marchés à l'étranger.

Cinq agents de développement du commerce culturel (ADCC) dont les bureaux se trouvent à New York, Los Angeles, Singapour, Paris et Londres offrent de l'aide sur le plan du développement des marchés étrangers.

Le réseau de partenariat regroupe les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, les partenaires d'Équipe Canada inc, les délégués commerciaux principaux à l'étranger et dans les Centres du commerce international, les administrations provinciales et municipales, des organismes de développement régional, Partenaires pour l'investissement au Canada, des organisations et associations culturelles (nationales et régionales) et des organisations non gouvernementales (p. ex., le Forum pour la formation en commerce international [FFCI]).

## 2.1.6 Ressources

Le ministère du Patrimoine canadien a obtenu pour Routes commerciales un budget de vingt-trois millions de dollars sur trois ans, dont 7 millions pour l'exercice 2001-2002 et 8 millions par an pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004. Ce budget comporte, pour le Programme de contributions, 1 million de dollars pour l'exercice 2001-2002 et 2 millions par an pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004.

Au cours de l'exercice 2001-2002, en raison surtout du lancement du programme en novembre 2001, les dépenses réelles se sont élevées à seulement 2,5 millions de dollars, dont 133 000 dollars pour le Programme de contributions. Au cours de l'exercice





2002-2003, les dépenses se sont élevées à 8 millions, dont 1,97 million pour le Programme de contributions. Routes commerciales prévoit des dépenses de 8 millions pour l'exercice 2003-2004, dont 2 millions de contributions.

### **Personnel de l'administration centrale**

Aux ressources attribuées à Routes commerciales devaient s'ajouter 12 équivalents temps plein (ETP) pour permettre à la Direction générale du commerce et de l'investissement (DGCI) de Patrimoine canadien d'élargir son rôle de fournisseur principal de services commerciaux auprès des entreprises du secteur culturel canadien. Ces ressources devaient permettre à la DGCI de gérer le Programme de contributions et d'élargir son rôle administratif auprès d'ECC-PSC. Les ETP supplémentaires devaient également permettre à la DGCI d'inviter les protagonistes du secteur privé à un dialogue concernant l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies à long terme pour le développement des marchés étrangers, de continuer à coordonner le rôle du Ministère comme principal membre d'Équipe Canada inc et de coordonner les études de marché avec les missions à l'étranger et les activités de préparation à l'exportation avec les CCI de tout le Canada.

### **Conseillers en matière de commerce culturel**

Comme nous l'avons indiqué au *point 3 de la section 2.1.5*, les ressources réservées à Routes commerciales comportent le placement de six commissaires au commerce culturel et de cinq agents de développement du commerce culturel.

## **2.1.7 Structure de gouvernance**

En 2002, l'ancien Conseil consultatif sur le commerce des produits culturels a pris un statut officiel sous la forme du secteur des produits et services culturels d'Équipe commerciale Canada (ECC-PSC), rejoignant d'autres secteurs prioritaires comme l'aérospatiale et la défense, les biotechnologies, l'automobile, l'environnement, les technologies de l'information et des communications. ECC-PSC rend compte au sous-ministre de Patrimoine canadien pour que le gouvernement du Canada ait



connaissance du point de vue des entrepreneurs dans ses délibérations sur les priorités à adopter en matière de préparation à l'exportation et de développement des marchés étrangers pour le secteur des arts et de la culture.

ECC-PSC est gérée par un comité exécutif composé de tous les présidents élus du secteur et des groupes de travail géographiques ainsi que des coprésidents du secteur privé et du secteur public. Le personnel de Routes commerciales fournit des services de secrétariat à ECC-PSC.

Routes commerciales est administré par la Direction du développement du commerce et de l'investissement, qui relève de la Direction générale du commerce et de l'investissement à Patrimoine canadien.

### 2.1.8 Liens avec les objectifs stratégiques de Patrimoine canadien

Les objectifs stratégiques de Patrimoine canadien sont les suivants :

***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 les Canadiennes 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.



## 3.0 Profil d'évaluation

### 3.1 Aperçu de la méthode d'évaluation

L'évaluation formative a pour objet de suivre l'évolution du programme en direction des objectifs prévus à moyen terme. Elle porte sur 1) la pertinence de la conception du programme, 2) la qualité d'exécution du programme, 3) la mesure dans laquelle des progrès sont accomplis en direction des objectifs du programme, 4) la pertinence de l'information que l'on recueille sur le rendement et des systèmes mis en place à cet égard, 5) les modifications qu'il y aurait lieu d'apporter. La direction du programme s'est engagée à mener à bien cette évaluation formative de Routes commerciales.

#### 3.1.1 Contribution des entrepreneurs

Les entrepreneurs du secteur ont participé à la réalisation des objectifs de l'évaluation en donnant accès à des documents, en fournissant de l'information et en répondant à des sondages. Par ailleurs, le personnel de Patrimoine canadien a, lui aussi, fait sa part en examinant et en commentant les rapports provisoires.

#### 3.1.2 Questions et enjeux de l'évaluation

Les thèmes suivants ont orienté l'évaluation. Ces thèmes et questions ont constitué la base des guides d'entrevue. Les résultats d'évaluation sont fournis sous chaque grande rubrique.

##### *Pertinence de la conception du programme*

1. Quels sont les atouts de la conception de Routes commerciales (p. ex., objectifs et résultats escomptés, critères d'admissibilité et priorités, structure de gouvernance, voies de communication)?
2. Certains aspects de la conception de Routes commerciales sont-ils des obstacles à son succès? Dans l'affirmative, quels sont-ils?

##### *Pertinence du mode d'exécution du programme*

3. Routes commerciales est-il mis en oeuvre comme on l'avait prévu? Sinon, pourquoi?



4. La mise en oeuvre de Routes commerciales a-t-elle été entravée par des difficultés ou des obstacles internes ou externes? Dans l'affirmative, quels sont-ils et quels changements y a-t-il lieu d'apporter?
5. Dans quelle mesure la clientèle visée est-elle bien desservie par le mécanisme d'exécution de Routes commerciales?
6. Les entrepreneurs sont-ils satisfaits des produits et/ou des services fournis par Routes commerciales? Quels sont les défis à relever?
7. Quels coûts administratifs l'exécution de Routes commerciales suppose-t-elle?
8. Le mode d'exécution actuel de Routes commerciales est-il le meilleur?

### ***Probabilité que le programme permette de réaliser les objectifs prévus***

9. Quels progrès attestés a-t-on faits en direction des premiers objectifs?
10. En quoi le mode de fonctionnement actuel permet-il à Routes commerciales de réaliser ses objectifs?
11. Certaines contraintes entravent-elles ou limitent-elles la capacité de Routes commerciales à réaliser ses objectifs? Dans l'affirmative, quelles sont-elles?
12. Y a-t-il lieu de penser que Routes commerciales ou les projets financés dans le cadre du Programme des débouchés commerciaux (PDC) produisent des effets positifs et/ou négatifs imprévus? Dans l'affirmative, quels sont-ils?

### ***Mesure du rendement et reddition des comptes***

13. Quels mécanismes de suivi a-t-on mis en place pour veiller à une mesure efficace et régulière du rendement? Recueille-t-on systématiquement de l'information sur le rendement?
14. Recueille-t-on suffisamment d'information de base pour mesurer les progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés? Sinon, quels changements y a-t-il lieu d'apporter?
15. Routes commerciales dispose-t-il de mécanismes suffisants pour mesurer les répercussions des projets et le rendement global du programme? Sinon, quels changements y a-t-il lieu d'apporter?
16. Les bénéficiaires rendent-ils compte des extrants et des résultats obtenus? Sinon, quelles mesures devrait-on prendre pour corriger la situation?



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

La méthode d'évaluation comportait une analyse de documents, des entrevues approfondies avec vingt-six informateurs, des entrevues avec dix-huit candidats à des accords de contribution (12 dont la demande avait été acceptée et 6 dont la demande avait été rejetée) et l'examen des dossiers de seize candidats dont la demande avait été acceptée. Le rapport final intègre également les résultats et observations dont a rendu compte une étude élaborée par la Direction du développement du commerce et de l'investissement (DDCI).

- **Examen de documents**

Nous avons examiné un large éventail de documents traduisant tous les aspects du programme. La liste de ces documents se trouve à l'**annexe 1**. L'examen des documents a permis d'obtenir de l'information sur la plupart des questions à analyser au cours de l'évaluation et aidé l'équipe à mieux comprendre le contexte général des éléments du programme. Nous avons procédé à une évaluation des mécanismes redditionnels et des indicateurs de rendement en étudiant les dossiers administratifs, les plans de travail et les rapports trimestriels utiles.

- **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales**

En 2002, un questionnaire visant à évaluer les résultats de tous les projets financés dans le cadre du Programme de contributions.

EKOS Research Associates Inc. a été chargée de la conception finale de l'instrument de sondage ainsi que de l'intégration, de l'analyse et du compte rendu des données d'enquête. Les questionnaires ont été adressés par la poste à tous les bénéficiaires de Routes commerciales qui avaient mené à bien les projets pour lesquels ils avaient obtenu un financement (N=23). Dix-huit entrepreneurs nous ont répondu. Le sondage portait sur tous les projets réalisés en 2001-2002 et approuvés pour 2002-2003 jusqu'en décembre 2002.

Les résultats du sondage d'EKOS sont intégrés au présent rapport et sont indiqués dans le texte sous la rubrique *Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales*. Les données d'enquête sont directement tirées du rapport approuvé par Patrimoine canadien et



n'ont été d'aucune façon modifiées. Le lecteur trouvera d'autres renseignements concernant le *sondage*, notamment des commentaires des bénéficiaires, à l'**annexe 2**.

- **Examen des dossiers de projets réalisés**

Nous avons examiné les dossiers de seize candidats dont les projets ont été financés par Routes commerciales.

- **Entrevues avec les principaux informateurs**

Nous avons rencontré vingt-six informateurs principaux appartenant aux catégories suivantes :

- Cadres supérieurs ministériels (p. ex., sous-ministre délégué de Patrimoine canadien; SMA des Affaires internationales et intergouvernementales; directeur général de la Direction générale du commerce et de l'investissement; directeur de la Direction du développement du commerce et de l'investissement [cinq entrevues]).
- Agents de développement du commerce culturel de Patrimoine canadien en fonction dans des missions à l'étranger et commissaires au commerce culturel/agents du commerce culturel en fonction dans des Centres du commerce international au Canada (sept entrevues).
- Superviseurs d'agents du développement du commerce culturel et de commissaires au commerce culturel au MAECI et à Industrie Canada (six entrevues).
- Présidents de groupes de travail d'Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels (quatre entrevues).
- Représentant de la Direction générale des services ministériels; délégué commercial principal, Unité de la politique et de la planification (deux entrevues).
- Représentants de ministères partenaires : MAECI (deux entrevues). Il n'y avait pas de représentants d'IC disponibles.

Nous avons élaboré des guides d'entrevue pour :

- les cadres supérieurs ministériels, d'autres membres du personnel du Ministère et le personnel d'autres ministères du gouvernement;
- les commissaires et agents responsables du commerce culturel;
- les présidents de groupes de travail d'Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels.



Les questions ne sont pas toutes applicables à tous les informateurs. Le lecteur trouvera la liste des principaux informateurs à l'**annexe 3** et un exemplaire des guides d'entrevue, à l'**annexe 4**.

- *Entrevues avec des candidats au financement*

Nous avons rencontré dix-huit candidats (12 dont la demande avait été acceptée et 6 dont la demande avait été rejetée). Le lecteur trouvera les guides d'entrevue les concernant à l'**annexe 4**.

### **Champ d'enquête**

L'examen des documents a permis d'obtenir de l'information sur la genèse et l'introduction du programme, les types d'activités, les procédures redditionnelles, l'évolution de la mise en oeuvre des éléments du programme et d'autres perspectives concernant les caractéristiques du programme.

Les entrevues avec nos principaux informateurs nous ont permis de recueillir les points de vue et opinions de ceux qui connaissent bien la conception et le mode d'exécution de Routes commerciales, de circonscrire les améliorations qui pourraient y être apportées et d'avoir une idée des progrès réalisés en direction des objectifs du programme. Elles nous ont également permis d'obtenir d'autres renseignements sur les exigences redditionnelles, les obstacles ou contraintes qui pourraient s'opposer à la réalisation des objectifs du programme et les moyens par lesquels les responsables du programme abordent les problèmes soulevés par son exécution.

Les entrevues avec les candidats au financement nous ont permis de recueillir le point de vue de ceux qui font l'expérience concrète de la mise en oeuvre des accords de contribution du programme.

L'examen des dossiers de seize candidats ayant conclu un accord de contribution nous a permis d'évaluer les exigences redditionnelles de cet élément du programme ainsi que d'autres aspects de la mise en oeuvre des accords de contribution.



Le sondage auprès des candidats au financement nous a permis de dresser un profil des premiers candidats au Programme de contributions et d'obtenir leur point de vue sur l'utilité du programme et les progrès accomplis en direction des résultats escomptés.





## 4.0 Résultats d'évaluation

Le profil qui suit, quoiqu'il ne s'agisse pas d'un résultat d'évaluation en tant que tel, s'appuie sur l'information recueillie dans le cadre de l'un des champs d'enquête de cette évaluation et fait partie de notre rapport d'évaluation global. Il est issu du **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales** et présenté ici avant l'examen des questions d'évaluation.

