LES MINISTÈRES FÉDÉRAUX ET LE PARRAINAGE D'ENTREPRISES

DOCUMENT DE TRAVAIL

préparé par la

Direction des communications de
Consommation et Affaires commerciales Canada

LKC
HD
59.35
.C6714
1993

IC

TABLE DES MATIÈRES

Page

Avant-propos 1

Introduction 2

Vue d'ensemble : possibilités, contraintes et principales considérations 3

Le point de vue du secteur public 9

Le point de vue du secteur privé 15

Le recours aux firmes de marketing 22

De la nécessité de lignes directrices gouvernementales 26

Conclusion 28

Annexe A - Méthodologie 29

Annexe B - Personnes-ressources 31

Annexe C - Documents de référence 33

Annexe D - Guide pour la mise en oeuvre de projets de parrainage à CACC . . . 36

Annexe E - Politique de parrainage de CACC

DEPARTMENT OF CONSUMER & CORPORATE AFFAIRS
LIBRARY
JUN 25 1993
BIBLIOTHÈQUE
MINISTÈRE DE LA CONSOMMATION ET DES CORPORATIONS

Note: This document is also available in English.

Dans ce document, le masculin désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Industry Canada
Library - LKC
JUIN JUN 13 2017
Industrie Canada
Bibliothèque - BCS

AVANT-PROPOS

Après des années de restrictions budgétaires, les ministères fédéraux sont aux prises avec l'épineux problème de rationaliser l'emploi des ressources, sans toutefois réduire la qualité des programmes et des services au public. Le parrainage ferait-il partie des solutions?

Consommation et Affaires commerciales Canada (CACC) a, comme de nombreux ministères ou organismes fédéraux, fait appel au parrainage dans le but d'améliorer l'exécution de ses programmes et de mieux les faire connaître. La première entente de parrainage a permis le lancement d'une initiative couronnée de succès : SécurEnfants. Il s'agit d'un programme de sensibilisation à la sécurité des enfants reliée aux produits de consommation.

Le moment est venu de se demander quelle ligne de conduite serait la meilleure si on voulait profiter des possibilités grandissantes qu'offre le parrainage, à l'échelle nationale et régionale.

Au début, l'étude sur le parrainage visait l'élaboration d'un document interne pour CACC. Mais après avoir discuté avec le Secrétariat du Bureau du Conseil privé (BCP) aux communications et aux consultations, les fonctionnaires de CACC se sont rendu compte qu'une étude sur le parrainage pouvait intéresser d'autres ministères. CACC a donc élargi la portée de sa recherche et interrogé des représentants du plus grand nombre possible de ministères et d'organismes fédéraux, ainsi que des porte-parole de quelques sociétés commanditaires et firmes de marketing.

Le lecteur trouvera dans le présent document de travail un résumé des entrevues réalisées entre février et avril 1992, de même que de brefs aperçus des différentes façons dont les ministères ont géré les projets de parrainage. On ne trouvera pas dans les pages qui suivent la liste de toutes les politiques ministérielles sur le parrainage d'entreprises, mais plutôt un recueil des points de vue des différentes personnes qui ont une certaine expérience du sujet ou qui s'y intéressent. Les auteurs espèrent que les fonctionnaires chargés d'un programme de parrainage tireront des enseignements utiles des conclusions générales de cette étude et profiteront de l'expérience des personnes interrogées.

Les auteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont participé à la présente recherche du temps qu'ils ont consacré pour discuter de leur point de vue.

Gestionnaire de projet : Don Harrison
CACC

Toby Fyke
Directeur des communications
CACC

Mars 1993

INTRODUCTION

Qu'est-ce que le parrainage?

Le terme «parrainage» a diverses définitions. Tous les ministères fédéraux ont établi des partenariats avec différents secteurs publics et privés. Ces partenariats consistent en une forme quelconque d'échange de services. Le présent document de travail ne traite pas des ententes de partenariat non plus que des activités philanthropiques des sociétés commerciales. Son propos porte plutôt sur les projets coopératifs entre les ministères fédéraux et les entreprises. Les premiers cherchent à financer, créer et mieux faire connaître leurs programmes, et les secondes veulent en retirer quelque chose, c'est-à-dire en général un avantage commercial. Dans ce contexte, la définition suivante est employée dans le présent document : «Le parrainage consiste en une relation d'affaires entre un fournisseur de fonds, de ressources ou de services et un particulier, une manifestation ou une organisation qui lui procure en retour certains droits et une association pouvant être utilisée à des fins commerciales avantageuses»[1] [trad.].

Voici les principales conclusions qui se dégagent des entrevues réalisées avec des représentants de ministères, d'organismes fédéraux, de sociétés commanditaires et de firmes de marketing :

* Les ministères fédéraux peuvent choisir parmi de nombreuses possibilités de parrainage.

* Les projets de parrainage impliquent des questions de principe, de politique et d'autres de nature juridique.

* La mise en oeuvre de projets de parrainage exige d'élaborer des objectifs clairs et d'engager des ressources.

* Les personnes ayant l'expérience du parrainage ne voient pas d'un bon oeil l'élaboration de lignes directrices ou de politiques applicables à l'ensemble du gouvernement fédéral.

* La plupart des ministères ont fait appel aux services d'une firme de marketing.

* Les responsabilités en matière de parrainage sont partagées entre les agents ministériels des programmes et ceux des communications ainsi qu'entre les services régionaux et l'administration centrale.

Le lecteur trouvera plus de détails dans la conclusion.

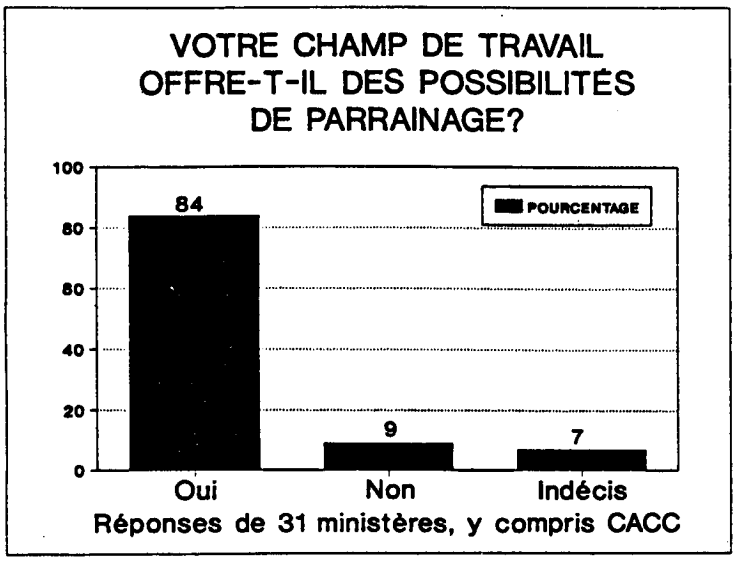
---

1. Sleight, Steve. *Sponsorship - What it is and how to use it*, McGraw-Hill, 1989.

VUE D'ENSEMBLE : POSSIBILITÉS, CONTRAINTES ET PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS

Possibilités

Le parrainage aide à faire connaître les programmes des ministères au grand public. Pour certains ministères, des sociétés commanditaires ont donné des prix; assumé les frais de conférences; financé des récompenses; permis à leurs ingénieurs et à leurs chercheurs de faire des visites dans les écoles; fourni des affiches, des encarts, des envois postaux, des vidéos et d'autres articles ainsi que de l'information sur la sécurité en voyage. Ces contributions se sont avérées avantageuses pour les ministères qui voulaient rehausser leurs services au public.



Le programme SécurEnfants de CACC, par exemple, a pris beaucoup d'ampleur. On estime notamment qu'au cours des deux dernières années, l'aide financière et promotionnelle s'est chiffrée à un demi-million de dollars et provenait directement du parrainage. Le parrainage a par ailleurs encouragé le bénévolat dans les casernes de pompiers, les centres communautaires et de santé et autres de l'ensemble du pays. Il a aussi permis de rehausser la bonne volonté, l'image du Ministère et la sensibilisation ainsi que de nouer des liens entre le Ministère et les collectivités.

Depuis le lancement du programme SécurEnfants, CACC a établi plusieurs arrangements de parrainage portant sur diverses questions, telles que la publicité sur les revêtements de plateaux; la production et la distribution de vidéos, de publications (comme des livres pour enfants) et d'accroche-notes aimantés; l'information sur la sécurité à bicyclette de même que les expositions et événements spéciaux. Le Ministère constate que les possibilités sont multiples. Un membre du Comité de parrainage de CACC ajoute : «les idées en matière de parrainage sont sans limites».

