



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

ÉVALUATION DU CONSEIL DE LA MUSIQUE DU CANADA

Rapport final

**Direction des services d'évaluation
Direction générale des examens ministériels**

18 mai 2005

Canada



Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction.....	1
2. Politique de l'enregistrement sonore, Fonds de la musique du Canada et Conseil de la musique du Canada	2
3. Méthode d'évaluation	5
4. Constats	6
5. Options pour l'avenir	15
Annexe A – Lignes directrices du Conseil de la musique du Canada en matière de gouvernance (printemps 2002)	18
Annexe B – Éléments d'évaluation	23
Annexe C – Liste des répondants	24
Annexe D – Guide d'entrevues	25
Annexe E – Points à l'ordre du jour des réunions du Conseil	27



Sommaire

Contexte

En 2001, après avoir longuement consulté le public et les associations représentant l'industrie, le gouvernement du Canada annonçait une nouvelle orientation de la Politique canadienne de l'enregistrement sonore. Celle-ci représente un cadre exhaustif pour soutenir le secteur canadien de l'enregistrement sonore à tous les niveaux, c'est-à-dire du créateur à l'auditoire.

Afin d'assurer la mise en œuvre de la Politique, le Fonds de la musique du Canada a été créé en 2001, composé de sept programmes de financement et d'un volet de suivi de la politique.

La Politique canadienne de l'enregistrement sonore a également entraîné la création du Conseil de la musique du Canada (CMC), qui se voulait un complément aux processus consultatifs déjà en place, tels que les communications directes avec la ministre et le ministère du Patrimoine canadien (PCH), ainsi que les consultations avec les associations de l'industrie de la musique.

Conseil de la musique du Canada

Le mandat original du Conseil à sa création en 2002 était de conseiller la ministre et le ministère du Patrimoine canadien sur la mise en œuvre et le rendement du Fonds de la musique du Canada (FMC). Ce mandat a été énoncé dans les lignes directrices du Conseil en matière de gouvernance (annexe A). Son mandat serait de :

- conseiller la ministre à propos des principes généraux régissant le Fonds de la musique du Canada (FMC) ainsi que des stratégies pour atteindre les objectifs du FMC;
- contribuer au suivi et à l'évaluation du rendement du FMC;
- étudier et analyser toute question concernant l'enregistrement sonore lui étant soumise par la ministre;
- favoriser un dialogue constructif et créer des ententes de partenariats entre les groupes de créateurs/artistes, de producteurs et de radiodiffuseurs.

En juin 2004, le mandat du Conseil devenait plus stratégique. On ne lui demandait plus de conseiller ou de surveiller la mise en œuvre et le rendement du FMC. Son nouveau mandat était de :

- conseiller la ministre sur les stratégies à adopter pour atteindre les objectifs des politiques et des programmes du gouvernement canadien à l'égard de l'industrie canadienne de la musique;
- agir en tant que « table de résonance » de l'industrie auprès de Patrimoine canadien en analysant toute question concernant l'industrie canadienne de la musique lui étant soumise par la ministre;
- favoriser un dialogue constructif et créer des ententes de partenariats entre les groupes de créateurs, d'interprètes, de producteurs et de radiodiffuseurs.



Le Conseil compte 19 membres votants, qui sont des professionnels réputés œuvrant au sein de différents secteurs de l'industrie de la musique (allant des artistes et interprètes reconnus sur la scène internationale, des auteurs et des producteurs à des radiodiffuseurs et à des cadres de l'industrie), et un membre non-votant qui représente la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore du ministère du Patrimoine canadien.

Le Conseil est soutenu par un secrétariat composé de deux personnes qui se trouve au sein de la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore du Secteur des affaires culturelles du ministère du Patrimoine canadien. Il jouit d'une affectation budgétaire que lui accorde PCH au montant d'environ 400 000 dollars pour les dépenses de voyage et d'hébergement des membres, la production de rapports annuels (2001-2002 et 2002-2003), et les services de secrétariat (p. ex. les comptes rendus des délibérations, la facilitation et un site Web).

Questions d'évaluation et méthodologie

Ce rapport est fondé sur la recherche effectuée par le Groupe-conseil Kelly Sears et la Direction générale des examens ministériels. La recherche a été réalisée entre décembre 2004 et mars 2005. Les questions d'évaluation étaient les suivantes :

- Quelles ont été les principales contributions du CMC à l'industrie canadienne de la musique?
- Dans quelle mesure le CMC a-t-il rempli son mandat? (mandat actuel et passé)
- Existe-t-il toujours un besoin d'un rôle consultatif tel qu'exercé par le Conseil? Dans l'affirmative, y a-t-il d'autres moyens plus efficaces d'y répondre?

La recherche comprenait un examen de la documentation du Ministère relative au Fonds de la musique du Canada et au Conseil de la musique du Canada, et des entrevues avec des membres du Conseil, des représentants des associations de l'industrie, des administrateurs de programme du FMC et des représentants du ministère du Patrimoine canadien.

Constats

Au cours des deux premières années du mandat du Conseil, ses activités consistaient surtout à revoir les plans d'affaires et les rapports annuels des sept administrateurs du Fonds de la musique du Canada. Il y eut plusieurs incidences positives à ce travail, comme une approche plus constante dans la préparation des plans d'affaires, des échanges d'information entre administrateurs, du soutien dans l'élaboration de mesures de rendement pour le FMC, et une plus grande visibilité du FMC auprès de l'industrie de la musique.

Le Conseil a réussi à rassembler les membres de différents secteurs (et de différents intérêts) de l'industrie de la musique pour mener un dialogue dans le secteur de la musique. Il n'y a aucun autre forum qui permette de le faire. Les différents secteurs de l'industrie de la musique ont des vues et des intérêts divergents, et le Conseil les a aidés à mieux comprendre les positions des autres parties. Il a aussi permis de solidifier les liens entre le Ministère et l'industrie de la



musique en permettant de mieux comprendre les points de vue de l'industrie, et a été utilisé avec succès par certains membres pour obtenir de l'information récente sur l'évolution de l'industrie afin de la communiquer dans leur milieu.

La plupart du temps, le Conseil entretient des liens avec les employés du Ministère. Les membres du Conseil se plaignent toutefois du manque de communications directes avec la ministre et de ce qu'ils perçoivent comme étant un manque de clarté quant aux attentes ministérielles.

Bien que les membres aient eu des commentaires très positifs sur la contribution du Ministère à leur travail (participation aux réunions du Conseil et transmission d'information sur les politiques et les programmes de PCH), ils sont déçus de constater que la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore soit le principal récipiendaire des avis du Conseil, plutôt que la ministre personnellement. Les membres du Conseil sont aussi préoccupés par le fait qu'il n'existe aucun processus officiel de présentation de leurs recommandations à la ministre.

Il existe aussi une certaine confusion parmi les membres quant à leur rôle au sein du Conseil. Certains membres ne sont pas certains s'ils doivent représenter et promouvoir les points de vue de leur association industrielle ou s'ils doivent fournir leurs opinions personnelles en tant qu'experts.

L'article trois du Code de conduite des membres du CMC, à l'intérieur des lignes directrices en matière de gouvernance du Conseil, stipule que les membres doivent « rechercher l'équilibre des intérêts de tous les secteurs de l'industrie canadienne de la musique » et qu'ils « doivent faire connaître les perspectives de leurs secteurs respectifs, tenir compte des intérêts des commettants des autres secteurs et rendre des décisions qui sont dans l'intérêt de l'ensemble de l'industrie de la musique ». L'interprétation des lignes directrices varie considérablement d'un membre du Conseil à un autre.

La raison d'être d'un conseil consultatif ministériel sur les questions relatives à la musique ainsi que son rôle doivent être considérés dans le contexte de l'industrie de la musique au Canada dans son ensemble, et dans le cadre des multiples changements rapides auxquels l'industrie fait face.

Il demeure important de continuer à consulter l'industrie pour élaborer des stratégies à long terme afin de répondre aux enjeux et aux défis qu'affronte l'industrie de la musique, de maintenir un dialogue avec l'industrie pour assurer la pertinence de la politique et des investissements fédéraux, et de travailler en collaboration avec les différents secteurs de l'industrie pour trouver des solutions aux problèmes communs.

Nous ne pouvons affirmer avec certitude que de telles consultations et que ce dialogue devraient se faire par l'entremise d'un organisme consultatif comme le CMC, ou encore que d'autres processus de consultation tels que des communications bilatérales directes avec les associations de l'industrie ou des sommets de l'industrie de la musique seraient suffisants et plus rentables.

En général, les personnes interrogées avaient des opinions partagées quant à la pertinence de maintenir un organisme consultatif comme le CMC : la moitié était neutre ou ne prenait pas



position, et l'autre moitié était divisée équitablement entre ceux qui étaient fortement en faveur du maintien d'un groupe consultatif et ceux qui s'y opposaient vivement.