### *Profil des bénéficiaires du programme de contributions*

Le profil des bénéficiaires élaboré pour le **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales** indique que près de la moitié des répondants avaient une envergure internationale. Peu d'entre eux étaient d'envergure locale ou communautaire. Tous les bénéficiaires représentent des organisations appartenant à des intérêts canadiens ou exploitées par des intérêts canadiens.

La plupart des bénéficiaires étaient des entreprises constituées en sociétés aux termes d'une loi provinciale (13), mais l'échantillon comportait un petit nombre d'entreprises constituées en sociétés aux termes de la loi fédérale ainsi qu'un établissement d'enseignement. Les sièges sociaux se trouvaient principalement au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. La majorité des entreprises (12 sur 18) existaient depuis plus de dix ans, tandis que cinq d'entre elles existaient depuis cinq ans ou moins.

La plupart des répondants (13) représentaient des organisations à but lucratif. La majorité de ces organisations (8 sur 13) comptaient cinq employés ou moins. Au cours de leur dernier exercice, la plupart d'entre elles (9 sur 13) avaient obtenu des recettes de ventes de moins de 2 millions de dollars. Pour près de la moitié de ces organisations (5 sur 13), les exportations représentaient 10 % ou moins des ventes totales, tandis que, pour une petite majorité (7 sur 13), elles représentaient plus de 20 % des ventes totales.

À peine plus de la moitié des répondants (7 sur 13) considéraient que leur entreprise était un exportateur en expansion. Deux organisations étaient de nouveaux exportateurs (pas de ventes à l'exportation au moment du sondage), tandis que quatre étaient des exportateurs établis avec au moins un marché bien couvert.



Les exportateurs en expansion couvraient plusieurs branches d'activité du secteur des arts et de la culture, tandis que les nouveaux exportateurs s'intéressaient seulement aux arts de la scène (deux organisations) et à la musique et l'enregistrement sonore (une organisation). La plupart des exportateurs établis (trois) étaient des éditeurs de livres, quoique certains s'intéressaient aux arts visuels, à l'artisanat et au design (une organisation dans chaque cas).

Très peu de répondants (3 sur 18) représentaient une association professionnelle ou communautaire. La plupart des organisations s'intéressaient à plus d'une branche d'activité du secteur des arts et de la culture. (Pour cette question du sondage, les répondants cochaient toutes les activités applicables à leur organisation.) Les branches d'activité le plus souvent représentées étaient les arts de la scène, le design, le film et la vidéo, la musique et l'enregistrement sonore, et l'édition de livres.

Voici, par ordre d'importance, les branches d'activité des 18 organisations :

- ▶ Arts de la scène (six organisations)
- ▶ Design (quatre)
- ▶ Film/vidéo (quatre)
- ▶ Musique et enregistrement sonore (quatre)
- ▶ Édition de livres (quatre)
- ▶ Film/télévision (trois)
- ▶ Métiers d'art (trois)
- ▶ Arts visuels (deux)
- ▶ Patrimoine (deux)
- ▶ Nouveaux médias (deux)

## 4.1 Pertinence de la conception du programme

### *Questions d'évaluation*

1. *Quels sont les atouts de la conception de Routes commerciales?*
2. *Certains aspects de la conception de Routes commerciales sont-ils des obstacles à son succès?*

### 4.1.1 Atouts de la conception





### *Entrevues avec les principaux informateurs*

Les participants de toutes catégories ont circonscrit un certain nombre d'atouts associés à la conception de Routes commerciales.

Tous considéraient Routes commerciales comme une initiative novatrice dont le secteur des arts et de la culture avait grand besoin. Ils ont souligné le fait que le programme fait la promotion des exportations de produits et services artistiques et culturels par le biais de mécanismes spécifiquement conçus pour répondre aux besoins du secteur. Plus de la moitié des principaux informateurs et quelques candidats au financement ont déclaré que les programmes antérieurs de soutien aux exportations (par exemple le Programme de développement des marchés d'exportation [PDME] du MAECI) ne convenaient pas au secteur des arts et de la culture en raison de critères excluant beaucoup d'entités artistiques et culturelles.

Les principaux informateurs estimaient que Routes commerciales, dans sa conception actuelle, répondra aux besoins de ceux qui, sinon, passeraient entre les mailles d'autres programmes de financement.

Les représentants d'entreprises privées et d'autres ministères du gouvernement considèrent que les partenariats avec des centres du commerce établis, au Canada et à l'étranger, est un aspect très positif de la conception du programme. Selon les représentants d'autres ministères du gouvernement, les commissaires au commerce culturel et les agents de développement du commerce culturel en fonction dans les Centres du commerce international et les missions à l'étranger permettent d'améliorer la qualité des services offerts au secteur des arts et de la culture. Jusque-là, les services au secteur étaient fournis par le personnel des CCI et des missions à l'étranger, qui faisait de son mieux, mais qui, le plus souvent, ne connaissait pas suffisamment bien le secteur.

Les commissaires au commerce culturel, les agents de développement du commerce culturel et les cadres supérieurs de Patrimoine canadien ont circonscrit un autre atout : le fait que les conseillers se trouvent dans les CCI et les missions à l'étranger permet de trouver d'autres sources de financement pour les entrepreneurs du secteur des arts et de la culture. On peut même parfois obtenir des fonds supplémentaires. Les principaux informateurs nous ont fourni les exemples suivants :



- Programmes municipaux, provinciaux et autres accessibles aux entrepreneurs du secteur des arts et de la culture, dont ils n'avaient pas connaissance. Ces programmes n'ont pas nécessairement à voir avec les exportations en soi, mais ils permettent d'améliorer d'autres aspects des opérations ou de l'organisation d'une entreprise culturelle et, par contrecoup, de consolider son potentiel d'exportation.
- Accès des conseillers au Fonds des services à la clientèle disponible dans les missions à l'étranger pour mettre en valeur les activités du secteur des arts et de la culture organisées par l'intermédiaire des missions.

Les répondants estimaient que le programme appuie effectivement la désignation du secteur des arts et de la culture comme secteur prioritaire d'Équipe commerciale Canada (ECC) en fournissant une expertise en matière d'exportations et en offrant un mécanisme de financement aux entreprises. Le recours à l'expertise des entreprises par le biais d'ECC-PSC pour déterminer les orientations stratégiques du programme est considéré comme un autre aspect positif du programme. La moitié des présidents d'ECC-PSC que nous avons rencontrés se disaient qu'il était peut-être temps d'envisager une autre série de consultations auprès des membres des branches d'activité du secteur pour s'assurer que Routes commerciales s'appuie sur les perspectives les plus actuelles du groupe que ces membres représentent.

Les principaux informateurs estimaient dans leur ensemble que Routes commerciales est une initiative qui atteste plus largement le fait que la culture est un produit d'exportation. Selon eux, les services offerts par le programme sont l'occasion de sensibiliser les autres ministères fédéraux et provinciaux aux avantages du développement des exportateurs dans le domaine des arts et de la culture.

#### 4.1.2 Défis

##### *Aperçu*

Routes commerciales est une initiative très récente et en constante évolution. Les principaux informateurs, comme l'analyse des données, ont révélé que certains aspects de la conception du programme devraient être révisés.

##### *Conception du Programme de contributions*



Le Programme de contributions évolue comme d'autres aspects du programme. Comme nous l'indiquons sous la rubrique ***Résultats des entrevues avec les candidats au financement*** (ci-dessous), certains candidats ont déclaré avoir eu de la difficulté à comprendre les critères d'admissibilité. Certains ont également eu des difficultés en raison de la courte durée des accords de contribution. Selon eux, les fonds devaient être dépensés pendant l'exercice en cours, il n'y avait pas de financement pluriannuel et les demandes devaient être adressées pendant l'exercice au cours duquel l'activité avait lieu. Nous ne disons pas que les candidats avaient raison de penser ainsi, mais que c'est ce qu'ils ont déclaré aux chercheurs et ce qu'ils ont compris des instructions fournies par le personnel de l'administration centrale chargé de s'occuper de leurs demandes. Les candidats au financement ne savaient pas très bien s'ils pouvaient faire une demande pour une activité qui aurait lieu au cours de l'exercice suivant. Ils se demandaient, par exemple, s'ils pouvaient faire une demande dès à présent pour une activité qui aurait lieu au début de l'exercice suivant.

L'information fournie à la rubrique « **Quand faire une demande?** » sur le site Web de Routes commerciales au sujet du programme de contributions (juin 2003) est formulée comme suit :

« Le Programme de contributions Routes commerciales est administré suivant l'exercice financier du gouvernement du Canada, qui va du 1<sup>er</sup> avril d'une année donnée au 31 mars de l'année suivante. Une demande peut être présentée n'importe quand durant l'exercice. Le Programme ne peut considérer une demande dont le projet s'étend sur plus d'un exercice financier du gouvernement du Canada. »

Selon le personnel du programme, des ententes de financement pluriannuel ont été approuvées de temps à autre dans le cadre du Programme de contributions. Cela semble contredire l'information fournie sur le site Web. Nous recommandons de réviser et de clarifier l'information fournie sur le site pour y répondre aux questions concernant la possibilité d'un financement pluriannuel et le chevauchement des exercices pour les demandes de financement.

*Équilibre entre le financement du Programme de contributions et d'autres aspects de Routes commerciales*



Le budget du Programme de contributions est de 2 millions de dollars par an, soit 25 % du budget de Routes commerciales. Les entrepreneurs étaient généralement d'avis que les éléments d'appui au commerce de Routes commerciales sont indispensables à l'évolution du secteur vers l'exportation. Ils estimaient qu'il était encore trop tôt pour dire si le financement des divers aspects du programme est équilibré, puisqu'ils considéraient que, dans l'ensemble, le programme n'est pas suffisamment financé. Ils adoptent pour l'instant une attitude de temporisation.

Les principaux informateurs, comme les candidats, à l'exception de ceux qui travaillent directement dans les ministères, ne semblaient pas au courant des activités de soutien qui permettent d'intégrer le secteur des arts et de la culture à Équipe Canada inc et de produire régulièrement des rapports de recherche. Pour continuer à soutenir et à consolider non seulement le programme, mais aussi le profil d'exportation du secteur des arts et de la culture, il est important de continuer à informer les entreprises du secteur ainsi que le public en général des activités du personnel de Routes commerciales et à l'administration centrale de veiller à ce que les efforts de recherche et d'investissement du Ministère donnent lieu à des résultats de qualité supérieure.

### *Lier les CCC et les ADCC à la procédure du Programme de contributions*

L'évaluation a révélé que le Programme de contributions n'est pas clairement lié à d'autres participants de Routes commerciales, par exemple les CCC et les ADCC, de sorte que des CCC ne savaient pas quelles entreprises ou quels particuliers avaient fait une demande dans leur région, où en était leur demande ou ce qu'on pouvait espérer obtenir. Les candidats ne se sont pas non plus adressés à eux pour obtenir de l'aide concernant la procédure de demande, les critères d'admissibilité ou la documentation exigible. Les candidats au financement adressaient leurs questions à l'unité de l'administration centrale qui reçoit les demandes.

D'après nos entrevues avec les CCC et le personnel du Ministère, on est en train de corriger cette situation. Les CCC interviennent dans la procédure de demande dès le début afin d'aider, le cas échéant, les candidats et leur faire savoir qu'ils sont à leur disposition. Cette modification à la conception du programme devrait donner lieu à des demandes de meilleure qualité et à une plus large reconnaissance du rôle des CCC et des ADCC. Le sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales a révélé que plus de la moitié (11) des répondants connaissaient le Service des délégués commerciaux et que près de la



moitié (7) d'entre eux connaissaient les Centres du commerce international d'Industrie Canada, mais la question ne faisait pas état des CCC et des ADCC.

#### *Placement et territoire des CCC et des ADCC*

Le territoire des ADCC et des CCC est le plus souvent très vaste. Les titulaires de ces postes et leurs supérieurs immédiats sont conscients du fait qu'ils ne peuvent pas couvrir tout leur territoire. Pour tâcher de régler ce problème, tous s'efforcent de maximiser les ressources dont ils disposent en ciblant certaines branches d'activité et certains événements stratégiques. Cela se traduit dans les plans de travail annuels qu'ils présentent à leurs supérieurs hiérarchiques et au personnel de l'administration centrale après concertation avec les parties intéressées.

L'endroit où travaillent les ADCC intéresse plus ou moins les entreprises selon la branche d'activité. Le bureau chargé de l'Asie, situé à Singapour, couvre un vaste territoire, et Singapour joue un rôle central pour les exportateurs de produits et de services artistiques et culturels. D'après nos entrevues, le secteur de la musique préférerait avoir un ADCC au Japon, car ce marché représente 10 fois la valeur marchande du reste de l'Asie pour ses ventes. Les répondants du secteur cinématographique évitent certains pays d'Asie en raison de droits d'auteur internationaux non réglés et de problèmes de piratage. L'Australie et la Nouvelle-Zélande sont de nouveaux marchés potentiels pour certaines entreprises cinématographiques et de production de musique country.

#### *Souplesse de conception de Routes commerciales*

La souplesse des éléments du programme, notamment l'accès à des conseillers en commerce culturel et la possibilité de demander du financement dans le cadre du Programme de contributions (pas de restrictions d'accès et d'utilisation pour les conseillers en commerce culturel, en dehors du fait que l'entreprise doit être une PME ou représenter des PME du secteur des arts et de la culture, pas de dates d'échéance pour les demandes de financement), est considérée à la fois comme un atout et comme une difficulté.