À l'instar de Consommation et Affaires commerciales Canada, d'autres ministères fédéraux ont identifié bon nombre de possibilités de parrainage. Environnement Canada, par exemple, fait participer quelque 1 000 entreprises dans le cadre de la Semaine de l'environnement et verse des subventions et des contributions à d'autres

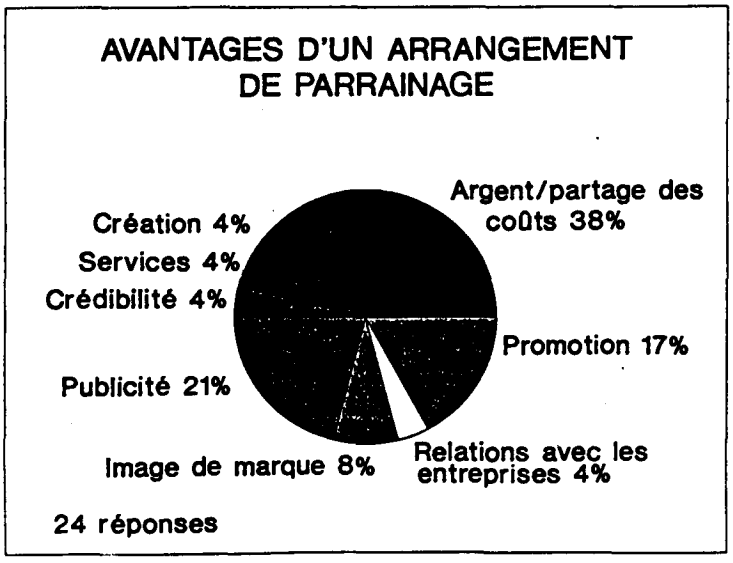
entreprises dont le nombre varie entre 500 et 1 000. D'autres sociétés encore ont participé; par exemple, Canadian Tire a imprimé et distribué une publication, et CTV a diffusé le «Guide vert».

En 1992-1993, Énergie, Mines et Ressources Canada (EMR) veut se tourner vers le marketing social de l'efficacité énergétique. Il a retenu les services d'une agence de relations publiques en vue de trouver des parrains.

Multiculturalisme et Citoyenneté Canada a cherché des commanditaires pour sa campagne de lutte contre le racisme. Il cherchait des entreprises prêtes à associer leur nom et à donner des produits, des services et des fonds pour la promotion et la publicité. De même, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique prévoit collaborer, dans le cadre de ses programmes futurs, avec l'Association des pâtes et papiers du Nouveau-Brunswick et un groupe d'aide aux femmes de l'Île-du-Prince-Édouard.

Au Service canadien des parcs, on a constaté que les commanditaires étaient davantage intéressés au parrainage si un autre organisme, comme un groupe sans but lucratif par exemple, participait aussi au programme.

La Commission de la Capitale nationale organise des manifestations de renommée internationale. On pense entre autres aux festivités annuelles de la Fête du Canada, au Bal de neige, aux Lumières de Noël au Canada ainsi qu'à un programme estival des arts d'une durée de deux mois, qui est réalisé en partenariat avec le Musée canadien des civilisations, le Musée des Beaux-arts du Canada et le Centre national des arts. Tous ces événements offrent un grand potentiel pour le parrainage.



Les représentants des ministères fédéraux ont mentionné parmi les avantages d'un parrainage : le partage des coûts, la publicité, la promotion et les publications, une meilleure image de marque, une crédibilité accrue vis-à-vis du programme, de meilleures relations avec les entreprises, l'amélioration des services et une plus grande créativité.

En d'autres termes, le parrainage permet de partager les coûts, ce qui revêt une importance particulière compte tenu de la réduction des budgets fédéraux. Il donne une crédibilité au programme et une plus grande visibilité au commanditaire. Le

parrainage permet souvent d'atteindre des objectifs qui n'auraient pu être réalisés autrement et de trouver des ressources. Enfin, il offre des avantages au plan de la créativité, en élargissant l'horizon des préoccupations ministérielles.

Contraintes

Le parrainage offre bien des avantages aux ministères, mais il comporte aussi des risques qu'il est nécessaire d'évaluer.

Dans les ministères qui n'ont pas eu de très bonnes expériences de parrainage, on indique que les attentes des partenaires ne correspondent pas toujours aux résultats recherchés. Les disparités régionales et les distances géographiques au Canada sont également des facteurs à considérer. Par exemple, comme la région de l'Atlantique ne compte pas beaucoup de sièges sociaux, le parrainage devient plus compliqué lorsque des entreprises intéressées sont situées à l'autre bout du pays. Les contraintes budgétaires limitent d'autre part les activités des ministères et des entreprises qui se soucient d'économie.

Le temps est un facteur crucial dans la planification d'une campagne de parrainage. Les entreprises préparent leurs plans de parrainage au début de l'année, et les budgets sont souvent déjà affectés lorsqu'un ministère entre en contact avec elles. L'expérience d'un ministère avec le secteur privé est un autre élément important. Si un ministère n'a pas l'habitude de traiter avec les entreprises, une entreprise considère le parrainage risqué. Comme le note un représentant de Travail Canada, «les entreprises peuvent hésiter à engager des fonds».

Au Service canadien des parcs, on souligne certains aspects négatifs du parrainage. On se demande notamment si le gouvernement devrait faire concurrence aux groupes sans but lucratif, «leur couper l'herbe sous le pied, pour ainsi dire». Le Service essaie de contourner la difficulté en travaillant de concert avec ces groupes et en coopérant avec eux dans le cadre de certains projets.

Les risques inhérents sont un autre facteur duquel tenir compte, de dire un représentant du Service canadien des parcs. «Les choses évoluent rapidement. Un bon commanditaire peut devenir un mauvais commanditaire. Pensez à Exxon et à ce qui est arrivé après la catastrophe de l'*Exxon Valdez*.» Il importerait donc d'effectuer une évaluation des risques, en vérifiant si la responsabilité civile de l'entreprise est engagée de quelque façon, par des poursuites par exemple.

En outre, on ne peut pas facilement évaluer, dans la fonction publique, le contrôle et la qualité des travaux réalisés dans le secteur privé. Forêts Canada indique que «nous ne sommes pas habitués aux arrangements de parrainage, en tant qu'organisme. Nous devons souvent adopter la philosophie du secteur privé dans notre façon de travailler.» À la Commission de la Capitale nationale, on fait remarquer

que le fait d'adopter les attitudes du secteur privé renvoie à la notion de compétitivité, puisque le secteur privé est toujours à la recherche d'idées novatrices en matière de commercialisation.

Selon une personne interrogée au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, l'une des raisons pour lesquelles certains ministères ne peuvent trouver de commanditaires est qu'il faut parler leur langage pour être en mesure de travailler avec eux. «Cela nécessite un spécialiste du marketing parce qu'il faut se rappeler, surtout en période de récession, que les budgets sont destinés au marketing et non à la philanthropie ou aux relations publiques. Ce que nous avons fait, et faisons essentiellement, est de nous assurer que notre agent ne ressemble en rien à un fonctionnaire.»

Selon Transports Canada, les associations avec des caractéristiques «négatives», telle la consommation d'alcool et de tabac, peuvent nuire à l'image d'un ministère. Inversement, les actions d'un fonctionnaire pourraient ternir la réputation d'un commanditaire.

Un représentant de CACC prévient qu'il ne faut pas trop compter sur le parrainage, parce qu'on pourrait mettre un terme à un programme si l'on ne trouvait aucun commanditaire. Les ministères devraient s'assurer que les commanditaires sont fiables et qu'ils ne se retireront pas à la dernière minute. «Le parrainage sur une petite échelle est plus facile et moins risqué que sur une grande échelle», conclut une autre personne interrogée.

Compte tenu de la probabilité que des dizaines d'organismes fédéraux, en plus des ministères provinciaux et des municipalités, cherchent des commanditaires, bon nombre de sociétés risquent d'être pressenties plus d'une fois. Selon un employé de CACC, cette situation pourrait engendrer dans les entreprises des sentiments défavorables envers le parrainage et les ministères. La communication entre les divers paliers de gouvernement est donc importante.