Ceux qui appuient le maintien d'un conseil consultatif disent qu'un tel organisme peut être un outil efficace pour consulter l'ensemble de l'industrie; il offre un mécanisme qui permet d'améliorer les relations de travail entre les différents intervenants du secteur de la musique et assurer que tous les secteurs de l'industrie sont entendus.

Ceux qui s'opposent au maintien d'un conseil consultatif affirment que le CMC a donné lieu à très peu de réalisations concrètes, qu'il existe d'autres moyens de recueillir les points de vue de l'industrie de la musique, et que le rôle original du Conseil, qui consistait à appuyer le processus de mise en œuvre du FMC, n'est plus pertinent. Les besoins de la ministre et du Ministère ont évolué depuis la création du FMC et la nécessité de maintenir un conseil consultatif comme le CMC est loin d'être évidente.

Les membres qui ne prennent pas position voient les mérites d'un organisme consultatif comme le Conseil, à condition qu'on trouve des solutions à deux éléments problématiques. Le mandat du Conseil devrait être défini plus clairement et des améliorations devraient être apportées au fonctionnement du CMC. Si le CMC n'est pas maintenu, d'autres formes de communications et de dialogue moins formelles pourraient le remplacer, p. ex. des discussions individuelles avec des représentants de l'industrie ou encore un sommet annuel de l'industrie de la musique.

Options pour l'avenir

Dans ce contexte, deux options possibles sont offertes pour l'avenir (l'ordre de présentation importe peu).

Maintenir le Conseil en portant une attention particulière aux problématiques soulevées au cours de l'évaluation :

- Clarté du mandat du Conseil et des nominations, y compris du rôle et des responsabilités des membres;
- Amélioration du processus de prestation de conseils « à la ministre »;
- Changements à la structure et au fonctionnement du Conseil;
- Partage d'information avec des intervenants de l'extérieur.

D'autres moyens de consultation

Cette option se traduirait par la dissolution du Conseil et par la reconnaissance que la ministre et le Ministère seraient servis de façon plus rentable par l'entremise d'autres formes moins formelles de consultation et de dialogue avec l'industrie de la musique.

Parmi les solutions de rechange possibles, notons des discussions individuelles avec des représentants de l'industrie ou encore un sommet annuel de l'industrie de la musique au Canada.



Réponse de la gestion

- La Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore est satisfaite de cette évaluation et est en accord avec les conclusions présentées dans le rapport.
- Le Ministère a l'intention de transmettre le rapport à tous les membres du Conseil de la musique du Canada.
- Une recommandation portant sur les options présentées dans le rapport au sujet de l'avenir du Conseil de la musique du Canada sera présentée à la ministre du Patrimoine canadien avant la fin juin 2005.



1. Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'une évaluation du Conseil de la musique du Canada, organisme chargé de conseiller la ministre du Patrimoine canadien sur les enjeux de l'industrie canadienne de la musique.

L'évaluation a été effectuée à la demande de la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore du Ministère. Les résultats de l'évaluation sont destinés à éclairer les décisions concernant l'avenir du Conseil de la musique du Canada.

Ce rapport est fondé sur la recherche effectuée par le Groupe-conseil Kelly Sears et la Direction générale des examens ministériels. La recherche a été réalisée entre décembre 2004 et mars 2005.



2. La Politique de l'enregistrement sonore, le Fonds de la musique du Canada et le Conseil de la musique du Canada

2.1 La Politique de l'enregistrement sonore et le Fonds de la musique du Canada

En 2001, après avoir longuement consulté le public et les associations représentant l'industrie, le gouvernement du Canada lançait la Politique canadienne de l'enregistrement sonore. Celle-ci représente un cadre exhaustif pour soutenir l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore à tous les niveaux, des créateurs à l'auditoire.

La politique a trois objectifs principaux :

- rehausser l'accès des Canadiens et des Canadiennes à un vaste choix d'oeuvres musicales canadiennes par l'entremise des médias traditionnels et nouveaux;
- rehausser les possibilités offertes aux musiciens et musiciennes et aux entrepreneurs culturels canadiens en vue d'apporter une contribution durable et significative à l'expression culturelle canadienne;
- faire en sorte que les musiciens et musiciennes et les entrepreneurs de la musique aient les habiletés, le savoir-faire et les moyens nécessaires pour réussir dans un environnement de mondialisation et de numérisation.

La politique vise à assurer aux Canadiens Canadiennes ainsi qu'au monde entier l'accès à une diversité d'oeuvres musicales canadiennes.

Pour assurer la mise en oeuvre de la politique, le Fonds de la musique du Canada a été créé en 2001, doté de sept programmes de financement et d'un volet de suivi de la politique.

2.2 Le Conseil de la musique du Canada

La Politique canadienne de l'enregistrement sonore a également entraîné la création du Conseil de la musique du Canada (CMC), qui se voulait un complément aux processus consultatifs déjà en place, tels que les communications directes avec la ministre et le Ministère, ainsi que les consultations avec les associations de l'industrie de la musique.

Le mandat original du Conseil à sa création en 2002 était de conseiller la ministre et le ministère du Patrimoine canadien sur la mise en oeuvre et le rendement du Fonds de la musique du Canada (FMC). Ce mandat a été énoncé dans les lignes directrices du Conseil en matière de gouvernance (Annexe A). Il était de :

- conseiller la ministre à propos des principes généraux régissant le Fonds de la musique du Canada (FMC) ainsi que des stratégies à adopter pour atteindre les objectifs du FMC;
- contribuer au suivi et à l'évaluation du rendement du FMC;
- étudier et analyser toute question concernant l'enregistrement sonore lui étant soumise par la ministre;



- favoriser un dialogue constructif et créer des ententes de partenariats entre les groupes de créateurs/artistes, de producteurs et de radiodiffuseurs.

En juin 2004, le mandat du Conseil devenait plus stratégique. On ne lui demandait plus de conseiller ou de surveiller la mise en oeuvre et le rendement du FMC. Son nouveau mandat consistait à :

- conseiller la ministre sur les stratégies à adopter pour atteindre les objectifs des politiques et des programmes du gouvernement canadien à l'égard de l'industrie canadienne de la musique;
- agir en tant que « table de résonance » de l'industrie auprès de Patrimoine canadien en analysant toute question concernant l'industrie canadienne de la musique lui étant soumise par la ministre;
- favoriser un dialogue constructif et créer des liens de partenariat entre les groupes de créateurs, d'interprètes, de producteurs et de radiodiffuseurs.

Les membres du Conseil

Le Conseil compte 19 membres votants, qui sont des professionnels réputés oeuvrant au sein de différents secteurs de l'industrie de la musique (allant des artistes et interprètes reconnus sur la scène internationale, des auteurs et des producteurs à des radiodiffuseurs et à des cadres de l'industrie), et un membre non-votant qui représente la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore du ministère du Patrimoine canadien.

Les membres du Conseil sont nommés par la ministre du Patrimoine canadien, pour un mandat de deux à trois ans.

Les associations industrielles proposent à la Ministre les quinze membres du Conseil suivants :

- Un membre : Alliance of Cinema, Television and Radio Artists;
- Trois membres : Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo;
- Deux membres : Association canadienne des radiodiffuseurs;
- Un membre : Société Radio-Canada;
- Trois membres : Canadian Independent Record Production Association;
- Un membre : Fédération culturelle canadienne-française;
- Un membre : Représentant les professionnels travaillant en régions;
- Un membre : Association des auteurs-compositeurs canadiens;
- Un membre : Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec;
- Un membre : Union des artistes.

La ministre désigne les quatre autres membres.

Le choix des membres reflète à la fois le Canada français, le Canada anglais, de même que la diversité géographique et culturelle du pays.



Le Conseil a trois coprésidents, chacun provenant d'un secteur différent de l'industrie de la musique. Les coprésidents président les réunions à tour de rôle et approuvent conjointement les ordres du jour et les comptes rendus des délibérations.

Les ressources du Conseil

Le Conseil est soutenu par un secrétariat composé de deux personnes, qui se trouve au sein de la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore du Secteur des affaires culturelles du ministère du Patrimoine canadien.

Le Conseil reçoit une allocation annuelle d'environ 400 000 dollars pour les dépenses de voyage et d'hébergement des membres, la production de rapports annuels (2001-2002 et 2002-2003) et les services de secrétariat (par exemple, les comptes rendus des délibérations, la facilitation et un site Web).



3. Méthode d'évaluation

3.1 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation du Conseil de la musique du Canada avait trois objectifs :

- revoir les réalisations du Conseil à la lumière de son mandat actuel et passé;
- évaluer si le besoin d'un rôle consultatif, tel qu'exercé par le Conseil, existe toujours;
- préciser des options pour l'avenir.

Les éléments spécifiques qui ont guidé l'évaluation sont présentés à l'Annexe B.