L'ouverture du programme à un secteur qui n'a jamais bénéficié de mécanisme de ce genre est considérée comme un atout. La difficulté tient au fait qu'il faut répondre à une demande nombreuse et (selon le personnel du programme) croissante sur tous les fronts.



L'un des présidents des groupes de travail d'ECC-PSC a exprimé l'avis qu'il faudrait peut-être songer à hiérarchiser les branches d'activité pour le Programme de contributions, afin de réduire la demande globale. Il reconnaissait la difficulté à concrétiser ce point de vue en raison des intérêts conflictuels représentés par toutes les branches d'activité du secteur des arts et de la culture, mais il estimait que certaines branches (par ex., le design) avaient besoin d'un supplément de soutien. Selon ce répondant, une stratégie ciblée permettrait d'accroître l'impact du Programme de contributions sur ces branches d'activité.

### *Indicateurs de rendement*

Les cadres supérieurs de Patrimoine canadien et les entrepreneurs du secteur privé ont fait remarquer qu'il était difficile de mesurer le succès de Routes commerciales par les moyens traditionnellement appliqués aux secteurs d'exportation. Nos entrevues avec les deux groupes ont révélé des soucis concernant la capacité de mesurer les effets cumulatifs de Routes commerciales. Les répondants estimaient très difficiles de désagréger et de repérer les effets attribuables au seul programme.

Les entrepreneurs ont fourni des exemples de caractéristiques opérationnelles de leur branche d'activité, dont les échéances sont telles que même les résultats à moyen terme sont difficiles à mesurer. Par exemple, dans le domaine de la musique, l'exportation est une question de permis plutôt que de vente d'un produit matériel. Les exportations s'appuient sur des relations commerciales qu'il faut parfois des années à établir. Le produit, pour une entreprise de production musicale, c'est la bande maîtresse. Elle est venue avec les droits de reproduction. Les ententes entre les parties concernant les dispositions financières relatives au nombre d'exemplaires vendus lient celles-ci juridiquement et portent sur des périodes de cinq à dix ans, de sorte qu'elles font l'objet de beaucoup de soin et nécessitent de très nombreuses rencontres. Ces ententes, qui comportent un droit de vérification, exigent que l'on puisse se fier à la stabilité, à la crédibilité et à l'honnêteté des partenaires.

C'est ainsi que le programme doit s'appuyer largement sur sa propre capacité interne pour 1) recueillir les données utiles sur Routes commerciales par le biais de son mécanisme redditionnel au sein de tous ses éléments, 2) élaborer et entretenir une solide base de données qui enregistrera cette information sous forme systématique et utilisable et fournira des données d'excellente qualité aux gestionnaires du programme.





L'évaluation sommative des éléments du programme s'appuiera largement sur cette ressource interne. À l'heure actuelle, les données qui étayeront l'évaluation sommative ont besoin d'être approfondies.

### ***Résultats des entrevues avec les candidats au financement***

Les répondants étaient divisés quant à savoir si les critères et les objectifs du Programme de contributions de Routes commerciales conviennent. Les répondants qui estimaient que les critères ne conviennent pas leur reprochaient leur manque de clarté, de spécificité et/ou de pertinence. Deux répondants estimaient que c'est toute la perspective du programme qui n'est pas adaptée. L'un d'eux se demandait si le programme était censé « *compléter les programmes en vigueur ou créer de nouvelles initiatives* ».

Selon quatre répondants, le programme doit être assoupli pour permettre le financement de projets pluriannuels et l'approbation de projets dont la réalisation est prévue au cours de l'exercice suivant. Par exemple, le manque d'alignement entre le cycle opérationnel du secteur de l'enregistrement sonore, qui engage ses dépenses de R et D à l'automne, et le cycle annuel de l'administration fédérale a été cité comme cas où il est nécessaire de faire une demande avant le début du nouvel exercice.

La plupart des répondants n'ont pas été en mesure de commenter directement la stratégie de communication de Routes commerciales, mais ils avaient le sentiment qu'une stratégie de communication et de promotion efficace devrait viser à rejoindre les candidats les plus qualifiés du secteur des arts et de la culture. De l'avis d'un des répondants, « *on a besoin d'information claire et cohérente sur des critères de sélection précis si l'on veut attirer les entrepreneurs les plus valables* ».

Les répondants étaient d'avis qu'il était indispensable de fournir plus d'information au début de la procédure pour accélérer le traitement des demandes. Certains ont suggéré de dresser une liste de contrôle soulignant clairement les critères obligatoires, de créer un modèle de demande, de fournir un supplément de soutien et d'information pour la budgétisation et de fournir un document de questions et réponses classiques. Deux répondants ont suggéré de procéder à la présélection des candidats pour identifier très tôt ceux qui ne remplissent pas les critères du programme.

### ***Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales***



Le rapport d'enquête indiquait que, interrogés sur l'aide offerte dans le cadre du programme Routes commerciales, beaucoup de bénéficiaires ont mentionné la valeur du soutien accordé aux organisations nanties d'un petit budget de marketing, le degré d'objectivité et l'information fournie par le programme sur les marchés.

### 4.1.3 Conception du programme - Communications

Dans la section qui suit, nous soulignerons les résultats de recherche concernant les communications associées à Routes commerciales en général. Il s'agit de l'information promotionnelle relative au programme et des voies de communication avec les autres ministères et les entrepreneurs du secteur privé. L'information a été recueillie au cours d'entrevues avec des cadres supérieurs de Patrimoine canadien, des membres du personnel du programme, des CCC et des ADCC et leurs supérieurs hiérarchiques, et des entrepreneurs.

#### *Communications avec les ministères partenaires*

Nos entrevues avec les CCC, les ADCC et leurs supérieurs hiérarchiques ont révélé que les communications avec les ministères partenaires (MAECI, IC) au sujet de Routes commerciales passaient généralement par les CCC/ADCC et leurs supérieurs hiérarchiques. Les supérieurs interrogés étaient d'avis que ce système fonctionne bien et que les CCC/ADCC les tiennent bien informés. Par ailleurs, certains d'entre eux aimeraient que l'administration centrale de Patrimoine canadien leur communique directement de l'information à caractère stratégique (p. ex., financement, planification, etc.). Le personnel du programme est conscient de ce désir et envisage actuellement des moyens d'y répondre.

#### *Promotion du Programme de contributions*

Nous avons procédé à une série d'entrevue auprès de candidats dont les demandes avaient été acceptées ou rejetées (n=18). Environ la moitié d'entre eux avaient entendu parler du programme en faisant des recherches eux-mêmes ou par le biais de collègues (bouche à oreille). Les autres en avaient pris connaissance grâce à des personnes-ressources à Patrimoine canadien. Ces résultats sont conformes à ceux du *Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales*, dont environ la moitié des répondants (10) ont déclaré que le bouche à oreille est le moyen le plus courant de



connaître le programme. Relativement peu de répondants au sondage ont indiqué qu'ils avaient découvert l'existence de Routes commerciales par son site Web ou par les médias.

Selon les candidats au financement interrogés dans le cadre de l'évaluation formative, l'information descriptive et promotionnelle de Routes commerciales n'était pas facile d'accès. Ce point de vue est confirmé par le personnel du programme, qui a récemment publié de nouveaux produits de communication destinés à un certain nombre de cibles. C'est là un exemple de l'évolution du programme. L'information recueillie au cours des entrevues indique que les entrepreneurs, les CCC, les ADCC, les autres ministères et les fonctionnaires de Patrimoine canadien estiment qu'il est nécessaire d'élaborer un solide Programme de communications.

#### *Communications avec ECC-PSC*

Les présidents d'ECC-PSC que nous avons rencontrés n'ont pas signalé de problèmes de communication entre Patrimoine canadien et eux-mêmes.

## **4.2 Pertinence du mode d'exécution du programme**

### *Questions d'évaluation*

#### *Pertinence du mode d'exécution du programme*

3. *Routes commerciales est-il mis en oeuvre comme on l'avait prévu? Sinon, pourquoi?*
4. *La mise en oeuvre de Routes commerciales a-t-elle été entravée par des difficultés ou des obstacles internes ou externes? Dans l'affirmative, quels sont-ils et quels changements y a-t-il lieu d'apporter?*
5. *Dans quelle mesure la clientèle visée est-elle bien desservie par le mécanisme d'exécution de Routes commerciales?*
6. *Les entrepreneurs sont-ils satisfaits des produits et/ou des services fournis par Routes commerciales? Quels sont les défis à relever?*
7. *Quels coûts administratifs l'exécution de Routes commerciales suppose-t-elle?*
8. *Le mode d'exécution actuel de Routes commerciales est-il le meilleur?*



L'information recueillie dans le cadre des entrevues avec les principaux informateurs et du sondage indique que Routes commerciales est mis en oeuvre comme prévu. Selon l'avis des principaux informateurs et d'après l'analyse des documents, on constate également une forte demande à l'égard du Programme de contributions et des services d'expertise du secteur des arts et de la culture. Selon ceux qui exécutent le programme, les besoins du secteur ont été sous-estimés au moment du lancement de Routes commerciales. Le personnel du programme nous a fait savoir que les demandes de financement de projets ont atteint plus de 7 millions de dollars au cours de l'exercice 2002-2003, soit un dépassement de 3,5 contre 1. L'information recueillie dans les rapports d'activité des CCC pour l'exercice 2002-2003 indique qu'ils ont fourni des conseils à plus de 500 entrepreneurs.

Cette demande inattendue a été telle qu'il n'a pas été possible de concrétiser l'un des éléments de la conception du Programme de contributions. L'un des présidents d'ECC-PSC a déclaré que le niveau potentiel de contribution avait délibérément été fixé à plus de 50 % pour traduire la nature du secteur, à savoir que les organisations du secteur des arts et de la culture sont souvent des micro-entreprises, qui disposent de peu de ressources pour financer leurs efforts d'expansion.

L'explication du niveau potentiel de financement de 75 % est formulée dans les conditions du programme : « Nous avons affaire à des PME qui ne peuvent pas assumer les risques élevés qui sont associés à la pénétration d'un nouveau marché ou à l'expansion commerciale, qui ne sont pas encore parvenues à maturité et qui concurrencent, à l'échelle internationale, des entreprises artistiques et culturelles activement soutenues. » Lorsque nous avons recueilli l'information nécessaire à cette évaluation, aucun des autres informateurs ou candidats au financement n'ont parlé, que ce soit en termes positifs ou négatifs, de ce plafond de 75 %. Il pourra être utile, à l'étape de l'évaluation sommative, de se demander si certains candidats au financement n'ont pas pu mener leur projet à bien en raison du niveau d'appui accordé.

L'un des effets positifs de cette forte demande comparativement à des ressources limitées a été, selon le personnel du programme, la nécessité plus largement évidente de créer des partenariats et de trouver d'autres sources de financement pour compléter les fonds accordés par Routes commerciales. Concernant l'utilisation d'autres sources de financement, voir le **paragraphe 4.3** ci-dessous.



### *Effectif de Routes commerciales*

Comme nous l'avons vu au **paragraphe 2.1.6 (Ressources)**, a DDCI a été créée avant l'annonce de Routes commerciales et comptait des employés chargés du développement du commerce à Patrimoine canadien. Les salaires de ces employés restent à la charge de la Direction générale. Les données recueillies au cours de cette évaluation indiquent que, pour l'exercice 2002-2003, 12 ETP ont été financés par le biais de Routes commerciales.

Dans le cadre du budget, toute dépense salariale supplémentaire devrait être envisagée du point de vue des avantages directs qu'en tireraient les branches d'activité du secteur des arts et de la culture que Routes commerciales est censé servir. Cette question devrait être soulevée dans l'évaluation sommative du programme.

Comme l'indique le **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales**, l'information sur les marchés et les données propres au secteur sont importantes pour les exportateurs du secteur des arts et de la culture. L'un des aspects intéressant les cadres supérieurs du Ministère était la mesure dans laquelle la documentation produite par le personnel de l'administration centrale (études de marché, recherches ciblées, etc.) est utilisée par les entreprises du secteur des arts et de la culture. D'après les entrevues avec des candidats au financement et des entrepreneurs, il est trop tôt pour dire si les produits offerts par Routes commerciales sont employés par les entreprises du secteur des arts et de la culture. Les entrevues, par exemple, n'ont pas démontré que les candidats au financement connaissent ces ressources.

L'ADCC de l'Asie a donné un exemple de produit d'information ciblé. Il s'agissait d'un rapport sur les possibilités offertes dans le domaine de la musique country en Australie. D'autres types de rapports ont été produits :

- Aperçu du marché culturel européen pour le Canada (France, Belgique, Royaume-Uni).
- Profil du commerce culturel : France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni.
- Étude des marchés de l'Est des États-Unis (notamment les États de New York, du New Jersey et du Connecticut).
- Exportations culturelles canadiennes en Europe (R.-U., France, Allemagne, Pays-Bas, Italie).



- Procédures administratives touchant l'accès aux marchés pour les entreprises culturelles canadiennes.

Les comptes rendus concernant des événements comme les salons professionnels, les expositions et les activités de marketing sont également affichés sur un site protégé par un mot de passe, accessible aux autres agents.

D'après nos principaux informateurs, il est clair que le secteur a recours à un certain nombre de sources pour obtenir de l'information, des données et des perspectives en matière de marketing. La mesure dans laquelle les entrepreneurs du secteur des arts et de la culture emploient les produits de recherche de l'administration centrale de Patrimoine canadien devrait être une question soulevée dans le cadre de l'évaluation sommative et posée aux entrepreneurs à l'occasion de sondages ultérieurs.