À Emploi et Immigration Canada, on propose le développement d'une banque de données ou d'un quelconque outil de communication entre les ministères fédéraux, qui permettrait de savoir quelles entreprises ont été pressenties. Selon le Secrétariat d'État, un autre problème pourrait surgir si les institutions scolaires sont inondées de demandes de partenariat ou de bourses. Il prévoit également la nécessité de centraliser le traitement des demandes.

Considérations en matière de politiques ministérielles

Les représentants de la plupart des ministères se sont dits préoccupés de la nécessité de s'assurer que le gouvernement ne soit pas perçu comme appuyant les produits d'un commanditaire. Comme quelqu'un le mentionnait : «nous ne voulons pas de

messages comme *Le budget fédéral vous est présenté par McDonald's*». On se demande par ailleurs si un ministère devrait collaborer avec des entreprises assujetties à sa propre réglementation. Bien qu'un ministère devrait éviter d'appuyer un produit, tous les ministères veulent que leurs politiques soient respectées par les commanditaires.

Une personne interrogée a fait remarquer que des négociations sont nécessaires avant d'établir un arrangement de parrainage, afin de déterminer qui sera responsable du contrôle et de la diffusion du message. Les ministères doivent conserver la responsabilité du programme. «On doit établir clairement les règles régissant le parrainage afin d'éviter que les commanditaires ne contrôlent le programme, l'adoptant comme s'il était le leur.»

Aux Affaires extérieures, on propose de créer un fonds renouvelable de parrainage, permettant de reporter les fonds d'un exercice à l'autre. «Si la somme de 500 000 dollars qu'offre un commanditaire est versée au Trésor, cet argent disparaît à la fin de l'exercice, ce qui ne serait pas le cas avec un fonds renouvelable.»

Considérations juridiques

Le choix d'un commanditaire fiable est impératif. Les ministères doivent s'assurer que le commanditaire pressenti est digne de foi et fait preuve d'éthique. Les ministères ne devraient d'aucune manière se lier avec un commanditaire, afin de se protéger contre toute responsabilité civile. La section 4.1 de la *Politique de parrainage de CACC* (voir l'annexe E) prévoit une protection juridique si jamais CACC faisait l'objet de poursuites. Les obligations juridiques sont liées aux responsabilités contractuelles : «il faut prendre ses responsabilités et signer des contrats explicites de manière à ce que l'autre partie ne puisse intenter des poursuites», d'expliquer un fonctionnaire de Travail Canada.

Cependant Approvisionnements et Services Canada estime que le parrainage peut compromettre l'opinion du public relativement à l'équité, s'il y a instrument contractuel. Si, par exemple, une entreprise commet une infraction et que le ministère n'intente pas de poursuites, le public pourrait croire que l'arrangement de parrainage y est pour quelque chose. Le Conseil national de recherches utilise des contrats uniformisés élaborés par ses services juridiques afin d'éviter les litiges.

Considérations politiques

Les ramifications politiques d'un arrangement de parrainage exclusif méritent qu'on s'y attarde. Choisir une seule entreprise, particulièrement une grande société, peut donner lieu à des accusations de manque d'équité (p. ex., Kelloggs par rapport à Post). Par ailleurs, il est nécessaire que les ministères sachent si les régions

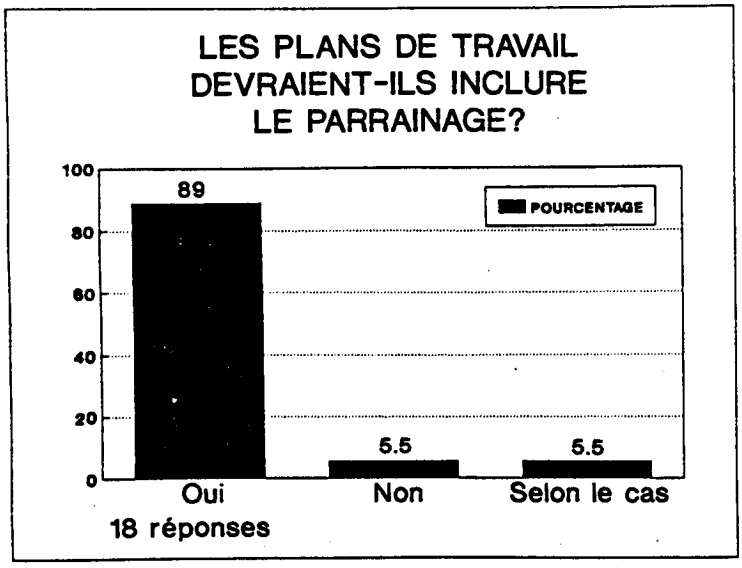
prennent trop d'arrangements exclusifs. Pour pallier cette situation, Travail Canada suggère d'entrer en contact avec un certain nombre d'entreprises. Ainsi si, dans le cadre d'un projet commandité par plusieurs sociétés, on mettait en doute l'intégrité d'un commanditaire parce qu'il aurait trop d'influence sur le ministre, pareille accusation serait atténuée vu la diversité des commanditaires.

Pour protéger le ministre et éviter les conflits entre son cabinet et les fonctionnaires au sujet du déroulement des activités, le parrainage devrait rester une question administrative et non politique.

LE POINT DE VUE DU SECTEUR PUBLIC

Planification

La plupart des fonctionnaires interrogés conviennent que les plans de travail devraient comporter une partie réservée au parrainage.



En fait, le parrainage fait déjà partie des plans de travail de nombreux ministères. La Commission de la Capitale nationale participe dès les premières phases de la planification d'un événement. «Nous déterminons s'il est possible de commercialiser l'événement; nous négocions avec les responsables de la programmation de manière à ne pas déroger au mandat de la Commission.»

Au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, on est à préparer un plan de travail interne. Les objectifs sont toutefois fixés selon l'augmentation des ressources prévue en fonction des arrangements de parrainage.

À CACC, toutes les personnes interrogées sont d'accord sur la nécessité de tenir compte du parrainage dans la planification. «Dans le cas d'un parrainage à long terme, on doit avancer des fonds de départ. Le commanditaire a également besoin de savoir s'il peut compter sur nous. Nous ne pouvons pas lui dire que nous sommes désolés, que notre budget a été coupé cette année.» Selon un fonctionnaire du ministère des Affaires extérieures, «les commanditaires sont prudents parce que le gouvernement peut couper le budget à tout moment».

À Transports Canada, on propose que le parrainage fasse d'abord l'objet d'un projet pilote. On pourrait ensuite envisager un arrangement à long terme si le Ministère et l'entreprise sont d'accord. Dans un tel cas, il est nécessaire de s'engager à long terme.

D'après un représentant de CACC, «la planification tiendra compte du parrainage de toute façon. D'ici quatre ou cinq ans, tous les ministères auront leur plan commercial. Le partage des recettes ou le parrainage fait partie intégrante d'un plan commercial. La culture des ministères n'a pas changé suffisamment pour que l'on puisse

considérer le parrainage comme une source de financement alternative. Le parrainage est une mine d'or que personne ne pense exploiter, parce qu'elle est méconnue.»

Ressources

Tous les fonctionnaires interrogés reconnaissent l'importance de l'affectation de fonds et d'années-personnes. Selon les Affaires extérieures, «il faut avoir une bonne présentation, un produit à vendre et être prêt à consacrer beaucoup de temps à discuter avec les commanditaires. On ne doit pas se lancer dans le parrainage à moins de vouloir investir temps et argent et de s'engager à long terme.»

À Forêts Canada, on est d'avis que la plupart des emplois créés grâce au parrainage seront offerts à des personnes d'expérience. Les budgets sont limités pour toutes les parties. Le programme de Bourses Canada d'Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) n'utilise qu'une seule année-personne (A-P) et que très peu de fonds. En fait, tous les travaux sont réalisés à l'interne, ce qui ne coûte que quelques milliers de dollars. Le Secrétariat d'État réserve lui aussi peu de fonds et affecte 0,25 A-P. Énergie, Mines et Ressources Canada emploie une A-P et consacre plus de 200 000 dollars.

Au ministère du Multiculturalisme et de la Citoyenneté, plusieurs programmes font appel au parrainage d'entreprises. Le Ministère est conscient de la nécessité d'investir pour l'élaboration d'une stratégie commerciale solide (jusqu'à 20 000 $) de même que pour la mise en oeuvre d'une telle stratégie. Le montant investi dépendrait de l'envergure de la proposition de parrainage que soumettrait une entreprise possédant l'expertise dans le domaine en question. L'entreprise travaillerait en étroite collaboration avec les hauts fonctionnaires du Ministère. Le budget consacré à un tel projet pourrait s'élever à 50 000 dollars.