3.2 Méthode d'évaluation

La recherche comprenait deux volets : d'une part, un examen de la documentation ministérielle relative au Fonds de la musique du Canada et au Conseil de la musique du Canada et, d'autre part, des entrevues avec les membres du Conseil, les administrateurs des programmes du FMC, de même qu'avec des représentants d'associations de l'industrie et du ministère du Patrimoine canadien.

Les entrevues (au nombre de 36) ont été menées auprès des principaux répondants suivants :

- les membres actuels du Conseil (au nombre de seize) ainsi que trois membres antérieurs;
- les administrateurs des programmes du FMC (six tiers administrateurs et un administrateur de PCH);
- les associations qui nomment des membres au Conseil (au nombre de cinq);
- les membres du Secrétariat du CMC et le modérateur des réunions du Conseil (trois personnes);
- les représentants de la direction de PCH, responsables du FMC (au nombre de deux).

Une liste complète des répondants figure à l'Annexe C et le guide d'entrevues se trouve à l'Annexe D.

L'examen des documents comprenait celui des documents du Conseil et du Ministère relativement au mandat, au fonctionnement et au travail du Conseil (soit le mandat, les rapports annuels, les ordres du jour et les comptes rendus des dix réunions du Conseil, de même que l'examen de l'information contenue sur le site Web du Conseil).



4. Constats

La présente section fournit les résultats de la recherche menée dans le cadre de l'évaluation.

4.1 Les activités du Conseil à ce jour

Au total, depuis sa création, le Conseil a tenu dix réunions, dont quatre réunions par année au cours des deux dernières années calendrier. Le personnel de la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore prépare généralement les ordres du jour des réunions, en consultation avec le Secrétariat et les coprésidents du Conseil. En général, les réunions durent une journée (seules trois réunions ont duré deux jours) et se tiennent dans différents endroits au pays, coïncidant souvent avec les dates et les lieux accueillant d'importants événements musicaux tels que les cérémonies de remise de prix. Le Secrétariat du Conseil prépare des comptes rendus détaillés des réunions et les affiche sur le site Web du Conseil, aux fins d'accès des membres du Conseil.

Les sujets discutés lors des réunions (un résumé figure à l'Annexe E) illustrent le changement d'orientation des travaux du Conseil; en effet, au cours des deux premières années de son mandat, les activités du Conseil consistaient surtout à revoir les plans d'activités et les rapports financiers des administrateurs responsables de l'exécution des programmes du FMC; par contre, au cours des plus récentes réunions, le Conseil a abordé les dossiers spécifiques sur lesquels doit se pencher l'industrie de la musique, tels que les droits d'auteur. Des précisions s'ensuivent.

D'avril 2002 à juin 2004 (tenue des huit premières réunions) — Conseiller la ministre au sujet du Fonds de la musique du Canada. Au cours des deux premières années de son mandat, les activités du Conseil ont porté principalement sur les deux premiers éléments du mandat original et elles consistaient surtout à revoir les plans d'activités et les rapports annuels des sept administrateurs du Fonds de la musique du Canada.

Bien que ce rôle du Conseil ne soit pas énoncé explicitement dans le mandat, il s'agissait d'une pratique établie lors de la première réunion du Conseil entre les représentants du Ministère et les coprésidents du Conseil. Les documents faisaient l'objet de discussions en session plénière, et le Conseil fournissait des avis à la ministre. Un rapport annuel global sur le FMC était également préparé et soumis à la ministre. Ce dernier contenait des avis relatifs à l'évaluation continue du rendement du FMC et aux enjeux pouvant influencer sur l'atteinte de ses objectifs.

Les administrateurs du FMC présentaient les plans d'activités à une réunion et les rapports annuels à une autre (ainsi, ils ont déposé les plans d'activités au cours des printemps 2003 et 2004, et les rapports annuels au cours des automnes 2002 et 2003).

Le mandat du Conseil permet le recours à des sous-comités pour examiner des enjeux spécifiques. Le Conseil a ainsi établi un sous-comité pour travailler avec la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore à l'élaboration d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer le succès du FMC et d'établir le profil de l'industrie de la musique. Le sous-comité s'est réuni à deux reprises.

Selon son mandat original, le CMC devait soumettre à la ministre un rapport annuel global qui présenterait l'évaluation faite par le Conseil du succès du Fonds de la musique du Canada. À l'aide de son Secrétariat, le Conseil a préparé deux rapports annuels (pour les exercices



2001-2002 et 2002-2003). D'après le mandat révisé de juin 2004, la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore du Ministère assume dorénavant cette responsabilité.

Tel que mentionné précédemment, le rôle du Conseil a changé en 2004. Au départ, le Conseil exerçait surtout un rôle consultatif auprès de la ministre quant à la mise en oeuvre et au suivi des activités du Fonds de la musique du Canada; plus récemment, il a assumé un rôle consultatif élargi sur les questions stratégiques pouvant influencer l'industrie de la musique.

De juin 2004 à novembre 2004 (neuvième et dixième réunions) — Nouveau mandat consistant à fournir des avis stratégiques à la ministre et à donner le « son de cloche » au Ministère. Lors de la neuvième réunion du Conseil qui s'est tenue en septembre 2004, à Edmonton, et à la demande des représentants ministériels, le Conseil a examiné et classé par ordre de priorité dix enjeux de politique pertinents pour l'industrie de la musique.

Lors de sa réunion la plus récente tenue en novembre 2004, le Conseil a entendu des exposés sur l'avenir de la musique et les besoins de formation au sein de l'industrie. Le Conseil a déjà entamé des discussions concernant les enjeux plus vastes auxquels font face l'industrie de la musique, lors d'une journée de réflexion et de planification stratégique tenue en octobre 2003 (il s'agissait de la sixième réunion), de même qu'au cours de deux réunions subséquentes.

4.2 Accomplissement du mandat

Il faut tenir compte du nouveau mandat du Conseil lorsqu'on discute de ses contributions et de ses réalisations. Depuis la création du Conseil, trois ministres se sont succédé à la tête du ministère du Patrimoine canadien et ont été responsables de ses politiques et de ses programmes, et il y a eu une élection fédérale.

Le Conseil comme moyen de communication des perspectives de l'industrie

D'après les répondants, le Conseil a réussi à rassembler les membres de différents groupes (et intérêts) de l'industrie de la musique afin d'amorcer un dialogue concernant le secteur de la musique. Ce point de vue corroborait les conclusions de l'évaluation formative du Fonds de la musique du Canada que le Ministère a effectuée en 2003. L'évaluation précisait que « la création du Conseil de la musique du Canada était perçue comme un pas dans la bonne direction, permettant à l'industrie de travailler en collaboration avec ses partenaires, et assurant une interaction accrue entre divers intervenants provinciaux et nationaux ».

Les membres votants du Conseil oeuvrent dans des secteurs de l'industrie de la musique qui ont souvent des vues fort divergentes. Les répondants ont signalé que la participation des membres aux discussions du Conseil, permet de mieux comprendre les positions et les préoccupations de chacun des intervenants; il s'ensuit un plus grand respect et une meilleure compréhension du point de vue de chacun.

Les répondants ont également donné des exemples de communications informelles entre les membres du Conseil, en dehors des réunions du Conseil.

Le Conseil a en outre permis à certains membres d'obtenir des renseignements qu'ils n'auraient sans doute pu obtenir ailleurs et de les transmettre à leurs associations industrielles ou à leur communauté; de l'information, par exemple, sur les nouveautés dans l'industrie de la musique ou ayant trait aux politiques gouvernementales. Toutefois, ce rôle a été limité, étant donné l'absence



de communications structurées entre le Conseil et les associations relativement aux discussions tenues lors des réunions du Conseil.

Les évaluateurs se sont demandé, si le dialogue entre les membres du Conseil avait eu comme conséquence de favoriser la formation d'alliances avec l'industrie ou d'avoir un « effet d'entraînement », en créant des rapports plus étroits à une plus grande échelle. Les opinions des répondants ont varié. Toutefois, un exemple concret d'alliance industrielle a été donné, soit le rôle que les membres du Conseil ont joué dans la création de la Coalition canadienne de la musique, c'est-à-dire que les contacts entre des membres clés de l'industrie ont contribué à la création de la Coalition, plus que le CMC lui-même. Bien que les répondants aient une opinion très positive de la Coalition, certains ont exprimé des inquiétudes quant à la participation des membres du Conseil à sa création; en effet, ils craignent que la situation n'entraîne un risque de participation de la part de ceux-ci aux activités de lobbying de la Coalition. Un tel rôle demeure étranger au mandat du Conseil ou à celui de ses différents membres.

En outre, en raison des positions conflictuelles inhérentes, on a constaté qu'un dialogue complet et ouvert n'était pas toujours possible à la table du CMC.