#### **4.2.1 Degré de satisfaction suscité par Routes commerciales**

##### *Conseillers en commerce culturel*

Comme la mise en oeuvre du programme n'a qu'un an et demi, les questions sont abordées à mesure que l'on acquiert de l'expérience à tous les niveaux. Beaucoup de nos informateurs se disent très satisfaits des qualifications professionnelles des CCC et des ADCC de Patrimoine canadien. Les superviseurs d'autres ministères interrogés tiennent le programme en haute estime en raison de son personnel spécialisé. Selon eux, les spécialistes des arts et de la culture ont accru la qualité des services offerts et contribué positivement à l'efficacité générale des CCI et des missions à l'étranger. On admet que la croissance a parfois été douloureuse, mais on estime que, en général, c'était peu payer en regard des avantages obtenus.

##### *Programme de contributions*

Le même groupe d'informateurs déclaraient tout à la fois leur peu de satisfaction à l'égard de l'exécution du Programme de contributions de Routes commerciales. Quoiqu'ils ne soient pas directement concernés comme candidats au financement eux-mêmes, tous nos informateurs ont fait état de plaintes qui leur ont été adressées en raison du délai de la procédure d'approbation/de rejet de la demande.



Les candidats au financement ont vigoureusement critiqué cet aspect de l'exécution de Routes commerciales. Un certain nombre de questions se posent concernant le Programme de contributions, d'après les résultats de nos entrevues avec des candidats et de l'examen des dossiers de projets.

### *Résultats des entrevues avec des candidats au financement*

Le délai de traitement des demandes est l'une des principales critiques adressées au programme, et les répondants étaient unanimes pour dire que le délai d'approbation est trop long. Le traitement de la plupart des demandes a pris six mois, et il a fallu plus d'un an dans deux cas. La majorité des répondants (13) estimaient que la procédure de demande et d'évaluation n'est pas claire ou qu'elle est mal expliquée, de sorte qu'il faut refaire la demande et le budget plusieurs fois. Cinq répondants ont déclaré que la sélection et le processus décisionnel ne sont pas clairs.

Un peu plus de la moitié des répondants ont parlé de ce qu'ils estimaient être des communications difficiles entre eux et le personnel du programme pendant le traitement de la demande. Ils ont expliqué, par exemple, qu'on tardait à leur répondre lorsqu'ils demandaient en où était leur dossier. Par ailleurs, le personnel du programme continue à leur demander des renseignements supplémentaires pour compléter leur demande. Selon les répondants, on aurait dû leur demander ces renseignements dès le début au lieu de provoquer des délais supplémentaires. Ils estimaient également que les raisons fournies aux candidats dont la demande était rejetée n'étaient pas claires.

En moyenne, les répondants ont attribué une note de 2,4 au Programme de contributions de Routes commerciales, sur une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait). Les répondants appréciaient le financement et considéraient que ce type de programme est nécessaire (« *Ce programme comble une lacune dans le financement des programmes artistiques et culturels.* ») C'est toutefois la lenteur de la procédure d'approbation et le manque de clarté de la procédure de demande qui ont donné lieu à cette faible note.

La majorité des candidats dont la demande a été approuvée ont indiqué que la lenteur de la procédure est un obstacle qui risque de dissuader des candidats valables de demander l'aide de Routes commerciales.



Les services fournis par les CCC dans les Centres du commerce international au Canada n'ont pas été utilisés par les répondants. Un peu moins de la moitié (4) des répondants (candidats dont la demande a été approuvée) ont déclaré qu'ils avaient sollicité des ADCC à l'étranger après avoir obtenu un financement.

#### *Mise en oeuvre du Programme de contributions*

D'après les résultats d'entrevues et l'analyse des dossiers de projets, nous ne pouvons pas déterminer pour l'instant si le Programme de contributions peut effectivement devenir plus efficace. On a récemment procédé à un examen de la procédure de demande, circonscrit ses redondances et déterminé les mesures à prendre pour la simplifier. Les gestionnaires du programme se disent convaincus que ces mesures permettront d'accélérer substantiellement la procédure et de donner satisfaction aux clients, et par conséquent d'atténuer l'image négative du Ministère à cet égard. Il faudra évaluer l'efficacité de ces mesures pour circonscire les éléments qui pourraient encore ralentir la procédure de demande de contribution.

Les informateurs ont suggéré d'autres modèles d'exécution :

- Comités d'examen par les pairs pour garantir la transparence du processus décisionnel et de la procédure d'approbation.
- Participation d'ECC-PSC pour circonscire les branches d'activité.
- Pouvoir d'approbation délégué aux bureaux régionaux.
- Méthode analogue à celle du PDME, avec exécution conjointe avec IC (CCI).

#### *ECC-PSC*

Les représentants d'ECC-PSC interrogés ont déclaré qu'ils ont participé, dès le début de l'initiative, à un large processus de consultation auprès de leurs branches d'activité pour déterminer les priorités de Routes commerciales. Certains étaient d'avis qu'il était temps d'organiser une nouvelle série de consultations pour s'assurer que le programme traduit effectivement la situation actuelle du secteur.

Certains ont également fait remarquer au cours des entrevues que les branches d'activité en sont à des stades très différents en termes de préparation à l'exportation et de capacité d'exportation. Certaines branches (la musique, par exemple) ont toujours été très axées sur les exportations, 90 % de leurs exportations passant par des manifestations





mondiales comme le MIDEM (le marché mondial de la musique organisé à Cannes, en France, tous les ans). D'autres (les arts de la scène, par exemple) se heurtent à des obstacles d'envergure, dont l'absence d'une association nationale représentative et le manque de programmes de soutien financier pour la réalisation de spectacles éventuellement commercialisés.

## 4.3 Probabilité que le programme permette d'obtenir les résultats escomptés

### *Question d'évaluation*

9. *Quels progrès attestés a-t-on faits en direction des premiers objectifs?*
10. *En quoi le mode de fonctionnement actuel permet-il à Routes commerciales de réaliser ses objectifs?*
11. *Certaines contraintes entravent-elles ou limitent-elles la capacité de Routes commerciales à réaliser ses objectifs? Dans l'affirmative, quelles sont-elles?*
12. *Y a-t-il lieu de penser que Routes commerciale ou les projets financés dans le cadre du Programme des débouchés commerciaux (PDC) produisent des effets positifs et/ou négatifs imprévus? Dans l'affirmative, quels sont-ils?*

Routes commerciales a fait des progrès attestés à l'égard des résultats escomptés, notamment dans le soutien à la préparation à l'exportation et le développement des marchés internationaux.

### *Énoncé des résultats escomptés*

Les objectifs de Routes commerciales énoncés dans la brochure intitulée *Ouvrir les portes aux exportations canadiennes des arts et de la culture* sont les suivants :

- Accroître les exportations canadiennes de produits et de services culturels.
- Élargir la base de produits d'exportation culturels.
- Accroître le nombre d'exportateurs culturels canadiens.
- Positionner plus solidement le Canada pour ses produits et services culturels en français et en anglais.
- Accroître la part canadienne du marché culturel global.



- Porter les exportations culturelles aux États-Unis à des niveaux couvrant tout le potentiel de commercialisation.
- Diversifier les marchés en dehors des États-Unis.
- Consolider l'image de marque du Canada par le biais des exportations de produits artistiques et culturels.

### *Groupes visés*

Routes commerciales était censé s'intéresser plus particulièrement aux PME, et notamment aux autochtones, aux femmes et aux jeunes qui assument la direction d'une entreprise dans le secteur des arts et de la culture.

Le secteur culturel canadien est principalement constitué de petites et moyennes entreprises. Par exemple, d'après une étude de 369 PME du secteur des arts et de la culture, 54 % de ces entreprises comptaient moins de 5 employés et 50 % d'entre elles enregistraient des recettes annuelles de moins de 500 000 dollars. Tout atteste que Routes commerciales s'intéresse aux petites et moyennes entreprises (PME). Les résultats du **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales** indiquent que la majorité des organisations ayant réalisé des projets avec l'aide de Routes commerciales comptaient cinq employés ou moins.

Routes commerciales appuie les initiatives autochtones. Par exemple, le Groupe de travail sur le commerce culturel (GTCC) du Comité de développement du commerce autochtone international (CDCAI), de concert avec le Portail des Autochtones au Canada (PAC), a conçu et élaboré la Foire commerciale virtuelle autochtone du Canada (FCVAC). La FCVAC est la vitrine d'entreprises autochtones et de leurs produits et services, et son objectif est d'aider ces entreprises à consolider leur position sur les marchés intérieurs et étrangers, tout en leur permettant de profiter plus largement des possibilités offertes par le commerce électronique.

Routes commerciales appuie également les femmes entrepreneurs dans le domaine culturel. Par exemple, une mission commerciale privée de femmes entrepreneurs canadiennes du secteur des médias numériques s'est rendue en France et en Allemagne du 3 au 7 février 2003. Cette initiative répondait à une demande de femmes entrepreneures désireuses d'organiser une mission commerciale à vocation particulière en Europe pour y faire enquête sur les marchés français et allemand du contenu



numérique. De concert avec Industrie Canada et le MAECI, cette mission a permis d'aider sept femmes entrepreneures. Selon les réactions obtenues par le personnel du programme à la suite de la mission, ces femmes entrepreneures ont été satisfaites des contacts qu'elles ont eus avec le secteur privé, le gouvernement et les entreprises. Les répercussions de la mission ont été positives, puisqu'elle les a aidées à accéder à des marchés, à développer leur branche d'activité et à trouver d'importants clients prospectifs.

Routes commerciales n'a pas eu l'occasion jusqu'ici de jouer un rôle auprès de jeunes entrepreneurs.

#### *Préparation à l'exportation et développement des marchés internationaux*

L'analyse des candidats au financement dont la demande a été approuvée en 2001-2002 et 2002-2003 révèle que, sur les 62 projets proposés, deux avaient trait à la préparation à l'exportation, 37 au développement des marchés internationaux et 23 aux deux volets. Les montants attribués dans la catégorie du développement des marchés internationaux se sont élevés à 1 475 226,05 dollars en 2002-2003. Les montants attribués au titre de la préparation à l'exportation se sont élevés à 467 673,01 dollars au cours du même exercice<sup>5</sup>.

#### *Intégration des spécialistes des arts et de la culture de Routes commerciales*

L'une des questions les plus importantes pour les cadres supérieurs de Patrimoine canadien était de savoir si le personnel spécialisé de Routes commerciales était pleinement intégré à la structure des organisations partenaires, dans les CCI et les missions à l'étranger. D'après les résultats des entrevues, si l'introduction de nouveaux spécialistes a exigé une certaine adaptation dans des équipes déjà établies et au mode de fonctionnement propre, l'intégration des spécialistes du secteur des arts et de la culture semble généralement se faire en douceur. Cela rappelle l'expérience d'autres ministères, comme Agriculture et Agroalimentaire Canada et RNCAN, dont des agents sont intégrés aux missions à l'étranger.

#### *Intégration des principes de planification opérationnelle*

<sup>5</sup> Calendrier de paiement des contributions de Routes commerciales pour 2002-2003.



Pour que Routes commerciales puisse réaliser ses objectifs, il faut aussi pousser les entrepreneurs du secteur des arts et de la culture vers l'exportation pour qu'ils consolident leur capacité d'exportation et acquièrent de l'expérience. D'après les résultats des entrevues avec des candidats au financement et l'examen des rapports d'activité et des dossiers de projets, on constate que les spécialistes du commerce culturel encouragent et aident les clients de Routes commerciales à procéder à une planification opérationnelle et stratégique. Les entrepreneurs ont parfois fait état de l'importance de cette perspective et déclaré qu'elle accroît leur capacité à planifier leurs opérations et à élargir leurs exportations.

#### *Développement de la capacité de base du secteur*

Dans certaines régions du Canada, les CCC estiment qu'ils doivent consacrer du temps au développement de la capacité de base des entreprises du secteur des arts et de la culture qui ne sont pas encore orientées vers l'exportation dans leur sphère de compétence. Il s'agit d'organiser des ateliers ou des séances de planification stratégique et d'offrir d'autres mécanismes de formation pour introduire les notions de planification opérationnelle et orienter la production vers l'exportation. Ce travail découle du mandat de Routes commerciales, à savoir égaliser l'accès à Équipe Canada inc - Produits et services culturels. Il est par ailleurs considéré comme un élément valable du continuum menant à la réalisation des objectifs de Routes commerciales.

#### *Résultats des entrevues avec des candidats au financement*

La moitié des répondants ont déclaré qu'ils avaient obtenu les résultats escomptés et qu'ils avaient fait des progrès intéressants à l'égard de ces résultats sous la forme d'un meilleur positionnement de leurs produits/services sur les marchés étrangers ou d'une augmentation des ventes à l'exportation. Cinq répondants ont déclaré qu'ils avaient réalisé leurs objectifs dans une mesure limitée. Ces répondants ont ajouté que la réalisation de leurs objectifs avait été entravée par la médiocre exécution du Programme de contributions, car ils n'ont pas pu mettre complètement en oeuvre leurs projets en raison des délais d'approbation de la demande de financement.

#### *Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales*



D'après les bénéficiaires que nous avons interrogés, les services ou les instruments les plus importants sont l'information sur le marché et le secteur, les sources de financement et l'information sur les marchés.