Formation

D'après la firme de marketing Storgaard and Associates, la formation et l'expérience pratique sont les seules façons de faire fonctionner le parrainage. Ces deux éléments facilitent la compréhension et l'apprentissage. «Notre plus gros problème est de gérer les attentes de ceux qui ne comprennent pas le processus. En pratique, le parrainage est difficile à gérer. Pour en profiter, il faut beaucoup d'employés, connaître des personnes-ressources dans les entreprises, posséder le savoir-faire et l'expérience, pouvoir se déplacer, etc.», affirme un représentant de Storgaard. Il serait donc utile d'avoir des programmes d'échange qui permettraient aux fonctionnaires fédéraux de recevoir une formation en marketing et de faire profiter leur ministère de ces connaissances et de ce savoir-faire.

Les autres firmes de marketing ne sont pas en faveur des initiatives de formation ou des programmes d'échange pour les employés du gouvernement fédéral. Selon un représentant de la société Marketing and Promotion Group, «notre expérience a démontré qu'il fallait six mois pour former une personne avant qu'elle ne puisse fournir un apport significatif. Je ne vois pas les avantages que pourrait en tirer notre société. En outre, les entreprises ne veulent pas montrer ce qu'elles font à d'autres, pour des raisons de secret commercial.»

Au gouvernement, on s'intéresse beaucoup à la formation. À CACC, 73 pour cent des personnes interrogées croient que les programmes de formation leur permettraient de travailler avec plus de professionnalisme. Le professionnalisme permettrait au Ministère de faire concurrence aux autres organismes recherchant des commanditaires. Selon un représentant régional, «nous avons besoin de formation parce que nous ne possédons pas tous les outils nécessaires et que nous faisons concurrence à de nombreuses sociétés qui cherchent des commanditaires; par conséquent, il faut faire preuve de professionnalisme». Les programmes d'échange avec les firmes de marketing compétentes dans le domaine du parrainage favoriseraient la réalisation de cet objectif. Toutefois, la formation d'une ou de deux personnes à l'administration centrale assurerait une orientation à l'interne et épargnerait à long terme du temps à la firme de marketing et des fonds au Ministère.

Par ailleurs, sur 20 ministères fédéraux, 60 pour cent envisagent de réaliser des initiatives de formation et près des deux tiers donneraient leur appui à la formation et aux programmes d'échange avec les firmes de marketing. «Toute formation améliorant nos compétences en matière de parrainage est bienvenue», déclare un fonctionnaire des Affaires extérieures.

À Environnement Canada, on croit que plus les personnes acquéreront une expérience pratique du parrainage, plus elles seront à l'aise. Par contre, environ 40 pour cent des personnes interrogées sont d'avis qu'en général, les employés reçoivent trop de formation.

Bien que les programmes d'échange avec les firmes de marketing obtiennent la faveur générale, on se demande s'il ne serait pas plus simple d'engager une firme. À Protection civile Canada, on pense que même si un programme d'échange peut être amusant, la valeur de ce qu'une personne peut en retirer n'est pas évidente. «Acquérir le savoir-faire se paie. Si vous voulez faire faire des travaux d'aménagement paysager, faites appel à un professionnel.» Par exemple, ISTC ne possède pas les ressources nécessaires pour former le personnel ou participer pleinement au parrainage. C'est pourquoi il retiendrait probablement les services d'une firme de marketing pour mener à bien ses activités de parrainage.

Au lieu de recevoir une formation des firmes de marketing, EMR réalise l'inverse : c'est lui qui forme les firmes. La formation permet de mettre les firmes au courant du fonctionnement du Ministère et des réalités politiques. Le personnel responsable de la

promotion au Ministère continue de participer à des séminaires. Par ailleurs, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada a organisé un Symposium spécial sur le parrainage d'entreprises, de concert avec la Direction générale de la promotion de la santé de Santé et Bien-être social Canada (SBSC).

Un fonctionnaire de CACC propose que le Ministère offre des cours afin d'accroître la sensibilisation à l'égard du parrainage. Aussi, que l'administration centrale prenne ou non un engagement à l'égard du parrainage, les régions le feront. «Laissons une marge de manoeuvre aux régions, mais conservons une part du savoir-faire à l'administration centrale.»

Fixer les objectifs

Le partage des coûts et une plus grande sensibilisation aux programmes sont les objectifs les plus souvent visés par le parrainage. La plupart des représentants des ministères indiquent que toute forme d'aide financière est bienvenue. «Nous prendrons tout ce qu'ils veulent bien nous donner. Il faut aussi être prêt à prendre des risques», souligne un représentant de Transports Canada. Dans l'ensemble, on estime qu'un profil général n'est pas nécessaire pour sélectionner les commanditaires éventuels.

À une occasion, Travail Canada s'était fixé comme objectif d'obtenir trois commanditaires principaux et 180 000 dollars. Il a trouvé un commanditaire qui a injecté 60 000 dollars dans le programme. Le Ministère a aussi trouvé des commanditaires pour des événements particuliers, et il a réussi à obtenir une somme de 50 000 dollars auprès d'un certain nombre d'autres commanditaires. Les objectifs étaient donc dans le fond d'obtenir un certain nombre de commanditaires et des services équivalant à un certain montant d'argent.

Pour le programme de Bourses Canada d'ISTC, on voulait trouver de 30 à 40 commanditaires et environ un million de dollars. Le Ministère s'était fixé comme objectif de communication d'accroître la sensibilisation aux problèmes dans une proportion de 15 pour cent.

Pour sa part, Protection civile Canada s'est donné comme objectif de récupérer 50 pour cent des coûts de production de sa brochure.

Le plan de communications de Transports Canada a pour objectif de trouver «des commanditaires nationaux et de faire en sorte que d'ici 1995, la proportion d'utilisation de la ceinture de sécurité atteigne 95 pour cent. L'objectif comporte deux aspects : déterminer les besoins et préparer un plan publicitaire.»

La Commission de la Capitale nationale prépare un plan tactique qui tient compte des événements prévus au cours de l'exercice à venir. À l'aide de ce plan, elle peut réserver les A-P, les ressources et les fonds.

Une personne interrogée propose que le pourcentage de partage des coûts soit évalué au cas par cas. Le Comité de parrainage de CACC s'informe auprès des gestionnaires de projet des arrangements budgétaires afin d'avoir une idée de la proportion des ressources utilisées par le Ministère et le commanditaire respectivement.

Mesurer le rendement

Plusieurs ministères fédéraux mesurent le rendement d'après plusieurs critères, c'est-à-dire selon les fonds reçus et le nombre de commanditaires obtenus par rapport à l'objectif initial; la satisfaction des commanditaires quant à l'arrangement et la réaction reçue; la satisfaction du ministre à l'égard de l'avancement du projet; les objectifs atteints par la société et l'amélioration de l'image du ministère. Bref, on se demande finalement si «le ministère en a pour son argent».

Les Affaires extérieures, par exemple, ont produit une émission de télévision et mesuré son succès par rapport au nombre de téléspectateurs et à l'intérêt suscité auprès des commanditaires.

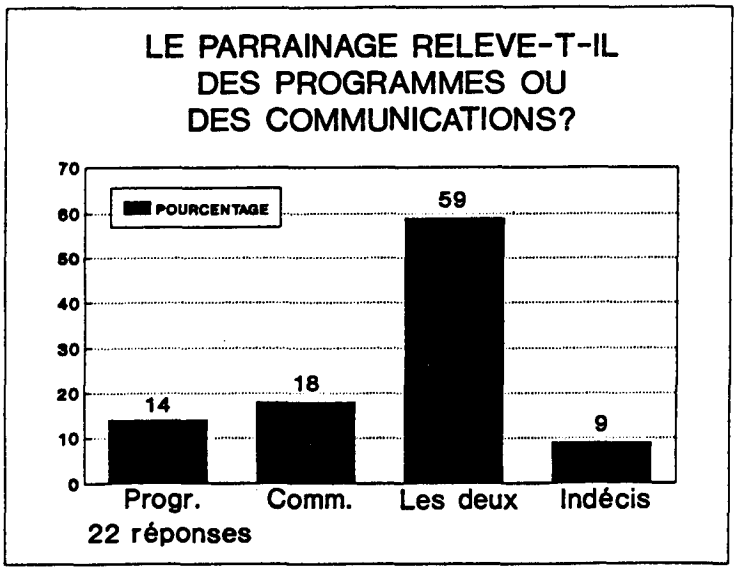
Selon le représentant d'une direction de CACC, «nous mesurons le rendement au moyen de critères qualitatifs, non quantitatifs, compte tenu du nombre d'intermédiaires avec qui nous faisons affaires».