Avis à la ministre

Un certain nombre d'autres facteurs ont été perçus comme ayant influé sur les contributions du Conseil. La plupart du temps, le Conseil a eu des rapports avec le personnel du Ministère. Des membres se sont dits préoccupés du manque de communication directe entre le Conseil et la ministre, et du manque de clarté en ce qui concerne les attentes ministérielles. Les changements de ministre ont accru cette préoccupation.

Bien que les membres aient des commentaires très positifs à l'égard de la contribution du Ministère à leur travail (la participation aux réunions du Conseil et la communication de renseignements généraux concernant les programmes et les politiques de PCH), ils étaient déçus que la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore semble la destinataire principale des avis du Conseil, plutôt que la ministre elle-même.

Des membres sont en outre préoccupés de l'absence d'un processus officiel pour la présentation de recommandations du Conseil à la ministre. Les représentants ministériels ont précisé qu'ils font part à la ministre, le cas échéant, des opinions et des recommandations du Conseil au cours de séances d'information sur les programmes de musique et les enjeux connexes. Le Ministère a par la suite mis en place un processus de suivi des recommandations du Conseil; le secrétaire général du CMC fait parvenir les recommandations au Directeur général du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore qui répond au Conseil en fournissant des réponses verbales ou écrites, avant ou pendant les réunions suivantes du Conseil.

Une certaine confusion existait en outre chez les membres quant à leur rôle au sein du Conseil. Certains d'entre eux n'étaient pas certains s'ils devaient représenter et promouvoir le point de vue de leur association industrielle ou s'ils devaient fournir leurs opinions personnelles au Conseil en tant qu'experts. La confusion peut être attribuée en partie, au fait que les associations de l'industrie recommandent à la ministre la nomination de 15 des 19 membres votants au sein du Conseil.



La section 3 du Code de conduite des membres du Conseil de la musique du Canada, faisant partie des lignes directrices du Conseil en matière de gouvernance, stipule que les membres « doivent rechercher l'équilibre des intérêts de tous les secteurs de l'industrie canadienne de la musique » et « doivent faire connaître les perspectives de leurs secteurs respectifs, tenir compte des intérêts des commettants des autres secteurs et rendre des décisions qui sont dans l'intérêt de l'ensemble de l'industrie de la musique. » On a constaté que l'interprétation des lignes directrices variait considérablement parmi les membres du Conseil. À tout le moins, il s'est avéré que ces facteurs influaient sur les discussions du Conseil et sur l'impact potentiel que le Conseil pouvait avoir relativement aux enjeux touchant l'industrie de la musique.

Suivi de la mise en oeuvre du FMC et de son rendement

Au départ, le Conseil devait contribuer au suivi du FMC et à l'évaluation de son rendement. À ce titre, le Conseil passait en revue les plans d'activités et les rapports financiers annuels des partenaires et des administrateurs responsables des programmes du FMC. La Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore revoyait également les mêmes documents.

Les répercussions positives du travail du Conseil dans ce contexte sont énumérées ci-après; les intervenants ont toutefois laissé entendre qu'elles se seraient sans doute concrétisées sans la participation du Conseil :

- Une approche cohérente dans le cadre de la préparation des plans d'activités : un modèle commun de plans d'activités pour les administrateurs de programmes a été élaboré et déposé lors des première et cinquième réunions du Conseil. Selon l'opinion générale, la rétroaction du Conseil a permis d'améliorer l'uniformité des plans d'activités. Quelques répondants ont mentionné que le travail du Conseil avait contribué à renforcer la cohésion du FMC, grâce à l'information plus cohérente et à la formule d'un rapport intégré dans le cadre du rapport annuel, et que le Conseil avait en outre fait des recommandations quant aux façons d'améliorer la coordination des programmes du FMC.
- L'échange de renseignements entre les administrateurs : les administrateurs se rencontrent à chaque trimestre, favorisant ainsi l'échange d'information. À certaines occasions, un administrateur a communiqué aux autres ses pratiques exemplaires.
- Appui concernant l'élaboration de mesures de rendement pour le FMC : par l'entremise de son sous-comité, le Conseil a aidé le Ministère à mettre au point des indicateurs de rendement pour le FMC, en particulier des indicateurs permettant d'évaluer la viabilité de l'industrie. Le Conseil a en outre discuté de l'évaluation du FMC et de l'établissement d'un profil de l'industrie. Les commentaires des répondants variaient quant au succès de la contribution du CMC à cet égard.
- Une validation et une visibilité accrues du FMC : selon les membres du CMC, leur mise en contact avec les activités de gouvernance et de fonctionnement du FMC ont donné de la crédibilité à ces programmes et augmenté leur valeur auprès de l'industrie de la musique.

Cependant, on a laissé entendre qu'en exerçant un rôle proactif au niveau des plans d'activités et des rapports financiers des administrateurs, le Conseil avait commencé à assumer des responsabilités fiduciaires allant au-delà de celles d'un organisme consultatif. La situation a créé de la confusion quant à la gouvernance, aux rôles et aux responsabilités du FMC. Lors de la



vérification du CMC effectuée par le Ministère en juin 2004, la question du chevauchement de responsabilités entre PCH et le CMC a été mise en lumière.

Un certain nombre de personnes interrogées, ont fait part de leurs préoccupations au sujet des conflits d'intérêt potentiels en ce qui a trait à la nomination de membres par des organismes recevant de l'aide financière de PCH. De plus, certains membres ont été perçus comme faisant la promotion des intérêts de leurs secteurs particuliers par rapport au financement. Les lignes directrices du Conseil en matière de gouvernance (à l'alinéa 3.c) énoncent clairement à ce sujet que « les membres doivent se rappeler qu'ils ne participent pas directement à la sélection des projets qui recevront du financement de la part de l'un ou l'autre des organismes responsables de l'exécution des programmes du Fonds de la musique du Canada. Les membres ne doivent pas tenter d'influencer la sélection de ces projets. Ces décisions sont la responsabilité exclusive des organismes qui gèrent le Fonds de la musique du Canada. »

Le nouveau mandat du Conseil

Bien que relativement récent, le nouveau mandat du Conseil de juin 2004, invite le Conseil à se concentrer sur des stratégies et des politiques à plus long terme et à donner le son de cloche à l'industrie de la musique concernant les politiques et les programmes. On s'attend toujours à ce que le Conseil favorise le dialogue et la création de partenariats. Les membres du Conseil ont mentionné qu'ils étaient plus à l'aise avec le nouveau mandat et que, dans l'ensemble, il convenait mieux au rôle d'un conseil *consultatif* ministériel.

Les réalisations particulières du Conseil par rapport à son nouveau mandat sont limitées, étant donné le caractère plutôt récent de son nouvel objectif. Quoique le CMC n'exerce plus un rôle consultatif au niveau de la mise en oeuvre et de la gouvernance du FMC, il poursuit son travail dans le contexte plus large de la politique fédérale concernant l'industrie de la musique et d'appui à cette dernière; les membres du Conseil conservent aussi un intérêt constant pour les programmes du FMC. Ils se préoccupent, notamment, de l'allocation des fonds entre les programmes, que les programmes disposent des ressources adéquates pour mener à bien leurs activités et qu'une synergie existe au niveau de ces programmes en vue d'atteindre les objectifs globaux du FMC. En outre, ils se préoccupent des mécanismes de financement en vue de répondre aux besoins d'une industrie culturelle qui évolue rapidement.

Bien qu'on ait reconnu qu'il incombe au Ministère de gérer les répercussions des enjeux sur les politiques et le FMC, les répondants étaient d'avis que le Conseil devait, lui aussi, conseiller la ministre quant aux ajustements nécessaires à long terme, au niveau du FMC.

Lors de la neuvième réunion du Conseil tenue en septembre 2004, à Edmonton, le Ministère a demandé l'avis du Conseil sur les enjeux de politique prioritaires au niveau de l'industrie de la musique. Le Conseil a bien accueilli la demande; toutefois, d'après les répondants, l'exercice ne s'est pas avéré très efficace. Une partie seulement de la réunion ayant été consacrée au sujet et, faute de temps, il a été impossible de terminer la discussion.

Un nombre important de personnes interrogées (y compris des membres du Conseil et des représentants de PCH) ont estimé que le Conseil n'avait pas produit les résultats proportionnels à l'investissement. Même si nombre d'entre eux ont reconnu que les ressources du gouvernement fédéral avaient été considérablement optimisées grâce au Conseil, en raison de la qualité de ses membres et du fait que ces derniers donnaient librement de leur temps, l'opinion générale demeure que les résultats obtenus ne justifient pas les coûts. Ces derniers incluent non seulement



le budget de 400 000 dollars du Conseil, mais aussi les travaux du Ministère, au-delà des fonctions du Secrétariat, dans le cadre de la préparation des réunions du Conseil et de la participation à ces dernières.