#### *Utilisation d'autres programmes de financement*

Les résultats du **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales** concernant l'utilisation d'autres programmes de financement indiquent ce qui suit :

Une majorité de bénéficiaires (11 sur 18) ont également déclaré qu'ils avaient sollicité d'autres programmes fédéraux ou provinciaux/territoriaux pour obtenir de l'aide. La plupart de ces bénéficiaires (10) ont obtenu l'aide d'autres ministères pour financer leurs projets. La plupart des sources de financement supplémentaire étaient fédérales (voir la liste des programmes au *tableau B-19A* de l'annexe 2). Toutes les entreprises du domaine des métiers d'art et de celui de la musique et de l'enregistrement sonore et la plupart des entreprises du domaine du design et de celui du film et de la vidéo ont sollicité d'autres programmes fédéraux ou provinciaux/territoriaux pour financer leurs projets.

Les bénéficiaires qui ont sollicité d'autres programmes fédéraux/provinciaux/territoriaux (et obtenu de l'aide) sont plus susceptibles d'être des organisations à but lucratif. Les projets de participation à une mission commerciale, une foire ou un salon international étaient plus susceptibles d'avoir donné lieu à la sollicitation d'autres programmes fédéraux/provinciaux/territoriaux et à l'octroi d'un financement.

Par ailleurs, aucune des entreprises du domaine du film et de la télévision n'a sollicité d'autres sources ministérielles de financement. Toutes les entreprises ou la plupart des entreprises des domaines des arts de la scène, des arts visuels, des métiers d'art, du design, du film et de la vidéo, de la musique et de l'enregistrement sonore et de l'édition de livres ont sollicité d'autres sources ministérielles de financement et ont effectivement obtenu une certaine aide, alors que les entreprises des domaines du patrimoine et des nouveaux médias n'ont rien obtenu.

Les raisons de ne pas solliciter d'autres programmes les plus couramment évoquées par les entrepreneurs sont le manque de connaissance des autres programmes et la convenance de Routes commerciales à leurs besoins particuliers. Quant aux services,



aux programmes et aux instruments du gouvernement du Canada en matière d'exportations, les entrepreneurs connaissent le mieux le Service des délégués commerciaux, le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) et ExportSource (site Web). Le Forum pour la formation en commerce international (FFCI) leur est le moins familier.

### *Activités et ventes*

Les projets des bénéficiaires avaient trait dans leur majorité (13 sur 18) à la participation à une mission commerciale, une foire ou un salon international. La moitié des bénéficiaires (9) prévoient que plus de 40 % de leurs ventes à l'étranger seront attribuables à ce projet. Peu de bénéficiaires (4) prévoient que leurs ventes à l'étranger représenteront cinq à vingt pour cent de leurs ventes.

Environ la moitié des bénéficiaires (8) estiment que leurs ventes totales pour ce projet seront de plus de 100 000 dollars (canadiens). Les bénéficiaires tiennent Routes commerciales en haute estime. La plupart d'entre eux (13 sur 18) déclarent que leur entreprise n'aurait pas été en mesure de réaliser son projet sans l'aide financière du programme. Les organisations à but lucratif sont les plus nombreuses à considérer que l'aide financière de Routes commerciales était nécessaire à leur projet.

Les exportateurs en expansion sont plus nombreux à estimer qu'ils n'auraient pas pu réaliser leur projet n'eût été l'aide financière de Routes commerciales. Toutes les entreprises des domaines du film et de la vidéo, du film et de la télévision, de la musique et de l'enregistrement sonore, du patrimoine et des nouveaux médias et la plupart de celles des domaines des arts de la scène, des métiers d'art et du design estiment que le financement de Routes commerciales était indispensable à la réalisation de leur projet.

### *Répercussions des projets sur la préparation à l'exportation*

Le **Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales** visait à circonscrire les répercussions des projets sur le degré de préparation à l'exportation puisque la majorité de ces projets (16 sur 18) comportaient entre autres un objectif à cet égard. Dans la plupart des cas, ils ont effectivement permis de réaliser les objectifs en question.



Les trois principaux objectifs réalisés par les bénéficiaires dans le cadre de leurs projets ont été l'expérience directe et en ligne de nouveaux marchés et de leurs pratiques opérationnelles, l'élaboration de stratégies de marketing et la création de nouvelles alliances et de partenariats financiers. C'est en matière d'acquisition de connaissances sur les affaires internationales que les bénéficiaires ont obtenu les moins bons résultats, quoique ceux-ci n'aient pas été négatifs.

### *Répercussions des projets sur le développement des marchés*

Le **Sondage** visait également à circonscrire les répercussions des projets sur le développement des marchés. Presque tous les projets (16 sur 18) comportaient au moins un objectif ayant trait au développement des marchés.

Dans la plupart des cas, les projets ont permis aux bénéficiaires de réaliser cet objectif. Les cinq principaux objectifs réalisés par les bénéficiaires dans le cadre de leurs projets ont été les suivants : visibilité accrue sur les marchés, information et renseignement sur les marchés, participation à de nouveaux marchés, nouveaux clients prospectifs, participation à d'importants salons et foires professionnels et activités de jumelage.

L'objectif le moins bien réalisé a été l'identification et l'engagement d'agents et/ou de distributeurs.

Les trois principaux objectifs poursuivis par Routes commerciales auxquels les projets des bénéficiaires ont contribué sont les suivants : augmentation de la capacité des exportateurs du secteur des arts et de la culture à exploiter les possibilités commerciales à l'échelle internationale, augmentation de la capacité des exportateurs du secteur des arts et de la culture de toutes les régions du Canada à exploiter les possibilités commerciales à l'échelle internationale et augmentation du degré de préparation à l'exportation des entrepreneurs du secteur des arts et de la culture.

Selon les bénéficiaires, c'est en matière de diversification des marchés vers l'Europe et l'Asie en plus des États-Unis que leurs projets ont donné les résultats les moins intéressants. Les États-Unis restent parmi les trois principaux marchés d'exportation des bénéficiaires (13), suivis du Royaume-Uni (5) et de l'Allemagne et la France (4). La plupart des produits ou services d'exportation comportent des contenus en français et en



anglais. Un moindre nombre comporte du contenu culturel/linguistique autochtone ou autre.

*Résultats de l'évaluation formative : enjeux relatifs à l'obtention de résultats*

Une évaluation formative sert, entre autres, à aider les gestionnaires d'un programme à circonscrire les enjeux de la mise en oeuvre ultérieure de leur programme. Ces questions n'ont pas nécessairement de réponses claires dans l'immédiat, mais elles sont soulevées ici pour susciter le débat et l'analyse.

On peut se demander ici si Routes commerciales obtiendrait des résultats différents s'il offrait une aide de meilleure qualité à un plus petit nombre d'entrepreneurs ou s'il offrait une aide plus restreinte à un plus grand nombre d'entrepreneurs. Il y aurait lieu de se pencher sur cette question à mesure que le programme évolue dans le but d'optimiser son impact.

Les chercheurs du secteur à l'administration centrale pourraient relancer cette question périodiquement en consultant ECC-PSC et en tenant compte des résultats de recherche en matière de développement économique et d'expansion des entreprises rendus publics par des conseils d'entreprise, des établissements d'enseignement, etc. Les points de vue varient sur cette question, mais le programme devrait rester souple et ouvert pour pouvoir intégrer les nouveaux résultats de recherche à cet égard.

## 4.4 Mesure du rendement et reddition des comptes

*Questions d'évaluation*

13. *Quels mécanismes de suivi a-t-on mis en place pour veiller à une mesure efficace et régulière du rendement? Recueille-t-on systématiquement de l'information sur le rendement?*
14. *Recueille-t-on suffisamment d'information de base pour mesurer les progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés? Sinon, quels changements y a-t-il lieu d'apporter?*
15. *Routes commerciales dispose-t-il de mécanismes suffisants pour mesurer les répercussions des projets et le rendement global du programme? Sinon, quels changements y a-t-il lieu d'apporter?*





**16. Les bénéficiaires rendent-ils compte des extrants et des résultats obtenus? Sinon, quelles mesures devrait-on prendre pour corriger la situation?**

Ici encore, il est trop tôt pour déterminer si les exigences en matière de mesure du rendement et de reddition des comptes sont tout à fait remplies, mais l'examen des dossiers de projets et des rapports trimestriels et récapitulatifs fournis par les ADCC et les CCC atteste que les candidats au financement et les CCC/ADCC fournissent une information utile grâce à la qualité des modèles de présentation fournis par le personnel de l'administration centrale. Ces modèles permettent de recueillir des données qualitatives et des données quantitatives.

*Responsabilité redditionnelle des ADCC et des CCC*

Selon les résultats d'entrevue et l'examen de la documentation, les ADCC et les CCC dressent leurs plans de travail annuels de concert avec les superviseurs des ministères partenaires. Des plans de travail analogues sont élaborés pour l'administration centrale de Patrimoine canadien. Les ministères partenaires et Patrimoine canadien doivent établir des rapports du même genre, quoiqu'ils ne soient pas identiques, et cela suppose un effort supplémentaire de la part des conseillers du secteur des arts et de la culture pour respecter les échéances et se tenir à jour avec les deux ministères. Le personnel du programme est conscient de cette question, et on s'est efforcé de rapprocher le plus possible les deux exigences des deux systèmes. Cependant, ces systèmes sont déterminés par des modes de fonctionnement internes différents.

*Base de données et mode de collecte de données pour le maintien du savoir collectif*

Des questions se posent concernant le mode de suivi actuel des résultats pour la collecte de données utiles à la gestion, au suivi et à l'évaluation du programme. La base de données accessible par l'intermédiaire de Patrimoine canadien n'est pas encore pleinement opérationnelle, de sorte que les comptes rendus obtenus par le biais des éléments du programme (p. ex., le Programme de contributions) n'existent que sur papier. Le personnel du programme fait appel aux étudiants employés l'été pour entrer les données fournies par les CCC et d'autres statistiques et données sur la mesure du rendement.



Parmi les documents fournis à l'équipe de recherche, on constate des lacunes dans les rapports trimestriels et les rapports d'activité des CCC/ADCC. Ces rapports seront un élément important de la « mémoire institutionnelle » du programme. Le personnel du programme nous a dit que cette question sera réglée grâce à l'emploi de modèles qui permettront de normaliser les rapports et à la publication de rappels à tous les conseillers.

Une grande partie du travail des conseillers s'appuie sur le savoir qu'ils ont acquis sur le secteur et sur leur aptitude à créer des liens avec les entrepreneurs. Nous avons demandé aux superviseurs s'ils seraient en mesure d'assurer la continuité si un spécialiste du commerce culturel devait quitter son poste dans une mission à l'étranger. On nous a répondu que, compte tenu de la manière dont les conseillers sont intégrés aux CCI et aux missions à l'étranger, il n'y aurait pas de perte de savoir collectif. On nous a fait remarquer que ces agents, s'ils devaient changer de poste, resteraient probablement accessibles ailleurs pour consultation.

### ***Résultats des entrevues avec les candidats au financement***

Tous les candidats dont la demande a été approuvée que nous avons interrogés devaient produire un rapport final comprenant de l'information sur les résultats escomptés selon les accords de contribution. Quatre répondants devaient produire un rapport provisoire en plus du rapport final. Quelques-uns d'entre eux seulement devaient aussi produire des reçus. Par ailleurs, un répondant a déclaré qu'on avait procédé à une évaluation sur place de ses activités dans le cadre de deux salons professionnels.



## 5.0 Conclusions

Routes commerciales est une initiative très récente : elle a été approuvée en juin 2001 et lancée au mois de novembre suivant. Il fallait démarrer rapidement, et le personnel du programme s'est efforcé, à tous les échelons, d'en réaliser les objectifs. Pour les projets de ce genre, on ne dispose pas toujours de suffisamment de temps pour procéder à des exercices de planification approfondis, car il est aussitôt question d'exécution et de répartition des fonds.

### *Conception*

Routes commerciales obtient la faveur des répondants pour sa conception novatrice axée sur les marchés et pour les services et l'appui offerts spécifiquement au secteur des arts et de la culture, qui n'était pas jusqu'ici considéré comme susceptible d'exporter. Trois éléments de la conception du programme sont considérés comme importants et nécessaires à la croissance du potentiel d'exportation et de développement des marchés pour les exportations culturelles : le placement de six commissaires au commerce culturel dans les Centres du commerce international du Canada (St. John's, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver), le placement de cinq agents de développement du commerce culturel dans certaines ambassades du Canada (Los Angeles, New York, Londres, Paris et Singapour) et le Programme de contributions.

L'une des questions importantes que se posaient les cadres supérieurs de Patrimoine canadien est celle de savoir si le personnel spécialisé de Routes commerciales est pleinement intégré à la structure des organisations partenaires dans les CCI et les missions à l'étranger. Les résultats de nos entrevues indiquent que, si l'introduction de nouveaux spécialistes a exigé une certaine adaptation dans des équipes déjà établies et au mode de fonctionnement propre, l'intégration des spécialistes du secteur des arts et de la culture semble généralement se faire en douceur.

D'autres éléments de la conception du programme (recherches et renseignement sur les marchés, collecte de données) sont moins développés et n'ont pas été précisément



signalés par nos répondants. Il y aurait lieu d'évaluer ces aspects dans des sondages auprès des clients ou dans le cadre d'évaluations ultérieures du programme.