EMR prévoit mettre en oeuvre un programme rigoureux de suivi. Ce programme permettra de distinguer chacune des activités de communication selon la source du message. On pourra ainsi déterminer l'origine des progrès à l'égard de la sensibilisation.

À Travail Canada, on est d'avis qu'avec une expérience accrue du parrainage, les ministères seront «plus objectifs et plus réalistes relativement à la définition d'un succès».

Responsabilité : les programmes ou les communications?

À la question de savoir si le parrainage devrait relever des programmes, des communications ou des deux, 59 pour cent des personnes interrogées dans les ministères fédéraux ont déclaré que le parrainage devrait être une responsabilité partagée. À Consommation et Affaires commerciales Canada, la moitié des personnes interrogées pense que le parrainage devrait relever de la gestion des programmes, comparativement à 14 pour cent dans les autres ministères.



Selon un fonctionnaire de CACC (qui croit en une responsabilité partagée), une personne-ressource en communications devrait être rattachée au projet.

Travail Canada est d'avis que la responsabilité devrait être celle du gestionnaire des programmes. Celui-ci devrait être en mesure de prévoir les difficultés budgétaires ou autres, mais aussi de coopérer avec le service des communications.

Pour sa part, Environnement Canada estime qu'il s'agit de la responsabilité des programmes. On ne doit pas élaborer les programmes de sensibilisation du public à la fin du processus, et malheureusement, les communications se retrouvent souvent à la fin de la chaîne. Par contre, à Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, on ajoute que la Direction des communications a proposé la création d'une équipe de travail qui serait chargée de coordonner, d'une part, les grandes campagnes d'éducation populaire où on utilise le parrainage d'entreprises, et, d'autre part, les véhicules éducationnels et commerciaux. L'équipe assumerait ces responsabilités de concert avec le gestionnaire de projet en titre et avec sa participation.

Finalement, la question de la responsabilité se réduit à un «mariage d'intérêts qui se traduit en un partage des ressources financières», précise un représentant de CACC.

Chez Storgaard and Associates, on est convaincu de l'inefficacité d'un parrainage qui relève du service des communications, comme à l'heure actuelle. «Le service des communications n'a pas toutes les compétences voulues. Le parrainage devrait être davantage relié à la fonction marketing.»

Responsabilité : administration centrale ou régions?

La coordination des objectifs nationaux et régionaux est la principale raison pour laquelle les ministères considèrent le parrainage comme une responsabilité partagée. Dans les deux tiers des ministères interrogés, on croit que les régions, tout comme l'administration centrale, devraient approcher les commanditaires.

LE POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVÉ

1. Les commanditaires

Expérience

Parmi les commanditaires interrogés, les sociétés McDonald's, Tanbore, Proctor and Gamble et Zellers avaient déjà collaboré avec CACC dans le cadre d'arrangements de parrainage. En outre :

* Zellers a planifié un projet de concert avec le Secrétariat national de l'alphabétisation de Multiculturalisme et Citoyenneté Canada et la ABC Literacy Foundation. Il s'agit de la production d'une bande dessinée portant sur l'importance de la lecture.

* McDonald's a collaboré avec le Secrétariat d'État dans le cadre de la Semaine nationale pour l'intégration des personnes handicapées et d'un programme d'alphabétisation appelé «Lire, c'est amusant».

* La société Evenflo a conclu un arrangement de parrainage avec l'Institut canadien de la santé infantile et a chargé une firme de marketing d'amasser un fonds de démarrage en vue d'attirer des commanditaires.

* Proctor and Gamble a participé à la Table ronde nationale sur l'environnement et commandité une publication.

Parmi les commanditaires interrogés, McDonald's, Proctor and Gamble et Tanbore ont eu une expérience positive du parrainage, contrairement à Evenflo. Zellers, pour sa part, a des sentiments partagés.

* «Travailler avec les ministères nous a apporté beaucoup d'expérience, car ils ont du savoir-faire», explique un représentant de McDonald's. «Le gouvernement fédéral offre aux commanditaires le savoir-faire et la crédibilité. Nous, nous sommes en mesure de rejoindre les gens.»

* Comme le précise un représentant de Tanbore, «notre collaboration avec CACC est avantageuse. Notre nom se trouve associé à celui du Ministère».

* La société Proctor and Gamble a eu l'occasion de s'engager dans un secteur de nature à rehausser sa crédibilité : l'environnement.

* Cependant, Zellers considère que l'expérience comporte des aspects à la fois positifs et négatifs. «Nous croyons que nous aurions pu faire plus. Ce

qui nous a le plus frustré, c'est le fort roulement de personnel à CACC. Nous avons souvent été obligé de répéter l'information à de nouvelles personnes-contacts. Le manque de continuité a rendu les choses difficiles. Les délais sont devenus une source de stress; ils devenaient de plus en plus courts parce que CACC devait approuver les décisions au préalable. Cette tâche s'est parfois avérée difficile en raison du processus bureaucratique.» Tanbore est d'avis que la bureaucratie ralentit le travail. Son représentant considère que l'approbation des illustrations a pris trop de temps.

* La société Evenflo n'a pas apprécié son expérience, puisque l'agence de coordination a fait faillite. Travailler avec le gouvernement a présenté trop de difficultés.

Critères

L'image de la société, les effets directs sur les ventes, la reconnaissance des produits et le marketing sont tous d'importants points considérés dans la décision de réaliser un arrangement de parrainage. Dans le cas de Binny and Smith (Crayola), la société a déjà une image de marque. Elle cherche des occasions de faire connaître ses nouveaux produits et de faire de la promotion.

«Bref, cela doit se traduire par des ventes», déclare un représentant de Zellers. Toutes les entreprises sont intéressées à un arrangement de parrainage si elles peuvent rehausser leurs bénéfices commerciaux. Selon un représentant de Zellers, le programme SécurEnfants de CACC était un choix logique en raison du programme Zeddy de la société (vêtements pour tout-petits et enfants). «Nous sommes toujours à la recherche de moyens qui nous permettraient d'améliorer notre position commerciale, d'attirer une plus grande clientèle chez Zellers, donc d'accroître nos ventes.»

Selon Proctor and Gamble, certains organismes sont commandités pour des raisons purement altruistes, tel le dîner de l'Armée du salut.

D'après le représentant de McDonald's, la société analyse sa clientèle cible (familles et enfants), et les attitudes de cette clientèle qui viennent modifier le marché et les affaires. «Dans le cas de l'alphabétisation, nous avons jugé que cette question pouvait être utile à notre clientèle cible et par ricochet, à nous.»

Chez Evenflo, on examine plusieurs aspects : si l'offre correspond à l'orientation de l'entreprise, si elle offre des avantages, si elle s'adresse à son groupe cible et si elle permet de faire connaître la marque et le produit.

La Banque Royale du Canada fonde ses quatre critères sur le principe que «les parrainages constituent des outils de marketing utiles, s'ils sont sélectionnés avec soin et gérés avec efficacité». Voici ses critères :

1. Relations commerciales -- Existe-t-il une relation d'affaires entre la banque et l'organisateur de l'événement?

2. Possibilités de marketing -- Peut-on soutenir les objectifs de commercialisation des produits en tenant compte des auditoires cibles déterminés?

3. Possibilités d'augmentation des affaires -- L'événement offre-t-il des occasions d'atteindre les objectifs, d'augmenter la clientèle, d'améliorer ou de renforcer les relations avec les clients actuels?

4. Rehausse de l'image -- L'image de l'événement correspond-elle aux objectifs relatifs à la réputation de la banque?

Si l'événement ne répond pas à trois de ces critères, la Banque Royale a tendance à se retirer.

La Société canadienne des postes a elle aussi quatre objectifs : ventes des produits, réputation de la société, participation des employés et collaboration avec d'autres entreprises. La société veut être visible et accroître la sensibilisation du public à son image de grande entreprise canadienne. Elle tente d'acquérir une bonne réputation auprès des entreprises (afin de soutenir ses ventes) et auprès du public (afin d'appuyer le changement stratégique).