Si le Conseil doit assumer le mandat de donner des conseils stratégiques à la ministre au sujet des enjeux politiques clés, il serait nécessaire, d'après une majorité de répondants, de modifier la composition et le fonctionnement du Conseil. Les changements font l'objet de plus amples discussions dans les prochaines pages.

4.3 Besoin continu d'un conseil consultatif

Il y a lieu d'examiner la nécessité et le rôle d'un conseil consultatif ministériel portant sur les enjeux liés au domaine de la musique dans le contexte de l'industrie de la musique dans son ensemble, au Canada et à l'étranger, et des changements nombreux et rapides que connaît l'industrie. Il va sans dire que les modèles d'affaires actuels de l'industrie de la musique subiront des changements profonds au cours des prochaines années en raison de la technologie, au cours des prochaines années. L'industrie au Canada et à l'étranger fera l'objet de modifications structurelles profondes au niveau de l'édition et de la diffusion de la musique au public, et les ventes par voie électronique supplanteront les ventes par les voies plus traditionnelles.

Parmi les principaux enjeux liés à l'industrie de la musique, il y a notamment la viabilité financière de l'industrie qui se trouve menacée. À cet égard, des préoccupations existent notamment au niveau du déclin des ventes, du phénomène du téléchargement, de la protection du droit d'auteur, de la production de contenu canadien et de la forte influence des États-Unis sur le marché canadien de la musique. Les personnes interrogées, ont souvent défini le rôle du Conseil dans le contexte d'une industrie présentement en période de mutations profondes.

Des différences importantes ont été soulignées entre les secteurs de la musique au Québec et ceux du reste du Canada, au niveau de l'industrie de l'enregistrement sonore et des préférences des consommateurs. Ce qui explique l'existence d'associations représentant des secteurs similaires (par exemple au niveau de la création), au Québec et dans le reste du Canada.

Au niveau des politiques et parmi les principaux sujets d'intérêt à l'intention des responsables de politiques et des représentants de l'industrie, les répondants ont suggéré notamment les éléments suivants : la protection du contenu canadien, la diversité culturelle, la protection du droit d'auteur, la législation relative à la faillite et à l'insolvabilité, la formation du personnel dans l'industrie de la musique et les incitatifs fiscaux pour les artistes. Les enjeux sont complexes, et certains ont des répercussions techniques et légales et nécessitent la participation d'un certain nombre d'intervenants.

Le gouvernement fédéral joue un rôle important pour assurer la viabilité de l'industrie canadienne de la musique, grâce à son appui financier et certaines mesures législatives. Les répondants perçoivent le FMC comme essentiel au soutien de l'industrie de la musique.

À court terme, le ministère du Patrimoine canadien doit prendre une décision concernant la ratification du Traité de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) sur le droit d'auteur, et les modifications à apporter à la *Loi sur le droit d'auteur*. Bien que le ministère du



Patrimoine canadien a un rôle prépondérant à jouer du point de vue culturel, d'autres ministères fédéraux (par exemple, Industrie Canada) ont aussi des intérêts et/ou une compétence en ce qui concerne, par exemple, le droit d'auteur.

Comme dans tous les ministères fédéraux, la ministre et/ou le Ministère ont besoin de consulter régulièrement les intervenants sur les approches à long terme concernant des défis et des enjeux spécifiques, dans ce cas-ci, de l'industrie de la musique. Ils doivent maintenir en outre un dialogue continu entre le gouvernement fédéral et l'industrie, garantissant ainsi la pertinence des investissements fédéraux et permettant de rassembler les divers secteurs de l'industrie de la musique pour trouver ensemble des solutions à des enjeux communs.

Il est moins évident de savoir s'il y aurait avantage à ce que la consultation avec l'industrie de la musique se poursuive par l'entremise d'un organisme consultatif tel que le CMC ou si d'autres processus consultatifs, tels que les communications directes avec les associations, les sommets et les conférences périodiques et la consultation avec des groupes cibles, seraient suffisants et plus rentables.

Les répondants ont présenté des arguments fortement appuyés à la fois pour et contre un conseil consultatif tel que le CMC. Les vues des répondants étaient partagées; environ la moitié d'entre eux avaient une opinion neutre ou ont refusé de prendre position, tandis que l'autre moitié comprenait à la fois des personnes très favorables à un organisme consultatif et d'autres, très opposées à un tel organisme.

Facteurs en faveur du maintien d'un rôle consultatif similaire à celui du CMC

Les répondants qui étaient très en faveur du maintien d'un organisme consultatif tel que le CMC, ont souligné l'importance de rassembler les différents intervenants de l'industrie de la musique afin de mieux se préparer aux changements importants que vit l'industrie. Les avantages soulevés incluent notamment :

- **Un conseil consultatif peut s'avérer un outil efficace de consultation de l'ensemble de l'industrie.** Le modèle actuel du conseil consultatif fournit un bon mécanisme permettant d'obtenir les points de vue et les commentaires de l'industrie sur les nouvelles orientations, d'échanger avec elle de l'information et, pour la ministre, d'être informée des intérêts collectifs du secteur de la musique. Il s'agit d'un mécanisme parmi plusieurs autres qu'il est possible d'utiliser pour consulter l'industrie. L'excellente réputation des membres du Conseil ajoute du poids à ce mécanisme de consultation.
- **Un organisme consultatif tel que le Conseil, fournit un mécanisme permettant d'améliorer les relations de travail entre les intervenants dans les secteurs de l'industrie de la musique.** Bien que cet objectif soit d'un intérêt moindre pour le ministère du Patrimoine canadien, presque toutes les personnes interrogées, (même celles fortement opposées à un Conseil) ont fait part des avantages de l'existence d'un organisme consultatif similaire au CMC permettant de rassembler les divers intérêts de l'industrie de la musique et contribuant à une meilleure connaissance et un respect mutuel des besoins.



- **L'industrie de la musique en période de transition rapide.** Selon ces répondants, un organisme consultatif s'avère une forme de consultation nécessaire actuellement, étant donné les nombreux changements auxquels est exposée l'industrie de la musique et la nécessité de comprendre les répercussions de ces changements sur les divers segments de l'industrie et d'élaborer des stratégies à long terme permettant de relever les défis. Ce point de vue émane principalement des intervenants de l'industrie de la musique. Il est moins fort chez les représentants ministériels qui appuient en outre, d'autres secteurs culturels subissant également des pressions, notamment les milieux de l'édition et du cinéma.
- **La nécessité de représenter les intérêts de l'ensemble de l'industrie de la musique.** Certains ont l'impression que certaines associations de l'industrie de la musique sont présentement moins bien positionnées comparativement à d'autres associations industrielles, et qu'un organisme consultatif tel que le Conseil peut aider à combler cette lacune en les représentant.

Facteurs d'opposition au maintien d'un rôle consultatif similaire à celui du CMC

Les répondants qui s'opposent vivement au maintien d'un rôle consultatif ont fait valoir que le CMC a donné lieu à très peu de réalisations concrètes et qu'il constitue seulement une des nombreuses sources possibles d'information stratégique aux fins de considération du Ministère. Les principaux arguments à cet égard sont les suivants :

- **Le Conseil a peu de réalisations concrètes à son actif.** Les répondants ont souligné les éléments suivants : la divergence d'opinions des membres du Conseil, l'hésitation à s'engager dans un dialogue ouvert étant donné les intérêts personnels perceptibles, le manque d'expertise du CMC pour la résolution de questions complexes en matière de politiques et la prestation d'avis stratégiques à la ministre, de même que le temps et les efforts requis pour atteindre les résultats.
- **Le manque de clarté concernant le besoin continu d'avis du Conseil et le faible niveau d'interaction de la ministre avec celui-ci.** Étant donné que le FMC a dépassé largement le stade embryonnaire, il n'est plus nécessaire de valider les stratégies de mise en œuvre du FMC et de ses volets, de sonder le pouls de l'industrie quant à l'impact immédiat du Fonds et d'obtenir des conseils quant à l'évaluation de son rendement. En outre, on reconnaît à ce jour la faible interface ministérielle de même que l'absence de tels conseils consultatifs ministériels dans d'autres secteurs des industries culturelles; par conséquent, maintenir un organisme consultatif pour le secteur pourrait s'avérer peu réaliste.
- **L'existence de solutions de rechange permettant à la Ministre d'être informée des perspectives de l'industrie de la musique.** Les associations de l'industrie de la musique ont un accès direct à la ministre et au Ministère par d'autres voies que celles du Conseil. La ministre et le Ministère consultent les intervenants par le biais de groupes de consultation ciblés et d'autres moyens. Les représentants des divers secteurs de l'industrie de la musique ont, en outre, d'autres occasions de se rencontrer. De plus, les organismes intéressés ne veulent pas que le Ministère considère que les consultations avec eux sont remplacées par le Conseil.