### *Exécution*

Sur le plan de l'exécution, la mise en oeuvre du programme de contributions comporte un certain nombre de difficultés d'après les répondants. Les commissaires au commerce culturel, les agents de développement du commerce culturel et leurs superviseurs estiment que la lenteur de la procédure du programme de contributions est le principal problème dont ils soient conscients. Les candidats au financement interrogés dans le cadre de l'évaluation sont d'accord avec ce point de vue et y ajoutent d'autres préoccupations : manque de clarté des lignes directrices, délais d'obtention des fonds, manque de transparence du processus décisionnel en matière de financement.

Les candidats au financement interrogés ont également signalé d'autres difficultés, notamment des communications difficiles entre eux et le personnel du programme pendant le traitement de la demande. Ils ont expliqué qu'on tardait à leur répondre lorsqu'ils demandaient où en était leur dossier. Par ailleurs, le personnel du programme continue à leur demander des renseignements supplémentaires pour compléter leur demande. Selon les répondants, on aurait dû leur demander ces renseignements dès le début au lieu de provoquer des délais supplémentaires. Ils estimaient également que les raisons fournies aux candidats dont la demande était rejetée n'étaient pas claires.

La direction et le personnel du programme sont conscients de ces problèmes et ils ont pris des mesures pour accélérer la réception et le traitement des demandes. Ces mesures sont récentes, et l'on ne dispose pas encore d'information sur leur efficacité. Nous avons formulé une recommandation concernant le suivi de ces mesures.

### *Obtention des résultats*

La mise en oeuvre du programme est trop récente (un an et demi) pour que nous puissions formuler un avis précis sur sa capacité à réaliser ses objectifs. Il y a cependant des signes positifs sur un certain nombre de fronts. Par exemple, les commissaires au commerce culturel et les agents de développement du commerce culturel ont été généralement bien reçus et intégrés dans les ministères hôtes (Centres du commerce international d'Industrie Canada et ambassades et consulats du ministère des Affaires



étrangères et du Commerce international). Il est manifeste également que Routes commerciales appuie les PME du secteur des arts et de la culture et notamment les entreprises dirigées par des Autochtones et par des femmes.

Le secteur réagit tout aussi positivement aux exigences de la procédure de demande de financement en matière de planification opérationnelle. Les candidats au financement estiment que le plan d'affaire exigé par le Programme de contributions est un aspect positif du programme, car il leur permet d'envisager l'importance des exportations pour leur entreprise. Les résultats des entrevues avec des présidents de groupes de travail d'Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels indiquent également que le secteur raffermi progressivement sa position en matière de prospection de clientèle et de développement des marchés.

Les candidats au financement de Routes commerciales font également appel à d'autres programmes fédéraux, provinciaux et municipaux pour financer leurs projets et obtenir plus de soutien pour leurs exportations. D'après les rapports préliminaires, il semble que les ventes réalisées grâce à l'appui de Routes commerciales n'auraient pas été possibles sans le programme.

#### *Mesure du rendement et reddition des comptes*

Les rapports finaux exigés des candidats dont la demande a été approuvée rendent compte des aspects quantitatifs et qualitatifs des projets et soulignent les résultats obtenus. L'information recueillie dans ces rapports semble être d'excellente qualité et pourrait faciliter grandement le suivi des effets du Programme de contributions sur le secteur si l'on pouvait disposer d'une base de données susceptible de saisir facilement et rapidement les données fournies.

Les CCC et les ADCC fournissent, eux aussi, régulièrement de l'information sur le rendement : nombre de contacts, de demandes, de rencontres, d'ateliers, de consultations, d'exposés, etc. Ces données sont mises à jour et accessibles.

Les résultats de nos entrevues avec le personnel du programme indiquent que l'on est en train de prendre des mesures pour élaborer une base de données de suivi pour Routes commerciales. Quoiqu'en voie d'élaboration, cette base de données est trop récente et n'est pas encore pleinement opérationnelle.



*Liens avec les objectifs stratégiques de Patrimoine canadien*

Routes commerciales, dans les exigences des accords de contribution et dans la nature même du travail accompli par les conseillers en commerce culturel chargés de la promotion et de la diffusion d'oeuvres culturelles canadiennes diverses, est axé sur le contenu canadien. Le programme, en facilitant la commercialisation des contenus culturels canadiens à l'étranger, donne accès à divers aspects de la vie culturelle canadienne. Par ailleurs, la participation d'entrepreneurs culturels canadiens à des salons professionnels et à des activités d'exportation dans d'autres pays permet aux Canadiens de faire connaître leurs oeuvres. Les consultations organisées par ECC-PSC auprès des parties intéressées permettent aux praticiens du secteur culturel de mieux comprendre le mode de fonctionnement des partenaires du secteur. La participation et l'engagement sont facilités par la consolidation des possibilités d'exportation et l'expansion des activités des entreprises culturelles.

*Résumé*

Routes commerciales est généralement bien accueilli dans le secteur des arts et de la culture et parmi les partenaires du gouvernement. Il est considéré comme un appui important et nécessaire à la croissance du secteur sur les plans de la préparation à l'exportation et du développement des marchés internationaux.

## 6.0 Recommandations

**Recommandation 1 : Le processus de demande et les lignes directrices doivent être revues afin qu'elles soient claires et faciles à appliquer.**

Bien que le personnel du programme indique que les directives touchant les demandes ont été améliorées, il faut vérifier que c'est bien le cas. Ceci inclut un examen de l'information fournie sur le site Web de Routes commerciales pour s'assurer qu'elle concorde avec la manière dont le Programme de contributions a été mis en œuvre. Pour procéder à cet examen, il faut demander les suggestions des commissaires au commerce



culturel et des agents de développement du commerce culturel d'après les commentaires des clients du secteur.

**Recommandation 2 : Faire un suivi des délais de traitement du Programme de contributions au cours du prochain exercice.**

Le personnel du programme ainsi que les principaux informateurs concèdent que la lenteur du processus d'approbation et d'envoi d'avis aux requérants est une question préoccupante. Selon la direction du programme, le processus d'approbation a été révisé et simplifié afin de l'accélérer. Il faudrait consigner clairement les délais de traitement des demandes au cours du prochain exercice pour s'assurer que les changements apportés au processus par la direction ont eu l'effet souhaité.

Les renseignements qui pourraient être utiles pour le suivi pourraient inclure :

- la date de réception des demandes;
- la date à laquelle les requérants ont été avisés qu'ils n'étaient pas admissibles;
- la date à laquelle les requérants sont avisés de leur succès ou de leur échec;
- la date à laquelle les requérants reçoivent le financement;
- la date de signature de l'accord de contribution.

**Recommandation 3 : S'assurer que le programme de communication de Routes commerciales inclut de l'information sur les activités menées pour le bénéfice du secteur par le personnel de Patrimoine canadien à l'AC.**

Les personnes qui ne sont pas touchées par le programme ne semblaient pas être au courant du travail de soutien qui maintient la position du secteur des arts et de la culture au sein d'Équipe Canada inc et qui fournit en permanence des rapports de recherche. Pour pouvoir continuer à soutenir et à renforcer le programme et le profil d'exportation du secteur des arts et de la culture, il importe de continuer à informer les personnes intéressées du secteur ainsi que le public au sujet des activités entreprises par le personnel de Routes commerciales à l'AC.

**Recommandation 4 : Suivre des stratégies pour mettre en place le CGRR de Routes commerciales.**

L'évaluation sommative de Routes commerciales aura lieu dans environ trois ans.



Le CGRR de Routes commerciales indique une série de sources de données qui doivent être utilisées pour mesurer le rendement et l'impact du programme. Ces sources de données seront essentielles pour garantir qu'il bénéficie d'un soutien continu. La liste des sources de données inclut :

- le système financier SAP;
- la base de données interne;
- l'évaluation (consultations avec les exportateurs et les entrepreneurs culturels);
- les rapports sur les projets;
- WIN Exports;
- les documents de programme;
- Statistique Canada – Projet sur le commerce et l'investissement culturel (collecte de données);
- les études ou évaluations spécialisées.

Au cours de la présente évaluation, des discussions avec le personnel ont permis de constater qu'on exerce une surveillance des résultats et qu'on produit des rapports statistiques sur le programme. Dans certains cas, p. ex., la création de la base de données pour le Programme de contributions, les travaux ont avancé lentement.

À l'heure actuelle, il semble que les sources de données qui seront nécessaires pour l'évaluation sommative ne sont pas suffisamment développées pour le moment. Il est crucial de constituer une base de données interne. Ainsi que nous l'avons dit, l'évaluation sommative des éléments du programme reposera en grande partie sur cette base de données interne en tant que ressource complète permettant d'avoir accès à de l'information sur les activités et les résultats du programme. Des ressources ministérielles expérimentées en création de base de données, suivi des résultats, etc. doivent fournir une aide ciblée au personnel de Routes commerciales pour s'assurer que les données sur le rendement du programme sont recueillies de manière efficiente et efficace.





Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

## **Annexe 1**

### **Liste des documents consultés**





- Mémoire à la ministre de Patrimoine canadien (8 mars 2001).
- Bilan financier actualisé de Routes commerciales (F et E et S et C inclusivement).
- Rapports trimestriels établis par l'administration centrale concernant le volume de statistiques du Centre de services aux entreprises du Canada sur Routes commerciales.
- Exposé sur la culture et le développement du commerce international (2000).
- Comptes rendus de projets du PDC.
- Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) de Patrimoine canadien : rapport d'approbation et rapport sur la situation des demandes.
- Plan de travail et rapport sur les activités de mesure du rendement 2002-2003 pour le haut-commissariat du Canada à Londres.
- Plan de travail et rapport sur les activités de mesure du rendement pour le commerce culturel - CNGNY.
- Plan de travail 2002-2003 pour l'ambassade du Canada à Paris.
- Cadre stratégique 2002-2003 pour le commerce culturel dans la région Asie-Pacifique.
- Tableau de planification opérationnelle - Objectifs stratégiques 2002-2003 pour le secteur culturel.
- Renseignements sur les marchés et information commerciale - Résumé mensuel (2002-2003).
- Plan d'affaires 2002-2003 - commissaire au commerce culturel, Montréal.
- Plan de travail et rapport sur les activités de mesure du rendement pour le Centre du commerce international de la Région des Prairies et du Nord - Manitoba.
- Stratégie de développement commercial, plan de travail et rapport sur les activités de mesure du rendement pour Vancouver.
- Résumé du plan d'affaires de Helen Ferguson pour l'exercice 2002-2003; plan de travail du CCI de Toronto pour 2002-2003; plan de travail et rapport sur les activités de mesure du rendement 2002-2003 pour l'agent du commerce culturel de St. John's.
- Questionnaire adressé aux bénéficiaires de Routes commerciales.
- Routes commerciales : démarche et procédures du Programme de contributions, directives pour présenter une demande et formulaire de demande.
- Rapports périodiques sur les appels et les messages électroniques entrants de Routes commerciales.



- Instruments d'évaluation de Routes commerciales.



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

## **Annexe 2**

**Sondage auprès des bénéficiaires de Routes commerciales**

**Autres renseignements référencés dans le rapport d'évaluation**





**TABLEAU B-19A - Autres programmes fédéraux/provinciaux/territoriaux sollicités**

<b>Titre du programme</b>	<b>(n)</b>
Association pour l'exportation du livre canadien (AELC)	2
Conseil des Arts du Canada (CAC)	1
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international/MAECI (Direction de la promotion des arts et des industries culturelles - ACA) Projets relatifs à une carrière internationale	1
MAECI	1
Fonds de développement de la métropole	1
Bureau pour le millénaire	1
Music Industry Travel Assistance Program (MITAP) - Pacific Music Industry Association - BC (C.-B.)	1
Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)	1
Diversification de l'économie de l'Ouest	1
CAC	1
Patrimoine canadien	1
Idée PME	1
Provinces : Colombie-Britannique, Saskatchewan, Manitoba	1
Ministère de l'Éducation	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

Source : EKOS Research Associates Inc., « The Survey of Trade Routes Recipients », 2003.