Demandes

La société Zellers reçoit de 10 à 12 demandes de parrainage par semaine, c'est-à-dire de 500 à 600 par année. On adresse à Tanbore trois demandes par année. Proctor and Gamble reçoit chaque jour de 6 à 8 demandes de contribution ou de parrainage. Chez McDonald's, les sollicitations sont si nombreuses qu'elles ne se comptent plus. La société Evenflo reçoit de nombreuses demandes provenant d'associations, mais aucune du gouvernement. Elle est prête à écouter les présentations, mais s'attend à ce que tout arrangement lui rapporte quelque chose.

Parmi les demandes qui lui sont adressées, Zellers réalise environ six projets par année. Proctor and Gamble en accepte entre 400 et 500; le représentant de McDonald's n'a pu en préciser le nombre.

Le nombre de demandes semble s'être stabilisé chez Zellers. Par contre, chez Proctor and Gamble, la croissance est exponentielle. «Nous ne recevons pas

beaucoup de demandes du gouvernement, mais il faut préciser que la plupart des sollicitations des autorités publiques proviennent des municipalités.»

Délais de planification et affectation des fonds

Le temps d'exécution est un élément essentiel à la réussite d'un arrangement de parrainage. Selon le représentant de Zellers, «plus grande est l'envergure du projet, plus long est le délai d'exécution. Le calendrier n'est pas élastique. Les échéances sont très importantes. Les grands projets peuvent nécessiter un an de préparation.»

Selon un représentant de McDonald's, «il faut au moins une année pour concrétiser un arrangement, jusqu'à 24 mois même, selon l'ampleur et la complexité de la proposition».

Tanbore a besoin d'un délai de quatre à cinq mois, Proctor and Gamble, d'au moins trois mois, selon la nature de l'arrangement, et Binny and Smith (Crayola) planifie en août les activités de l'année suivante.

Zellers examine chaque projet. «Les fonds accordés peuvent jouer entre 5 000 et un million de dollars. Si un projet est imaginatif, alors la porte est grande ouverte.» Le représentant souligne que le parrainage offre des avantages aux deux parties. «Par exemple, nous publions une bande dessinée exclusive, mettant en vedette Batman; le ministère du Multiculturalisme et de la Citoyenneté nous offre son soutien grâce à une annonce en quatrième de couverture.»

Chez Proctor and Gamble, la valeur d'un parrainage varie d'une somme minime à quelques millions de dollars. Toutefois, lorsque des montants élevés sont accordés, ils sont répartis sur une période de trois à quatre ans et les produits de l'entreprise font partie de l'arrangement. Quant à Evenflo, les fonds en jeu varient de 25 000 à 50 000 dollars.

Dans son examen de la demande, la société McDonald's tient compte de ce qu'elle a à offrir : un nom réputé et les moyens de rejoindre un vaste auditoire. Pour ces raisons, l'argent change rarement de mains.

Autres observations

Les entreprises préfèrent manifestement être associées à des événements qui sont directement reliés à leurs activités. Par exemple, Kelloggs et Provigo participent à des campagnes de promotion sur la nutrition, alors que différentes quincailleries commanditent l'emploi sécuritaire des produits chimiques à la maison.

Zellers n'est pas particulièrement préoccupée que l'opinion publique puisse l'associer ou non à un politicien fédéral. Au cours d'une présentation ou d'un événement, elle veut occuper une position de choix, c'est-à-dire être visible. De plus, cette société distribue 7,2 millions de circulaires chaque semaine dans l'ensemble du pays. Une annonce de 10 sur 10 ne coûte qu'un cent la page. «C'est un moyen extrêmement économique de rejoindre sept millions de foyers.»

Chez Tanbore, on souligne l'importance de la coopération. «Si je vous aide dans le cadre de ce projet, j'espère que vous penserez à nous la prochaine fois.» De plus, l'entreprise devrait avoir un droit de préemption. Dans le cadre d'une entente de parrainage, les deux parties doivent en arriver à un commun accord. «Essayons pendant un an et évaluons ensuite où nous en sommes.»

Chez Evenflo, on suggère d'examiner les états financiers d'un commanditaire avant d'entreprendre des démarches. «Ne sollicitez pas une entreprise qui a des problèmes financiers. Choisissez plutôt celle qui a réservé des fonds. L'économie traverse une période difficile.»

Le représentant de Proctor and Gamble assure que la société traite les demandes des organismes gouvernementaux comme n'importe quelle autre demande.

2. Les firmes de marketing

Les firmes de marketing estiment que le parrainage offre d'énormes possibilités au gouvernement. «Certaines entreprises aimeraient créer des liens avec le gouvernement», soutient un représentant du Marketing & Promotion Group. Selon Optima Research, «le parrainage du gouvernement est une excellente façon de gagner de bons points. Dans plusieurs cas, il s'agit de s'associer à une noble cause.» Certains commanditaires ont fait beaucoup d'efforts pour surmonter leurs problèmes d'image. Un parrainage avec le gouvernement peut les aider à redorer leur image. «Nous voulons un mariage de convenance qui n'affaiblisse aucune des parties.»

Selon Storgaard and Associates, le marketing social est l'approche des années 1990. «Tant mieux pour les organismes publics et les sociétés privées qui envisagent le parrainage.» En outre, il faut présenter aux entreprises les programmes et les initiatives de manière à susciter leur intérêt, si l'on veut réussir. «Certaines sociétés reçoivent des centaines de demandes. Elles doivent s'assurer que le parrainage s'intègre à leur plan général de commercialisation. Vous devez être bien renseigné sur l'entreprise pour qu'elle s'intéresse à votre initiative».

Puisque la portée et l'ampleur du parrainage ont changé considérablement depuis les années 1980, il est important de comprendre les nouvelles tendances. Chez Storgaard, on met en garde le gouvernement fédéral contre la mise sur pied d'un service interne qui serait chargé du parrainage. «Il faudrait de nombreuses

ressources externes supplémentaires, c'est-à-dire des firmes de marketing ayant les compétences nécessaires.»

Il est nécessaire d'examiner l'aspect financier. Le parrainage serait plus viable si le gouvernement y destinait des fonds de lancement. «La mise en oeuvre d'un programme nécessite des fonds. On peut faire des démarches auprès de commanditaires et être chanceux, mais s'il n'y a pas d'engagement financier, on n'obtiendra rien en retour», explique un représentant du Marketing & Promotion Group. «Il faut être souple pour s'adapter au secteur privé. On doit comprendre comment les spécialistes du marketing pensent et comment le parrainage peut devenir un programme davantage axé sur les résultats.»

Possibilités offertes aux firmes de marketing

Les firmes de marketing travaillent dans de nombreux domaines. Chez Storgaard and Associates, les arrangements de partenariat entre les secteurs public et privé représentent 75 à 80 pour cent des activités. La firme consacre la moitié de tout son travail au parrainage strictement. Au sein du Marketing & Promotion Group, on considère que le parrainage fait partie des ventes de la promotion, et on y consacre de 5 à 10 pour cent des activités.

Selon ces deux firmes, le parrainage représente un secteur de croissance. Le représentant de Storgaard soutient que les gouvernements fédéral et provinciaux sont très actifs et que les municipalités s'engagent de plus en plus envers le parrainage. Au sein du Marketing & Promotion Group, on constate que le parrainage est plus difficile en période de récession.

Mesurer le rendement

Au sujet de l'opinion publique à l'égard des arrangements de parrainage, le représentant de Storgaard and Associates mentionne une étude américaine qui révèle que 60 à 70 pour cent des personnes interrogées favorisaient le parrainage. Si de tels arrangements n'existaient pas, il y aurait vraisemblablement une hausse des impôts.

Le représentant du Marketing & Promotion Group fait état d'une étude qui démontre que le parrainage est perçu comme étant acceptable. Il recommande de communiquer avec l'*Institute of International Research*, si l'on veut obtenir davantage de renseignements.

Pour mesurer le succès d'un projet de parrainage, Optima Research tient compte des critères suivants : les objectifs, la pré-enquête et la post-enquête. En d'autres termes,

il est possible d'évaluer le succès en examinant dans quelle mesure on a atteint les objectifs de parrainage. «C'est à la fois simple et compliqué.»

Chez Storgaard, on recommande de réaliser une étude de faisabilité afin de déterminer si on peut commercialiser le programme. Cette étude devrait être menée par un tiers. «Je ne m'attendrais pas à pouvoir effectuer moi-même une évaluation efficace et impartiale de ma propre organisation. Un tiers s'avérera plus objectif.»