Réflexions de ceux qui ne prennent pas position

Un certain nombre de répondants déclarent qu'ils voient toujours les mérites d'un organisme consultatif tel que le Conseil, mais s'interrogent quant à la nécessité de maintenir un tel Conseil si les enjeux suivants ne font pas l'objet d'attention :

- **Interface avec la ministre.** Les répondants de ce groupe ont affirmé clairement que le Conseil devrait continuer d'exister seulement si la ministre a besoin de conseils et si elle a le temps d'engager des discussions à cet égard avec les membres du Conseil. Le Conseil se compose de personnalités bien connues de l'industrie de la musique; leur participation continue et leur appui aux travaux du Conseil ne peuvent se maintenir que s'il est établi clairement que la ministre et le Conseil travaillent ensemble, comment ils le font et à qui le Conseil fait rapport.
- **Interprétations différentes du mandat du Conseil.** Le CMC aura du succès à la condition de définir clairement son mandat, à savoir s'il doit :
 - se concentrer sur les défis à long terme auxquels fait face l'industrie de la musique ou fournir des avis sur les politiques et les priorités à court terme du FMC, ce que beaucoup voient comme la responsabilité de la Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore;
 - fournir des recommandations en matière de politiques ou simplement des commentaires sur les options de politiques stratégiques proposées;
 - engager activement l'industrie de la musique dans un dialogue élargi sur ses défis à long terme et fournir un forum pour les discussions à huis clos avec la ministre;
 - parvenir à un consensus sur les questions influant sur l'industrie et les considérations de politique générale du gouvernement ou simplement faire progresser les points de vue des intérêts divers de l'industrie de la musique.

Bien que les Lignes directrices du Conseil en matière de gouvernance clarifient certains des enjeux, il existe de toute évidence, d'après les commentaires d'un grand nombre de répondants, des attentes et des interprétations variées en ce qui concerne le Conseil et son mandat.



5. Options pour l'avenir

5.1 Besoin continu de consultation

La ministre et le Ministère doivent maintenir des consultations et un dialogue continu avec l'industrie de la musique; l'industrie change rapidement et fait face à des défis importants. Il s'agit de déterminer la forme que ces consultations et ce dialogue devraient prendre. De toute façon, il est nécessaire de maintenir la bonne volonté de l'industrie de la musique et de poursuivre le dialogue avec tous les secteurs de l'industrie.

Selon les répondants, en créant le Conseil, le gouvernement a augmenté les attentes au niveau du maintien d'un dialogue interactif entre les décideurs et responsables de politiques gouvernementales et les intervenants clés de l'industrie de la musique.

Dans cette perspective et en l'absence de mécanismes consultatifs de remplacement, certains secteurs de l'industrie pourraient interpréter la dissolution du Conseil comme un signe que l'intérêt du gouvernement fédéral pour le maintien du dialogue s'est affaibli. L'évaluation elle-même a soulevé des attentes; il est donc important que le gouvernement décide rapidement de la façon dont il procédera.

Dans ce contexte, il y a deux options possibles à considérer (l'ordre de présentation importe peu) :

5.2 Options pour l'avenir

Maintenir le Conseil

Cette option nécessiterait de porter une attention particulière aux préoccupations et aux enjeux principaux soulevés au cours de l'évaluation, en particulier :

- **Clarifier le mandat du Conseil, de même que le rôle et les responsabilités de ses membres**

Le mandat du Conseil doit être davantage resserré et porter plus spécifiquement sur les avis à fournir à la ministre et au Ministère concernant les défis à long terme que doit affronter l'industrie de la musique. Il devrait en outre indiquer clairement si les membres doivent participer à titre de représentants d'associations ou de secteurs, ou à titre d'experts du domaine de la musique. Les membres ont besoin de la liberté d'exprimer des points de vue différents même leurs opinions divergent. Cette liberté d'expression est nécessaire pour que le Conseil soit efficace dans son rôle de prestataire de conseils stratégiques.

- **Clarifier le processus de « prestation de conseils à la ministre »**

Selon les membres du Conseil, les communications entre le Conseil et les ministres qui se sont succédés au cours du mandat du CMC ont été restreintes. Il est nécessaire de définir clairement le processus et les responsabilités relatives à la participation de la ministre au choix des questions soumises à l'examen du Conseil et du rapport à la ministre des



discussions et des recommandations de ce dernier. Il est nécessaire de mettre en place un processus plus officiel pour informer la ministre des résultats des réunions du Conseil.

- **Améliorer la structure du Conseil**

La nomination d'un président neutre pourrait renforcer la direction du Conseil (la décision de nommer trois coprésidents visait à assurer la représentation des intérêts des secteurs clés, mais beaucoup de membres y voient de la confusion et un manque d'efficacité). Même si les membres du Conseil sont des experts dans leurs domaines, leur niveau de connaissances et d'expertise en ce qui a trait aux enjeux de politiques influant sur l'industrie varie considérablement. L'ajout d'un expert « neutre » en matière de politiques rehausserait le niveau global de professionnalisme du Conseil et aiderait à résoudre les conflits inhérents. En conclusion, il existe différents moyens qui pourraient permettre d'améliorer l'orientation des délibérations du Conseil, notamment : réduire la taille du Conseil et la fréquence des réunions; limiter le nombre de points à l'ordre du jour de chaque réunion; veiller à ce qu'il y ait une plus grande continuité entre les réunions et la participation des membres; élaborer un ordre du jour malléable, comportant des points de vue soumis par les membres du Conseil, le Ministère et la ministre.

- **Améliorer le fonctionnement du Conseil**

Il y aurait lieu de préciser d'avance les questions que le Conseil devra aborder à ses réunions, idéalement avec la collaboration de la ministre. Afin de maintenir l'intérêt soutenu des membres et conformément aux Lignes directrices en matière de gouvernance, le nombre des réunions devrait se limiter à trois par année, à moins que des questions importantes ne surgissent et nécessitent l'intervention du Conseil.

- **Susciter la participation d'intervenants extérieurs à l'industrie de la musique aux discussions du Conseil**

Il existe un manque important au plan des communications du Conseil, face aux administrateurs du FMC et aux associations, quant aux discussions portant sur l'industrie. Les comptes-rendus du Conseil semblent n'avoir aucune visibilité au-delà des membres, particulièrement en l'absence d'un rapport annuel.

Poursuivre d'autres moyens de consultation

Cette option se traduirait par la dissolution du Conseil et par la reconnaissance du fait que la ministre et le Ministère seraient servis de façon plus rentable par l'entremise de formes de communication et de dialogue moins officielles avec l'industrie.

Parmi les autres solutions possibles, les répondants ont suggéré au cours de l'évaluation, la tenue de discussions individuelles avec les représentants de l'industrie ou un sommet annuel de l'industrie de la musique au Canada.



Réponse de la gestion

- La Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore est satisfaite de cette évaluation et en accord avec les conclusions présentées dans le rapport.
- Tous les membres du Conseil de la musique du Canada recevront une copie du rapport.
- Une recommandation portant sur les options concernant l'avenir du Conseil de la musique du Canada sera présentée à la ministre du Patrimoine canadien avant la fin de juin 2005.



Annexe A – Lignes directrices du Conseil de la musique du Canada en matière de gouvernance (printemps 2002)

1. Mandat original¹

Tenant compte des objectifs en matière de politique du gouvernement fédéral ainsi que des besoins et des priorités de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore, le Conseil de la musique du Canada (CMC) a pour mandat de :

- a) conseiller la ministre du Patrimoine canadien à propos des principes généraux régissant le Fonds de la musique du Canada (FMC) ainsi que des stratégies pour atteindre les objectifs du FMC;
- b) contribuer au suivi et à l'évaluation du rendement du FMC;
- c) étudier et analyser toute question concernant l'enregistrement sonore lui étant soumise par la ministre;
- d) favoriser un dialogue constructif et créer des ententes de partenariats entre les groupes de créateurs/artistes, de producteurs et de radiodiffuseurs.

2. Rôles et tâches

- a) Tâches des coprésidents :
 - planifier les réunions et élaborer les ordres du jour en consultation avec Patrimoine canadien. Les membres qui désirent aborder un sujet ou faire circuler des documents à une réunion doivent s'adresser au Secrétariat du CMC qui les fera parvenir aux coprésidents pour qu'ils les examinent et les intègrent à l'ordre du jour le cas échéant;
 - présider les réunions;
 - rendre directement compte à la ministre des recommandations/avis formulées par le groupe;
 - établir des sous-comités, le cas échéant.
- b) Tâches des membres :
 - lire et évaluer la documentation soumise;
 - participer aux réunions du CMC;
 - contribuer aux discussions;
 - développer un consensus pour les recommandations/avis à la ministre.

¹ Ce mandat était en place jusqu'en juin 2004. Le nouveau mandat se trouve à la fin de l'annexe.