Les bénéficiaires interrogés nous ont fait part des commentaires suivants concernant la réalisation des objectifs de leurs projets en matière de préparation à l'exportation :

« Routes commerciales nous a permis de structurer et de concrétiser la présence du Canada aux salons professionnels internationaux (secteur de la musique) organisés en Espagne, en Allemagne, en Australie et en France. Grâce à la participation de plus de vingt-cinq entreprises canadiennes à ces missions, nous avons pu réaliser dans une large mesure nos objectifs de développement des exportations. Par ailleurs, nous avons dépassé nos objectifs, et ce programme joue un rôle de premier plan pour le développement du commerce international dans le secteur culturel. »

« Cela a créé une infrastructure pour de nouvelles opérations. »

« Réseau avec les entreprises canadiennes (Équipe Canada) »

« Meilleure connaissance des atouts, des difficultés, des besoins éventuels... »

Les organisations à but lucratif nous ont fait part des commentaires suivants concernant la façon dont elles ont l'intention de transférer les données commerciales relatives à leur projet dans le secteur :

« En participant aux associations et aux activités du secteur. »

« En rédigeant des rapports d'analyse et en les distribuant à tous les membres de missions commerciales, en créant une association sans but lucratif vouée aux affaires internationales dans le secteur culturel de la musique. »

« Nous sommes en train d'identifier des distributeurs et des acheteurs de produits cinématographiques aux États-Unis, en Europe et au Japon et nous créons des relations pour vendre également nos produits dans le cadre de futures productions. »

« Le transfert d'information sur les marchés est déjà en cours par le biais des 'diplômés' qui sont passés par notre système d'attribution. Ils sont en fait devenus les mentors des nouveaux entrepreneurs, de sorte que le programme est continu. »

« Selon les besoins, par le biais des diverses associations professionnelles auxquelles nous appartenons. »

« Comme nous avons rencontré les principaux protagonistes du secteur de la musique et que nous avons des contacts avec ce secteur, nous connaissons bien ses tendances en Allemagne. »

« Dans le cadre de mes fonctions, j'ai suggéré de créer un groupe voué à l'accroissement de la capacité des exportateurs de produits artistiques et culturels à exploiter les



possibilités commerciales à l'échelle internationale. J'aimerais par ailleurs voir plus de réseautage et d'échanges avec d'autres galeries du Québec. »

« Les résultats seront communiqués au personnel qui convient/compétent lorsque nous aurons nos rencontres officielles et informelles. »

« Continuer de créer des liens avec la commission internationale et d'autres associations utiles. »

Les bénéficiaires représentant une association professionnelle ou communautaire nous ont fait part des commentaires suivants concernant l'information sur le marché relative à leur projet :

« Ce projet était une mission commerciale pilote. D'autres missions seront organisées à partir de cette expérience et avec la participation de conseils de l'artisanat d'autres régions du Canada et d'autres associations. Le rapport de mission sera affiché sur le site de la fédération et pourra être fourni en version imprimée à des artisans. »

« Accès par le biais de sites Web. Les entreprises du secteur réuniront de l'information sur le développement des exportations et la structure opérationnelle. Des mesures seront prises au profit des membres et de la clientèle (soutien supplémentaire) (d'autres projets). »



## **Annexe 3**

### **Liste des principaux informateurs**





**Michael Wernick**

Sous-ministre délégué  
Patrimoine canadien

**Jean-Pierre Blais**

Sous-ministre adjoint  
Affaires internationales et intergouvernementales  
Patrimoine canadien

**Philip Stone**

Directeur général  
Direction générale du commerce et de l'investissement  
Patrimoine canadien

**Erica Claus**

Directrice  
Direction du développement du commerce et de l'investissement  
Patrimoine canadien

**Ramzi Saad**

Directeur adjoint  
Direction du développement du commerce et de l'investissement  
Patrimoine canadien

**Jo-Anne Stewart**

Agente commerciale principale  
Unité de politique et de planification  
Direction du développement du commerce et de l'investissement  
Patrimoine canadien

**Michelle Eshleman**

Centre d'expertise, Secrétariat des subventions et contributions  
Planification et Services ministériels  
Patrimoine canadien

**EXPERTS COMMERCIAUX DE PATRIMOINE CANADIEN**

**Agents/superviseurs du développement du commerce culturel**

**André Dubois**

Conseiller (Affaires commerciales)  
Ambassade du Canada





Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

Paris (France)

**Jean Saint-Jacques**

Ministre

Conseil des services économiques et commerciaux

Ambassade du Canada

Paris (France)

**Anne Malépart**

Première secrétaire (commerciale)

Haut-commissariat du Canada

Singapour

**Steven Gawreletz**

Conseiller (commercial) et commissaire principal au commerce

Haut-commissariat du Canada

Singapour

**Jennifer Price**

Consule

Consulat général du Canada

Los Angeles (Californie)

**Nancy Bresolin**

Commissaire principale au commerce

Consulat général du Canada

Los Angeles (Californie)

**Commissaires/superviseurs du commerce culturel**

**Nicki Dewar**

Commissaire principal au commerce

Industrie Canada

Centre du commerce international

Winnipeg (Manitoba)

**Suzanne Cormie**

Commissaire principale au commerce

Industrie Canada

Centre du commerce international

Winnipeg (Manitoba)





Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

**Patricia Elliott**

Commissaire au commerce culturel  
Industrie Canada  
Centre du commerce international  
Vancouver (C.-B.)

**Bill Johnston**

Directeur et commissaire principal au commerce  
Industrie Canada  
Centre du commerce international  
Vancouver (C.-B.)

**Michael O'Byrne**

Commissaire au commerce culturel  
Industrie Canada  
Centre du commerce international  
Toronto (Ontario)

**Randy Harwood**

Commissaire principal au commerce  
Industrie Canada  
Centre du commerce international  
Toronto (Ontario)

**Robin MacNab**

Industrie Canada  
Centre du commerce international  
Toronto (Ontario)

**Présidents d'Équipe commerciale Canada - Produits et services culturels**

**Earl Rosen**

*Canadian Independent Record Production Association (CIRPA)*  
Toronto

**Victoria Steele**

Directrice générale  
Théâtre anglais (national)  
Centre national des Arts (CNA)  
Ottawa

**Peter Feldman**





Patrimoine  
canadien Canadian  
Heritage

Canada

Directeur exécutif  
Association canadienne des organismes artistiques  
Ottawa

**Richard Paradis,**

Président  
Association canadienne des distributeurs et exportateurs de films (ACDEF)  
Montréal

**Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international**

**Marie-Lucie Morin**

Directrice générale  
Développement du commerce international - politique et planification  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

**Charles Larabie**

Directeur adjoint  
Division de la politique et de la planification stratégique  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international





## **Annexe 4**

**Guide d'entrevue avec les principaux informateurs et guides  
d'entrevue avec les candidats au financement dont la demande  
a été acceptée ou refusée**



UNE ÉVALUATION RÉFLEXE DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS  
ROUTES COMMERCIALES  
GUIDE D'ENTREVUE

**Cadres supérieurs du ministère**

Nom du répondant : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Emplacement :  
\_\_\_\_\_

Numéro de tél. :  
\_\_\_\_\_

Date de l'entrevue :  
\_\_\_\_\_

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du cabinet Goss Gilroy Inc. (GGI) pour procéder à une évaluation réflexe du programme de contributions *Routes commerciales*. Dans le cadre de cette évaluation, nous interrogeons des cadres supérieurs du ministère du Patrimoine canadien participant à l'initiative pour soutenir la promotion du commerce culturel. Ces entrevues ont pour but d'obtenir des renseignements sur la conception du programme, sa prestation, les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs ainsi que les exigences en matière de compte-rendu et de surveillance.

Vos réponses demeureront strictement confidentielles et votre nom ne sera pas associé à vos commentaires aux fins de la présente évaluation.

**A. Introduction**

1. Pouvez-vous décrire brièvement la nature de votre participation au programme de contributions *Routes commerciales*, le rôle que vous y jouez et indiquer depuis combien de temps vous y participez?

**B. La conception du programme**



2. Selon vous, la conception du programme de contributions *Routes commerciales* répond-elle aux besoins du secteur culturel, à ce qui a trait aux services ainsi qu'à l'appui et aux contributions financières?
3. La stratégie en place pour trouver des agents de promotion du commerce culturel à plusieurs endroits au Canada et à l'étranger a-t-elle été efficace? De quelles façons? S'agit-il d'une utilisation rationnelle des fonds? Pourquoi?
4. Les objectifs et les résultats anticipés du programme de contributions *Routes commerciales* sont-ils réalistes et réalisables?
5. Le programme de contributions est-il un mécanisme efficace et assure-t-il une utilisation judicieuse des fonds? Pourquoi?
6. Le programme de contributions *Routes commerciales* a-t-il été adéquatement communiqué et mis en valeur?
7. Devrait-on modifier certaines caractéristiques du programme afin d'obtenir de meilleurs résultats?

### C. La prestation du programme

8. Le programme de contributions *Routes commerciales* est-il mis en oeuvre comme prévu? Sinon, pourquoi?
9. Selon vous, le secteur culturel fait-il une pleine utilisation des services et des mécanismes d'appui du programme de contributions *Routes commerciales*, par exemple les spécialistes du commerce culturel? Pourquoi?
10. Les mécanismes de présélection et de prise de décisions relatives au programme de contributions sont-ils appropriés?  
P.ex., les critères d'admissibilité, les renseignements exigés pour présenter une demande, la transparence de la prise de décision, les limites de financement. (*Ne pas inclure dans les entrevues avec les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints*)
11. Y a-t-il des problèmes ou des obstacles qui vont à l'encontre de la prestation de certains aspects du programme de contributions *Routes commerciales*? Le cas échéant, quels sont-ils, et comment pourrait-on surmonter ces obstacles?

### D. Réalisation des objectifs



12. Bien que le programme n'en soit qu'à ses débuts, des progrès ont-ils été réalisés dans l'atteinte des résultats anticipés?
13. Apporteriez-vous des changements afin de rendre l'atteinte des résultats plus probable ou de l'accélérer?

**E. La surveillance et les comptes-rendus** (*Ne pas inclure dans les entrevues avec les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints*)

14. Quelles sont les filières en place pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs du programme? Les renseignements au sujet des activités et des résultats du programme de contributions *Routes commerciales* sont-ils facilement disponibles? Sont-ils présentés dans un format utile? Comment pourrait-on améliorer ce format?
15. Quels sont les rapports de progrès et les rapports financiers exigés par les gestionnaires et à quelle fréquence doit-on présenter ces rapports?
16. Les rapports présentés aux gestionnaires sont-ils à propos, justes et complets?

**F. Autres**

17. Avez-vous d'autres commentaires ou observations?

**Merci**





**ÉVALUATION RÉFLEXE DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS ROUTES  
COMMERCIALES  
GUIDE D'ENTREVUE**

**Candidat – Demande acceptée**

Nom du répondant : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Emplacement : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du cabinet Goss Gilroy Inc. (GGI) pour procéder à une évaluation réflexe du programme de contributions *Routes commerciales*. Dans le cadre de cette évaluation, nous interrogeons des personnes-ressources importantes qui ont présenté une demande dans le cadre du programme de contributions *Routes commerciales*. Ces entrevues ont pour but de recueillir des renseignements au sujet du mode d'exploitation du programme et de sa mise en œuvre du point de vue du client.

Votre nom nous a été remis comme à titre de source pouvant nous aider à recueillir des renseignements sur certains aspects du programme. Votre participation est tout à fait volontaire, vos réponses demeureront confidentielles et votre nom ne sera pas associé aux commentaires que vous formulerez aux fins de cette évaluation.

**A. Introduction**

1. Comment avez-vous entendu parler du programme de contributions *Routes commerciales*?
2. Décrivez brièvement votre projet dans le cadre du programme de contributions *Routes commerciales*, votre rôle et la raison pour laquelle vous avez présenté une demande d'aide?

**B. La conception du programme**





3. Selon vous, les critères d'admissibilité, les objectifs ainsi que les lignes directrices et les limites en matière d'aide financière du programme de contributions *Routes commerciales* sont-ils appropriés?
4. Le programme de contributions *Routes commerciales* a-t-il été communiqué aux candidats éventuels et mis en valeur de façon adéquate?
5. Devrait-on modifier certaines caractéristiques du programme de contributions *Routes commerciales* afin qu'elles conviennent mieux aux candidats?
6. À la lumière de votre expérience du programme de contributions *Routes commerciales*, la présence des commissaires et des agents de promotion du commerce des produits culturels au Canada et à l'étranger est-elle profitable pour la communauté culturelle canadienne? Pourquoi dites-vous cela?

### C. La prestation du programme

7. Les demandes d'aide et le processus d'évaluation sont-ils bien expliqués, transparents et traités dans des délais raisonnables? Le choix des projets et le processus décisionnel sont-ils appropriés?
8. Avez-vous eu recours aux services offerts par les commissaires du commerce des produits culturels des Centres de commerce international au Canada? Le cas échéant, veuillez décrire les services ou les renseignements obtenus. Ces services ou renseignements vous ont-ils été utiles? Quels ont été les services ou les renseignements les plus utiles?
9. Avez-vous eu recours aux services offerts par les agents de promotion du commerce des produits culturels à l'étranger? Le cas échéant, veuillez décrire les services ou les renseignements obtenus. Ces services ou renseignements vous ont-ils été utiles? Quels ont été les services ou les renseignements les plus utiles?
10. En utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « très insatisfait » et 5, « très satisfait », veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard :

A) du programme de contributions *Routes commerciales*

B) des services et de l'aide professionnelle obtenus

a) auprès des commissaires de la promotion du commerce des produits culturels (*le cas échéant*) et b) auprès des agents de la promotion du commerce des produits culturels (*le cas échéant*)  
(Nota : ces entrevues auront lieu au téléphone. Une échelle



d'évaluation sera ajoutée au document d'entrevue pour permettre à l'intervieweur d'inscrire la réponse.)

Sur quoi basez-vous vos réponses?

11. Existe-il des enjeux ou des obstacles pouvant empêcher des candidats éventuels de présenter une demande au programme de contributions *Routes commerciales*? Le cas échéant, comment pourrait-on les éliminer?

#### **D. L'atteinte des objectifs**

12. Quels étaient les résultats anticipés de votre projet?

13. Votre projet a-t-il produit les résultats anticipés ou évolue-t-il de façon satisfaisante vers l'atteinte de ces résultats?

14. Le programme de contributions *Routes commerciales* vous a-t-il ouvert de nouvelles possibilités? Ces possibilités auraient-elles existé sans ce programme?

15. Vos efforts commerciaux dans ce domaine se poursuivraient-ils?

16. Existe-il certains obstacles rendant plus difficile l'atteinte des résultats?

17. Votre projet financé dans le cadre du programme de contributions *Routes commerciales* a-t-il eu des résultats ou des effets non prévus, soit positifs ou négatifs? Lesquels?