Ressources

Afin de contrer la réticence des ministères à affecter les ressources actuelles dans un secteur qui pourraient offrir des avantages *éventuels*, les firmes de marketing donnent les conseils suivants :

«Le secteur privé effectue sa planification longtemps à l'avance», explique un représentant du Marketing & Promotion Group. «Le gouvernement devrait envisager de collaborer avec une entreprise et de livrer le produit en plusieurs étapes, avec paiements proportionnels, par exemple.» Selon lui, le parrainage serait plus viable si le gouvernement prévoyait des fonds de démarrage.

Si une entreprise veut obtenir un rendement du capital investi, Storgaard lui suggérera d'examiner ses objectifs stratégiques. «Le problème est que les entreprises veulent souvent obtenir un rendement dans un délai très court. Le gouvernement doit, de façon réaliste, envisager d'investir les fonds actuels et planifier le rendement sur une période de deux à trois ans.»

LE RECOURS AUX FIRMES DE MARKETING

Parmi les ministères fédéraux interrogés, 57 pour cent ont retenu les services d'une firme de marketing en vue de mettre en oeuvre leur stratégie de parrainage. On estime généralement qu'une firme de marketing offre aux ministères le savoir-faire nécessaire pour les aider à établir un arrangement de parrainage. Certains organismes tels le Secrétariat d'État, Industrie, Sciences et Technologie Canada et la Commission de la Capitale nationale exécutent cependant eux-mêmes une partie de ce travail, à l'interne.

Au Secrétariat d'État, les agents de programmes font pratiquement tout le travail, y compris les démarches auprès de commanditaires. La Commission de la Capitale nationale a créé sa propre division de parrainage qui travaille en étroite collaboration avec les services de communications, de marketing et de création. Elle se charge également des démarches auprès des commanditaires.

Le Conseil national de recherches ne fait pas appel aux firmes de marketing, et à Travail Canada, un gestionnaire est responsable du programme de parrainage. Le Groupe communication Canada sous-traite avec d'autres commanditaires. Par exemple, il cherche des entreprises qui, à leur tour, doivent trouver des commanditaires. Le Groupe gère le contrat et négocie, entre autres choses, à quel endroit peuvent apparaître les divers logos.

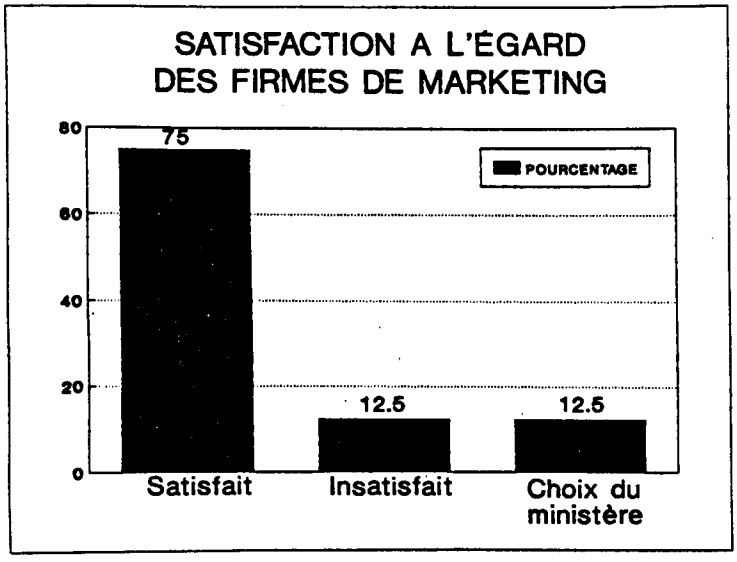
Énergie, Mines et Ressources Canada emploie son propre gestionnaire de projet, mais les démarches auprès des commanditaires sont confiées à des agences de relations publiques. De même, Transports Canada exécute une partie du travail et fait ensuite appel aux firmes de marketing tout en leur offrant l'aide nécessaire. «Le processus comprend trois groupes d'intéressés : les fonctionnaires chargés des relations publiques, le personnel des programmes responsable des renseignements de nature technique et les agences de relations publiques de concert avec les commanditaires.»

Une étude de faisabilité a révélé qu'ISTC est en bonne position pour entreprendre des démarches auprès de commanditaires éventuels. À l'heure actuelle, il verse un certain montant à la firme de marketing et, s'il y a lieu, un pourcentage des contributions obtenues. ISTC estime qu'il pourrait probablement aussi trouver ses propres commanditaires.

À CACC, les personnes interrogées sont divisées quant au recours à des firmes de marketing. Environ 53 pour cent croient que le Ministère devrait mener une étude afin d'évaluer les programmes et les activités qui bénéficieraient d'un parrainage. Par contre, 33 pour cent s'opposent à cette idée et 14 pour cent sont indécis.

Condition physique et Sport amateur Canada a engagé une firme de marketing. Le Ministère a aidé cette firme dans ses contacts avec les grands commanditaires nationaux engagés dans les activités sportives. Multiculturalisme et Citoyenneté Canada a fait appel aux services d'une firme de marketing afin de trouver des commanditaires, et il a demandé à deux autres firmes de lui soumettre des propositions pour une stratégie de commercialisation. EMR mentionne que le contrat doit stipuler que la firme doit suivre un plan de travail réévalué périodiquement.

À Environnement Canada, l'expérience a démontré que le Ministère avait de meilleurs contacts que les firmes de marketing en matière de parrainage. Les firmes n'ont donc pas apporté beaucoup. Le Ministère a constaté que les entreprises préfèrent traiter directement avec lui plutôt que par le biais d'une firme. À Forêts Canada, on est d'avis que les firmes de marketing cherchent parfois à être «trop créatives»; Forêts Canada, par exemple, ne peut apposer son nom sur une boîte de céréales.



Malgré quelques difficultés, 75 pour cent des ministères fédéraux se déclarent satisfaits du travail des firmes de marketing.

Selon un fonctionnaire d'Énergie, Mines et Ressources : «les firmes de marketing ont un avantage lorsqu'elles travaillent avec le secteur privé parce qu'elles possèdent l'expérience et des réseaux. Elles abordent le parrainage en utilisant l'approche du secteur privé en matière de marketing.»

Le ministère du Multiculturalisme et de la Citoyenneté recommande de faire appel aux services de firmes de marketing externes. Les personnes interrogées pensent que le Ministère doit s'impliquer étroitement dans de tels projets, que les entreprises pressenties sont conscientes qu'elles font affaires avec le gouvernement (non avec le secteur privé), et qu'un fonctionnaire du Ministère doit accompagner le représentant de la firme de marketing aux rencontres avec les commanditaires potentiels. La firme de marketing devrait être bien informée du fonctionnement du Ministère et y rattacher un représentant permanent.»

Par ailleurs, les firmes de marketing peuvent être utiles aux ministères; ce que confirme un fonctionnaire de Travail Canada : «qui a le temps de faire des démarches auprès de toutes ces entreprises et de préparer les contrats?». L'utilisation d'une

firme peut s'avérer une solution efficace aux problèmes de gestion du temps. Les firmes externes prennent aussi une part des recettes du parrainage. De cette façon, les coûts ne sont pas nécessairement plus élevés pour le ministère; c'est le commanditaire qui paie la firme, non le ministère.

«Le ministère doit sensibiliser les firmes de marketing à son fonctionnement et à ses besoins de nature politique», explique un représentant d'Énergie, Mines et Ressources. Les Affaires extérieures préviennent qu'ils passent beaucoup de temps à renseigner l'expert-conseil sur la culture et le fonctionnement du Ministère. «Utiliser un expert-conseil absorbe plus de temps que d'assigner la tâche à un employé.»

Bien que les firmes de marketing travaillent de façon professionnelle et peuvent confier le parrainage à un employé à temps plein, ce qui n'est pas le cas au gouvernement, les spécialistes du marketing ont tendance à insister sur les avantages et à taire les inconvénients.

Il est important de tenir compte des préférences du commanditaire. «Il est certain que les commanditaires préféreraient travailler avec les décideurs», soutient un fonctionnaire des Affaires extérieures. «Nous avons constaté qu'un intermédiaire rendait le travail plus difficile.»

Par contre, à la société Evenflo, on préfère travailler avec une agence de relations publiques tout simplement parce qu'on considère inefficace et frustrant de travailler directement avec le gouvernement. «Il y a trop de niveaux. Certains fonctionnaires ont un seul but dans la vie : se faire l'avocat du diable.»