- c) Tâches du Secrétariat :
- la préparation et l'envoi des ordres du jour;
 - l'organisation des réunions et de la convocation de celles-ci;
 - la préparation et la diffusion des documents;
 - la préparation des minutes et leur envoi aux trois coprésidents pour leur approbation; et la distribution aux membres du Conseil pour approbation finale lors de la réunion suivante;
 - la préparation d'un rapport annuel consolidé du FMC;
 - la conception, l'entretien et le développement du site Web du CMC;
 - la liaison avec d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux, ainsi qu'avec le secteur privé.
- d) Le bureau de la ministre pourra suggérer des items à mettre à l'ordre du jour.

3. Code de conduite des membres du CMC

- a) Les membres doivent rechercher l'équilibre des intérêts de tous les secteurs de l'industrie canadienne de la musique.
- b) Les membres doivent faire connaître les perspectives de leurs secteurs respectifs, tenir compte des intérêts des commettants des autres secteurs et rendre des décisions qui sont dans l'intérêt de l'ensemble de l'industrie de la musique.
- c) Les membres doivent se rappeler qu'ils ne participent pas directement à la sélection des projets qui recevront du financement de la part de l'un ou l'autre des organismes responsables de l'exécution des programmes du FMC. Les membres ne doivent pas tenter d'influencer la sélection des projets. Ces décisions sont la responsabilité exclusive des organismes qui gèrent le FMC.
- d) Les membres doivent faire preuve de discrétion et de décorum dans leurs propos à l'égard des travaux du CMC.
- e) Les membres doivent remettre tous les documents qu'ils auront reçus à la demande du Conseil.
- f) Les membres doivent se préparer pour les réunions entre autres, en lisant les documents d'information qu'ils auront reçus.
- g) Les membres doivent assister à toutes les réunions du Conseil. Un membre qui manque deux réunions durant l'année pourrait être remplacé.
- h) Les membres doivent reconnaître l'autorité des coprésidents au cours des discussions, les règles du Conseil et l'interprétation du présent code de conduite.
- i) Les membres ne doivent pas discréditer publiquement les décisions du Conseil.



- j) Les membres ne doivent pas prendre la parole en public au nom du CMC. Toute question provenant des médias devra être dirigée au secrétaire général du CMC.

4. Cadre d'information du CMC

- a) Les documents servant aux réunions seront envoyés aux membres deux semaines à l'avance.
- b) Un court plan annuel sera développé afin de planifier le travail de l'année.
- c) Les rapports qui seront requis par le CMC sont entre autres :
- les plans d'affaires et rapports annuels des administrateurs du FMC;
 - les contrats-type entre les administrateurs et les bénéficiaires;
 - les ententes entre Patrimoine canadien et les administrateurs.

5. Structure et processus

- a) L'organisme relève de la ministre du Patrimoine canadien.
- Le CMC n'est doté d'aucun statut juridique spécial.
 - Patrimoine canadien en assure l'entière responsabilité et le financement nécessaire.
 - Tout changement apporté à la structure de l'organisme doit être approuvé par la ministre.
- b) Membres (nombre, processus de nomination, durée du mandat, suppléance)
- Dix-neuf membres (quinze noms de candidats(ates) sont soumis à la ministre pour son approbation par des organismes représentant divers secteurs d'activités de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore; quatre sont nommés directement par la ministre).
 - Les organismes (à l'exception de la SRC) ne doivent pas désigner des employés permanents pour les représenter au sein du Conseil.
 - La sélection des membres doit tenir compte de la composition régionale et linguistique du Canada.
 - Les quatre membres nommés par la ministre sont choisis sur la base de leur expertise et leurs compétences personnelles reconnues et non pas parce qu'ils représentent une entité ou un groupe d'intérêt spécifique. La durée de leur mandat peut varier. Trois de ces quatre représentants deviendront les coprésidents du groupe.
 - La ministre peut ajouter au groupe toute autre personne qualifiée pouvant contribuer de façon substantielle à la connaissance et l'expertise globales du groupe.



- Le mandat des membres représentant les divers organismes sectoriels est de deux ans. Par souci de continuité, la durée des mandats sera de deux ou trois ans au cours des premières années du Conseil (voir tableau de la durée des mandats en annexe). Au terme de leur mandat, les membres demeurent en poste jusqu'à ce qu'ils soient remplacés.
 - Il n'y a pas de suppléance par souci de continuité.
 - Aucune autorisation de sécurité n'est nécessaire.
- c) Réunions plénières du Conseil (fréquence, lieu, durée, quorum, traduction, téléconférences)
- Trois réunions par année ou au besoin.
 - Le choix du lieu de réunion revient aux coprésidents. Il faudra considérer, dans la mesure du possible, des réunions à l'extérieur d'Ottawa, de Toronto ou de Montréal.
 - Il s'agit en général de séances d'une journée complète.
 - Ces réunions peuvent être tenues sous forme de téléconférences, surtout si l'ordre du jour est concis.
 - Onze membres incluant deux coprésidents constitue un quorum.
 - Un service de traduction simultanée sera disponible lors des réunions plénières.
- d) Invités
- Un représentant par administrateur de programmes du FMC (FACTOR, Musicaction, Téléfilm Canada, Conseil des Arts du Canada, la Bibliothèque nationale du Canada, le Trust pour la préservation de l'AV, la Fondation SOCAN) sera invité aux réunions afin de faire une présentation aux membres du CMC. Toute demande pour une participation de plus d'un représentant par administrateur devra être adressée au Secrétaire général du CMC.
 - Un représentant de Patrimoine canadien est membre d'office, sans voix délibérative.
 - Sur l'invitation conjointe des coprésidents, d'autres fonctionnaires ou des représentants du secteur privé peuvent participer à une portion d'une réunion consacrée à un sujet spécifique, mais non à une réunion complète.



e) Sous-comités

- Le CMC peut constituer des sous-comités pour examiner certaines questions spécifiques. Les coprésidents sont responsables de la mise en place des sous-comités et de la définition de leurs tâches, en consultation avec les membres du Conseil et Patrimoine canadien. Les membres des sous-comités peuvent provenir du Conseil.

Nouveau mandat (printemps 2004)

- Conseiller la ministre sur les stratégies à adopter pour atteindre les objectifs des politiques et des programmes du gouvernement canadien à l'égard de l'industrie canadienne de la musique;
- Agir en tant que « table de résonance » de l'industrie auprès de Patrimoine canadien en analysant toute question concernant l'industrie canadienne de la musique lui étant soumise par la ministre;
- Favoriser un dialogue constructif et créer des ententes de partenariats entre les groupes de créateurs, d'interprètes, de producteurs et de radiodiffuseurs.



Annexe B – Éléments d'évaluation

QUESTIONS	INDICATEURS	SOURCES DE DONNÉES
1. Quelles sont les principales contributions du CMC à l'industrie canadienne de la musique?	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre et les résultats des associations de partenariats qu'il a suscitées entre les groupes de créateurs, d'interprètes, de producteurs et de diffuseurs. - Le volume et la qualité des contributions dans le domaine de la recherche et du développement d'information pertinente sur l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore. - L'élaboration d'indicateurs de rendement pour l'industrie de la musique. - Le nombre, la qualité et l'utilisation des rapports annuels produits sur le FMC. - Les résultats de la participation aux sous-comités ou aux activités que PCH a organisées en lien avec l'industrie canadienne de la musique. - Les effets positifs ou négatifs imprévus du CMC. - La satisfaction à l'égard du rôle du CMC et des activités des gestionnaires de PCH, des administrateurs de programmes et des associations de l'industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de documents et de dossiers; - Entrevues auprès des intervenants clés.
2. Dans quelle mesure le CMC a-t-il rempli son mandat?	<ul style="list-style-type: none"> - Le type, la quantité, la qualité et le caractère opportun des avis fournis à la Ministre. - La satisfaction de la ministre quant au rôle du CMC comme « table de résonance » de l'industrie. - La qualité du dialogue et des partenariats suscités parmi les acteurs principaux de l'industrie. - Le nombre et le succès des réunions plénières organisées. - Les politiques et les programmes du gouvernement canadien sont mieux adaptés à l'industrie canadienne de la musique. - Les domaines possibles de recherche pertinente précisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de documents et de dossiers; - Entrevues auprès des intervenants clés.
3. Existe-t-il toujours un besoin d'un rôle consultatif tel qu'exercé par le Conseil? Dans l'affirmative, y a-t-il d'autres moyens plus efficaces d'y répondre?	<ul style="list-style-type: none"> - Le besoin de stratégies nouvelles et améliorées afin d'appuyer l'industrie canadienne de la musique. - Les objectifs et priorités du gouvernement fédéral par rapport à l'industrie de la musique. - La rentabilité des activités du CMC. - Les activités du CMC par rapport à celles d'autres organismes oeuvrant à assurer le succès de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore. - Les solutions de rechange au CMC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de documents et de dossiers; - Entrevues auprès des intervenants clés.