18. Le programme de contributions *Routes commerciales* a-t-il influencé vos conceptions en matière de stratégies d'affaire? D'exportations? Le cas échéant, comment?

#### **E. La surveillance et le compte-rendu du rendement**

19. Quels rapports de progrès et financier sur le projet êtes-vous tenu de produire et à quelle fréquence? Devez-vous remettre des rapports finaux de projet?

20. Ces rapports renferment-ils des renseignements sur les résultats anticipés? Les rapports tiennent-ils compte des exigences de mesure de rendement prévues par le programme dans les accords de financement?



21. Est-ce qu'un responsable du programme de contributions *Routes commerciales* assure le suivi en surveillant avec vous l'évolution du projet?
22. Afin de déterminer l'importance de l'aide financière apportée par le programme de contributions *Routes commerciales*, nous vous posons une autre question au sujet d'autres programmes de financement. Pour vos projets financés par le programme de contributions *Routes commerciales*, avez-vous également reçu une aide financière attribuée par un autre programme gouvernemental, soit fédéral, provincial ou municipal? Le cas échéant, quel était le nom et le genre du programme, et quel a été le montant approximatif du financement reçu?

**F. Autres**

23. Désirez-vous apporter d'autres commentaires et faire d'autres observations?

**MERCI**



## ÉVALUATION RÉFLEXE DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS ROUTES COMMERCIALES GUIDE D'ENTREVUE

### Commissaires, superviseurs et agents du commerce des produits culturels

Nom du répondant : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Emplacement : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du cabinet Goss Gilroy Inc. (GGI) pour procéder à l'évaluation réflexe du programme de contributions *Routes commerciales*. Dans le cadre de cette évaluation, nous interviewons des commissaires et des superviseurs du commerce des produits culturels ainsi que des agents et des superviseurs de la promotion du commerce des produits culturels participant au programme de contributions *Routes commerciales*. Ces entrevues ont pour but de recueillir des renseignements au sujet de la conception du programme, de sa prestation, des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs ainsi que des comptes-rendus et de la surveillance.

Vous avez été choisi afin de nous aider à recueillir des renseignements sur ces aspects du programme de contributions *Routes commerciales*. Votre participation est tout à fait volontaire, et vos réponses demeureront confidentielles. Votre nom ne sera pas associé aux commentaires que vous apporterez aux fins de cette évaluation. Certaines questions pourraient ne pas vous concerner. Le cas échéant, dites-le à l'intervieweur.

#### A. Introduction

1. Décrivez brièvement votre participation au programme de contributions *Routes commerciales*, le rôle que vous y jouez et indiquez depuis combien de temps vous y participez.

#### B. La conception du programme





2. Selon vous, la conception du Programme de contributions *Routes commerciales* répond-elle aux besoins du secteur culturel en ce qui a trait aux services et au soutien ainsi qu'à l'appui financier? Pourquoi?
3. La stratégie d'affecter des agents de promotion du commerce des produits culturels à différents endroits au Canada et à l'étranger a-t-elle été efficace? De quelles façons? Est-ce une utilisation rationnelle des fonds? Veuillez développer votre réponse.
4. Les objectifs et les résultats du programme de contributions *Routes commerciales* sont-ils réalistes et réalisables?
5. Le programme de contributions *Routes commerciales* a-t-il été suffisamment communiqué et mis en valeur?
6. Devrait-on modifier certaines caractéristiques du programme de contributions *Routes commerciales* afin d'assurer l'obtention de meilleurs résultats?

### C. La prestation du programme

7. Le programme de contributions *Routes commerciales* est-il mis en œuvre comme prévu? Sinon, pourquoi?
8. En général, les clients se montrent-ils satisfaits du programme de contributions *Routes commerciales* et de son processus? Comment détermine-t-on le degré de satisfaction?
9. Y a-t-il des problèmes ou des obstacles qui vont à l'encontre d'une prestation efficace? Le cas échéant, comment pourrait-on éliminer ces obstacles?
10. Le programme de contributions *Routes commerciales* atteint-il le groupe ciblé? De quelles façons?
11. Y a-t-il des clients potentiels qui pourraient ne pas avoir accès aux services du programme de contributions *Routes commerciales* en général ou aux services et aux renseignements qu'offre votre bureau? Pourquoi?
12. Veuillez décrire vos relations de travail avec la Direction du développement du commerce et de l'investissement au ministère du Patrimoine canadien.



#### D. L'atteinte des objectifs

13. Bien que le Programme en soit à ses tous débuts, y a-t-il eu des résultats tangibles jusqu'à maintenant? Ceci pourrait inclure des alliances productives ou des partenariats locaux.
14. Selon vous, des progrès ont-ils été réalisés en vue d'atteindre les objectifs anticipés?
15. Existe-t-il des obstacles rendant plus difficile la concrétisation des résultats?
16. Que pourrait-on changer afin d'éliminer ou d'atténuer les obstacles ou de rendre l'atteinte des objectifs plus probable ou plus rapide?
17. Avez-vous eu connaissance de projets du Programme de contributions *Routes commerciales* qui ont donné des résultats ou eu des effets non anticipés, tant positifs que négatifs? Veuillez développer votre réponse.
18. (*À l'intention des superviseurs et des agents de la promotion du commerce des produits culturels du MAECI à l'étranger*) Parlez-moi du niveau de préparation à l'exportation des sociétés et organismes culturels que vous avez aidés. Ces organismes et sociétés ont-ils eu recours aux services des spécialistes du commerce des produits culturels au Canada avant de travailler avec vous? Selon vous, comment pourrait-on améliorer ces services?

#### E. La surveillance du rendement et les comptes-rendus

19. Existe-t-il des normes ou bases de référence permettant de déterminer ou d'évaluer les progrès en vue d'atteindre les résultats anticipés? Sinon, pourrait-on définir de telles normes ou bases de référence?
20. Quelles sont les filières en place pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du programme? Les renseignements au sujet des activités et des résultats du programme de contributions des *Routes commerciales* sont-ils facilement disponibles? Sont-ils présentés dans un format utile? Comment pourrait-on améliorer ce format?
21. Les clients du commerce des produits culturels doivent-ils présenter des rapports de suivi au personnel du programme de contributions *Routes commerciales*? Le cas échéant, ces rapports sont-ils appropriées, à propos, justes et complets? Sinon, devrait-on exiger des rapports?



**F. Autres**

22. Désirez-vous apporter d'autres commentaires et faire d'autres observations?

**MERCI**

—





## ÉVALUATION RÉFLEXE DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS ROUTES COMMERCIALES GUIDE D'ENTREVUE

### Équipe commerce Canada – Présidents du volet des produits et services culturels

Nom du répondant : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Emplacement : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du cabinet Goss Gilroy Inc. (GGI) pour procéder à l'évaluation réflexe du programme de contributions *Routes commerciales*. Dans le cadre de cette évaluation, nous interviewons les présidents des produits et services culturels de l'Équipe commerce Canada afin d'obtenir leur opinion sur le Programme de contributions *Routes commerciales*. Ces entrevues ont pour objet de recueillir des renseignements sur la conception et la prestation du Programme de contributions *Routes commerciales* en matière de soutien apporté aux entrepreneurs du secteur culturel afin que ces derniers puissent profiter pleinement des débouchés commerciaux internationaux.

Vos réponses demeureront confidentielles et votre nom ne sera pas associé aux commentaires que vous apporterez aux fins de cette évaluation. Nous vous remercions de votre apport.

#### **A. Introduction**

· Décrivez brièvement votre participation à l'Équipe commerciale Canada – produits et services culturels, le rôle que vous y jouez et indiquez depuis combien de temps vous y participez.

#### **B. La conception du programme**



- Selon vous, la conception du Programme de contributions *Routes commerciales* répond-elle aux besoins du secteur culturel, en ce qui a trait aux services et au soutien ainsi qu'à l'appui financier?
- La stratégie d'affecter des agents de promotion du commerce des produits culturels à différents endroits au Canada et à l'étranger a-t-elle été efficace? De quelles façons? Est-ce une utilisation rationnelle des fonds? Pourquoi?
- Les objectifs et les résultats anticipés du programme de contributions *Routes commerciales* sont-ils réalistes et réalisables?
- Le programme de contributions constitue-t-il un mécanisme efficace et une utilisation rationnelle des fonds? Pourquoi?
- Le programme de contributions *Routes commerciales* a-t-il été suffisamment communiqué et mis en valeur?
- Devrait-on modifier certaines caractéristiques du programme de contributions *Routes commerciales* afin d'assurer de meilleurs résultats?

### **C. La prestation du programme**

- Le programme de contributions *Routes commerciales* est-il mis en œuvre comme prévu? Sinon, pourquoi?
- Selon vous, le secteur culturel utilise-t-il pleinement les services et les moyens d'appui offerts par le Programme de contributions *Routes commerciales*, par exemple les spécialistes du commerce culturel? Pourquoi?
- Les processus de sélection et de prise de décisions en place dans le cadre du programme de contributions sont-ils appropriés?  
P.ex., les critères d'admissibilité, les renseignements exigés pour présenter une demande, la transparence du processus décisionnel, les limites de financement.  
(*Ne pas inclure dans les entrevues avec les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints*)
- Y a-t-il des problèmes ou des obstacles qui vont à l'encontre de la prestation de certains aspects du Programme de contributions *Routes commerciales*? Le cas échéant, lesquels et comment pourrait-on les éliminer?

### **D. L'atteinte des objectifs**



- Bien que le programme n'en soit qu'à ses débuts, croyez-vous qu'il y a eu un certain progrès en vue d'atteindre les résultats anticipés?
- Que pourrait-on changer afin de rendre l'atteinte des résultats plus probable ou plus rapide?

**F. Autres**

- Désirez-vous apporter d'autres commentaires et faire d'autres observations?

**MERCI**



**ÉVALUATION RÉFLEXE DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS ROUTES  
COMMERCIALES  
GUIDE D'ENTREVUE**

**Candidat – demande refusée**

Nom du répondant : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Emplacement : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du cabinet Goss Gilroy Inc. (GGI) pour procéder à une évaluation réflexe du programme de contributions *Routes commerciales*. Dans le cadre de cette évaluation, nous interrogeons des personnes-ressources importantes qui ont présenté une demande en vertu du programme de contributions *Routes commerciales*. Ces entrevues ont pour but de recueillir des renseignements au sujet du mode d'exploitation du programme et de sa mise en œuvre du point de vue du client.

Votre nom nous a été remis à titre de source pouvant nous aider à recueillir des renseignements sur certains aspects du programme. Votre participation est tout à fait volontaire, et vos réponses demeureront confidentielles. Votre nom ne sera pas associé aux commentaires que vous apporterez aux fins de cette évaluation.

**A. Introduction**

1. Comment avez-vous entendu parler du programme de contributions *Routes commerciales*?
2. Décrivez brièvement votre projet du programme de contributions *Routes commerciales*, le rôle que vous y avez joué et la raison pour laquelle vous avez présenté une demande d'aide.

**B. La conception du programme**





3. Selon vous, les critères d'admissibilité, les objectifs ainsi que les lignes directrices et les limites en matière d'aide financière du programme de contributions *Routes commerciales* sont-ils appropriés?
4. Le *programme de contributions Routes commerciales* a-t-il été suffisamment communiqué et mis en valeur auprès des candidats éventuels?
5. Devrait-on modifier certaines caractéristiques du programme de contributions *Routes commerciales* afin qu'elles conviennent mieux aux candidats?
6. À la lumière de votre expérience du programme de contributions *Routes commerciales*, la présence des commissaires et des agents de promotion du commerce des produits culturels au Canada et à l'étranger est-elle profitable pour la communauté culturelle canadienne? Pourquoi dites-vous cela?

### C. La prestation du programme

7. Les demandes d'aide et le processus d'évaluation sont-ils bien expliqués, transparents et traités dans des délais raisonnables? Le choix des projets et le processus décisionnel sont-ils appropriés?
8. Avez-vous eu recours aux services offerts par les commissaires du commerce des produits culturels des Centres de commerce international au Canada? Le cas échéant, veuillez décrire les services ou les renseignements obtenus.
9. Avez-vous eu recours aux services offerts par les agents de promotion du commerce des produits culturels à l'étranger? Le cas échéant, veuillez décrire les services ou les renseignements obtenus.
10. En utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « très insatisfait » et 5, « très satisfait », veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard :

A) du programme de contributions *Routes commerciales*

B) des services et de l'aide professionnelle obtenus

a) auprès des commissaires de la promotion du commerce des produits culturels (*le cas échéant*) et b) auprès des agents de la promotion du commerce des produits culturels (*le cas échéant*)  
(Nota : ces entrevues auront lieu au téléphone. Une échelle



d'évaluation sera ajoutée au document d'entrevue pour permettre à l'intervieweur d'inscrire la réponse.)

Sur quoi basez-vous vos réponses?

11. Existe-il des enjeux ou des obstacles pouvant empêcher des candidats éventuels de présenter une demande au *programme de contributions Routes commerciales*? Le cas échéant, comment pourrait-on les éliminer?

**D. L'atteinte des objectifs**

12. Quels étaient les résultats anticipés de votre projet?

13. Avez-vous entrepris votre projet sans le financement du programme de contributions *Routes commerciales*?

**D. Autres**

14. Désirez-vous apporter d'autres commentaires ou faire d'autres observations?

**MERCI**