**Annexe C – Liste des répondants**

Type d'intervenant	Répondants
Membres actuels du Conseil de la musique du Canada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rosaire Archambault (coprésident), président, Editorial Avenue ▪ Bill Henderson (coprésident), auteur-compositeur/producteur ▪ Denise Donlon (coprésidente), ancienne présidente de Sony Music Canada ▪ Amy Sky, auteure-compositrice-interprète ▪ Mario Labbé, président, Analekta ▪ Yves-François Blanchet, président, Diffusion YFB ▪ Michel Arpin, conseiller principal, Groupe de radiodiffusion Astral Inc. ▪ Gary Slaight, président et directeur général, Standard Radio ▪ Earl Rosen, président, Marquis Records ▪ Bernie Finkelstein, président, True North Records ▪ Alvin Jahns, vice-président, Stony Plain Records ▪ Diane Juster, auteure-compositrice-interprète ▪ Marie Denise Pelletier, auteure-compositrice-interprète ▪ Sylvain Lafrance, vice-président, Société Radio-Canada ▪ Marc Chouinard, directeur, Théâtre Capitol ▪ Shari Ulrich, auteure-compositrice-interprète
Anciens membres du Conseil de la musique du Canada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terry McBride, président-directeur général, Nettwerk Music Group ▪ Pierre Rodrigue, Groupe Archambault ▪ Kim Stockwood, auteure-compositrice-interprète
Tiers administrateurs de programmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Andrée Ménard, directrice générale, Musicaction ▪ Heather Ostertag, présidente, The Foundation to Assist Canadian Talent on Records (FACTOR) ▪ Shelley Stein-Sacks, Téléfilm Canada ▪ Ric Macmillan, Fondation de la Société canadienne des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SOCAN) ▪ Russell Kelley, chef du Service de la musique, Conseil des Arts du Canada ▪ Paul McCormick, Bibliothèque et Archives Canada
Associations industrielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solange Drouin, Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ) ▪ Brian Chater, Canadian Independent Record Production Association (CIRPA) ▪ Jean-Christian Céré, Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ) ▪ Anne-Marie Desroches, Union des artistes ▪ Stan Meissner, Association des auteurs-compositeurs canadiens
Ministère du Patrimoine canadien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jean-François Bernier, directeur général, Film, vidéo et enregistrement sonore (membre du CMC n'ayant pas le droit de vote) ▪ Pierre Lalonde, directeur, Politique et programmes de l'enregistrement sonore ▪ Michel Normandeau, secrétaire général, Conseil de la musique du Canada ▪ Chantal Fortier, directrice, Programmes du patrimoine
Observateurs extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raynald DesMeules, secrétaire rédacteur, Conseil de la musique du Canada ▪ Daniel Normandeau, modérateur, ConversArt Consulting Ltd.



Annexe D – Guide d’entrevues

A. Contexte

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du Groupe-conseil Kelly Sears pour effectuer une évaluation du Conseil de la musique du Canada. Les objectifs sont les suivants :

- ❑ Documenter les réalisations du Conseil;
- ❑ Évaluer dans quelle mesure le Conseil a rempli son mandat;
- ❑ Évaluer si un rôle consultatif comme celui que joue le Conseil est encore nécessaire;
- ❑ Préciser des options pour l’avenir.

Nous menons des entrevues auprès des principaux intéressés afin d’obtenir leurs commentaires sur les sujets mentionnés ci-dessous. Nous présentons ci-dessous une liste des questions que nous aimerions couvrir au cours de cette entrevue. Celle-ci ne dépassera pas une heure. Vos opinions resteront confidentielles et seront intégrées à l’ensemble des réponses que nous aurons reçues. Merci du temps que vous nous aurez consacré et de votre participation.

B. Questions

1. **Votre relation avec le Conseil.** Quelle a été, à ce jour, votre expérience des rapports avec le Conseil de la musique du Canada?
2. **Valeur du Conseil.** Quels sont, d’après vous, les principaux bénéfices ou les principales réalisations du Conseil de la musique du Canada? Le Conseil a-t-il répondu à vos attentes?
3. **Réalisation du mandat.** Quelles sont les contributions du Conseil à l’égard des points suivants :
 - Créer un dialogue et encourager les partenariats entre les créateurs, les interprètes, les producteurs et les diffuseurs;
 - Donner le « son de cloche » à la ministre sur les grandes questions de l’heure;
 - Conseiller la ministre sur les stratégies, les priorités et les mécanismes de financement;
 - Créer des politiques et des programmes qui conviennent mieux à l’industrie phonographique;
 - Donner des avis sur le rendement du Fonds de la musique du Canada et sur l’industrie de l’enregistrement sonore dans son ensemble;
 - Produire de l’information sur l’industrie de l’enregistrement sonore canadienne.



4. **Autres impacts positifs ou négatifs du Conseil.** Le Conseil a-t-il eu d'autres impacts positifs ou négatifs qui n'ont pas été discutés précédemment?
5. **Changement du mandat.** Êtes-vous à l'aise avec le récent changement apporté au mandat du Conseil? Quelles sont les principales conséquences pour le Conseil?
6. **Fonctionnement du Conseil.** Quelle est l'efficacité du fonctionnement du Conseil au niveau, par exemple, des points suivants :
 - Le nombre et l'efficacité des réunions plénières;
 - La taille et la composition du Conseil;
 - La participation et la qualité des avis des membres du Conseil, de même que le niveau de cohésion et de création d'un esprit d'équipe;
 - Les communications externes et internes;
 - Le compte rendu des réunions, des décisions et des suites à donner;
 - Le recours aux sous-comités;
 - La participation aux activités spéciales organisées par le Ministère;
 - La qualité et l'utilité du rapport annuel;
 - Le soutien du Secrétariat.
7. **Relations avec d'autres intervenants.** Quelle a été l'efficacité du Conseil avec les principaux intervenants, notamment :
 - La ministre;
 - La Direction générale du film, de la vidéo et de l'enregistrement sonore, ainsi que d'autres directions générales du ministère du Patrimoine canadien;
 - Les tiers responsables de l'exécution des programmes du FMC;
 - Les associations de l'industrie de l'enregistrement sonore;
 - D'autres groupes consultatifs.
8. **Rapport coût-efficacité du Conseil.** Le Conseil est-il la meilleure façon de conseiller la ministre? Devrait-on considérer d'autres options? Le Conseil poursuit-il les bonnes activités (c'est-à-dire, fait-il toutes les activités qu'il devrait, ou fait-il des activités qu'il ne devrait pas faire)? Les ressources sont-elles adéquates, ni trop élevées ni trop faibles?
9. **Avenir.** Le besoin d'un tel rôle consultatif, tel qu'exercé par le Conseil, continue-t-il d'exister?
10. **Défis et risques.** Quels sont, d'après vous, les principaux défis, enjeux ou risques rattachés au maintien du Conseil?
11. **Priorités.** Quelles sont les priorités principales concernant les améliorations à apporter au Conseil?

**Annexe E – Points à l’ordre du jour des réunions du Conseil**

Sujets	N° 1 2002- 06-14 Tor.	N° 2 2002- 10-28 Mtl	N° 3 2003- 02-26 Tor.	N° 4 2003- 04-07 Gat.	N° 5 2003- 09-09 Calg.	N° 6 2003- 10-27 Mtl (Planif. stratégique)	N° 7 2004- 03- 02-03 Tor.	N° 8 2004- 06-02 Mtl	N° 9 2004- 09- 13-14 Edm.	N° 10 2004- 11-25 Gat.
Nombre de membres présents	15	18	17	18	18	15	17	17	16	11
Mandat du CMC	✓					✓		✓	✓	✓
Visite de la Ministre				✓					✓	
Site Web	✓			✓	✓			✓		
Suivi assuré par PCH des recommandations du Conseil				✓	✓		✓	✓		
Continuité du FMC	✓	✓								
Dépôts des plans d’activités par les administrateurs		✓		✓			✓	✓		
Dépôts des rapports annuels par les administrateurs		✓	✓		✓					
Rapport annuel du CMC		✓			✓					
Évaluation du FMC/Indicateurs de rendement du FMC/Profil de l’industrie	✓		✓	✓	✓		✓	✓		
Exposé de Téléfilm sur le PEM			✓							
Modèle de plan d’activités pour les administrateurs de programmes	✓				✓					
Avenir de l’industrie canadienne de la musique						✓			✓	
Politiques et programmes de PCH						✓			✓	
Droit d’auteur						✓		✓	✓	
Incitatifs fiscaux pour les artistes canadiens							✓		✓	
Exposé sur le rôle de la SRC							✓			
Loi sur l’investissement							✓		✓	



Définitions du contenu canadien							✓		✓	
Loi sur la faillite et l'insolvabilité							✓		✓	
Programme des routes commerciales								✓		
Besoins de formation au sein de l'industrie de la musique										✓
Exposé sur l'avenir de la musique										✓