Chez Crayola, on se dit prêt à collaborer avec un ministère ou une firme de marketing, selon ce qui convient le mieux. «Faire affaires avec une firme de marketing vous apporte le prestige, mais entraîne également des coûts.» Cette collaboration peut s'avérer coûteuse et impersonnelle. Néanmoins, on peut établir un budget et s'efforcer de le respecter. Une autre solution est de faire appel à un expert-conseil qui a les ressources à sa disposition.

Le représentant de Storgaard and Associates conclut que la plupart des commanditaires veulent traiter avec des firmes de marketing professionnelles. Deux raisons expliquent cette préférence : ils ne comprennent pas le gouvernement et n'ont pas eu une expérience positive lorsqu'ils ont eu à travailler avec lui. «Les fonctionnaires fédéraux ne parlent pas le même langage que les gens d'affaires. Ils comptent sur nous pour accroître les possibilités. En règle générale, le parrainage a un cycle de vie déterminé. Le gouvernement doit compter sur nous pour prolonger ce cycle.» Chez Storgaard, on est d'avis que le parrainage nécessite beaucoup de main-d'oeuvre. Il faut connaître les personnes-ressources afin de pouvoir livrer le produit. «Je n'ai pas rencontré beaucoup de gens qui comprenaient la nécessité de modifier les programmes afin de répondre aux exigences des entreprises. Les deux parties ne

se connaissent pas. Au plan stratégique, il importe de se doter d'un lien de communications.»

La plupart des commanditaires interrogés préfèrent travailler avec la personne responsable du programme et des décisions. La collaboration avec une firme privée ajoute un autre intermédiaire. Ce qui compte, c'est que le travail soit accompli. Les sociétés Zellers, Proctor and Gamble et Tanbore sont toutes d'accord sur ce point. Collaborer directement avec une direction peut être plus rapide et permet de négocier. Le contact est en outre plus personnel qu'avec une firme de marketing.

DE LA NÉCESSITÉ DE LIGNES DIRECTRICES GOUVERNEMENTALES

La montée de l'intérêt envers le parrainage et l'accroissement des activités entre les ministères fédéraux et les commanditaires soulèvent la question des lignes directrices. Sont-elles nécessaires? Sur quoi porteraient-elles?

La recherche a révélé que seulement 21 pour cent des ministères ayant une expérience du parrainage veulent des directives ou des lignes directrices globales, comparativement à 47 pour cent qui s'opposent à toute directive. Un autre 21 pour cent des ministères n'ayant aucune expérience dans ce domaine désirent des lignes directrices, alors qu'onze pour cent dans cette même catégorie n'en veulent pas.

Le Conseil du Trésor souligne l'actualité du sujet. Il pourrait l'aborder lors du prochain examen de la politique sur les communications. Il considère que le Programme de coordination de l'image de marque importe beaucoup. «Nous devons faire en sorte que le gouvernement ne perde pas sa place au cours du processus, et qu'il soit visible.»

Le ministère de la Justice est un fervent partisan des lignes directrices ou d'une politique gouvernementale sur le parrainage. Il estime nécessaire de s'assurer que les arrangements de parrainage soient acceptables, légaux et recommandés par le gouvernement.

À Pêches et Océans Canada, on reconnaît le potentiel et les avantages du parrainage. On souligne que les gestionnaires pourraient agir de manière plus proactive dans ce domaine. Des politiques gouvernementales rehaussant l'image et la sensibilisation pourraient susciter l'intérêt des ministères et leur être avantageuses.

Selon Emploi et Immigration Canada, il serait utile d'avoir une politique sur les entreprises avec lesquelles les ministères ne devraient pas traiter. Quant aux ministères qui s'intéressent au parrainage, ils devraient reconnaître l'existence des risques et la probabilité de faire des erreurs. On soutient que le gouvernement devrait définir ce qu'il entend par parrainage.

Selon un représentant du ministère des Approvisionnements et des Services, les ministères devraient tenir compte du principe du «gros bon sens». Les gestionnaires devraient être conscients des risques avant d'établir un arrangement de parrainage. Les directives du Conseil du Trésor ou d'un autre ministère ne sont pas nécessaires. «Il y a déjà bien assez de directives.»

Selon Travail Canada, des lignes directrices qui appuient les événements au lieu de créer des obstacles sont préférables à des directives du Conseil du Trésor. Les mécanismes de contrôle des ministères et de la gestion sont suffisants. On aimerait en outre que les lignes directrices soient plutôt rédigées sous forme de suggestions.

Environnement Canada et Transports Canada se méfient tous deux de l'idée de directives du Conseil du Trésor. Il devrait y avoir à la place plus d'ententes cordiales. «Si notre ministère investit dans un programme comme celui sur la sécurité routière, le Conseil du Trésor n'a aucun rôle à jouer.» Environnement Canada ne voit pas l'utilité de lignes directrices, sauf pour ce qui concerne les questions financières.

Bien que la plupart des ministères ne soient pas en faveur de directives du Conseil du Trésor, à Optima Research on continue d'affirmer que le gouvernement a besoin de lignes directrices générales. «Les gens perçoivent le gouvernement selon des critères rigoureux.»

Par contre, chez Storgaard and Associates, on croit que des paramètres généraux pourraient sans doute être contournés pour répondre à des besoins particuliers. «Des lignes directrices ne seraient probablement utiles qu'aux personnes qui ne sont pas très familiers avec le parrainage. Le problème est que chaque situation est différente.»

«Des lignes directrices sur le parrainage doivent profiter aux deux parties», précise un représentant du Marketing & Promotion Group. «L'arrangement doit être durable et se prolonger plus d'une année. Les commanditaires ont besoin de savoir ce que le gouvernement offre; cela doit représenter plus qu'un nom sur une affiche.»

Quant aux spécialistes du parrainage, ils ne veulent pas être limités par des règles. Des politiques et des lignes directrices ne serviraient qu'à compliquer la recherche; une lettre d'intention suffit bien souvent. Essentiellement, il importe que l'entente soit équitable et légale. «Le gouvernement ne peut sans doute rien laisser au hasard, mais nous pouvons établir des arrangements beaucoup plus importants avec une poignée de mains», affirme un représentant de Zellers.

À SBSC, on résume le point de vue de tous les ministères : «les organismes centraux ne devraient pas s'occuper de parrainage. Le secteur privé a peu de respect pour le gouvernement, particulièrement pour sa réglementation. Dès qu'il faut tenir compte des lignes directrices du Conseil du Trésor ou du Bureau du Conseil privé, il n'y a rien à faire, tout est fini. Il est temps que les organismes centraux se retirent et laissent les gestionnaires travailler... Les règles et les règlements ne sont pas utiles dans ce domaine, le bon sens doit prévaloir.»

CONCLUSION

Les réponses des représentants de différents ministères et les renseignements transmis par ceux de sociétés commanditaires et de firmes de marketing confirment le fait que le gouvernement fédéral poursuivra et élargira ses activités de parrainage.

Voici les principales conclusions du présent document:

1. Les ministères fédéraux reconnaissent dans le parrainage un moyen économiquement efficace de mieux faire connaître leurs programmes et leurs services au public, ainsi qu'un outil permettant d'atteindre des objectifs ministériels difficiles à réaliser autrement.

2. Les possibilités abondent pour les ministères fédéraux. On peut y voir un aboutissement logique du travail effectué avec le secteur privé.

3. Les projets de parrainage impliquent des questions de principe et de nature politique et juridique. Certains ministères ont donc élaboré à cet égard des documents de politique interne.

4. Il faudrait inclure le parrainage dans la planification. Cela veut dire établir des objectifs et affecter des ressources.

5. La majorité des personnes possédant l'expérience du parrainage ne voient pas d'un bon oeil l'élaboration de lignes directrices ou de politiques applicables à tout le secteur public fédéral. Par contre, ceux qui n'ont pas cette expérience accueilleraient favorablement pareille initiative.

6. Au sein de la fonction publique fédérale, on s'intéresse grandement aux initiatives de formation.

7. La majorité des ministères ont fait appel aux services de firmes de marketing pour les aider avec le parrainage. La plupart en sont satisfaits.

8. Les ministères estiment que les responsabilités relatives au parrainage devraient être partagées entre les agents des programmes et ceux des communications ainsi qu'entre les services régionaux et l'administration centrale.

Comme ils l'ont indiqué en avant-propos, les auteurs espèrent que les fonctionnaires chargés d'un programme de parrainage ou s'y intéressant tireront des enseignements utiles des conclusions générales formulées par les participants à cette étude. Bon nombre des personnes interrogées au sein du gouvernement fédéral sont prêtes à partager leur expérience et leurs connaissances.

ANNEXE A - MÉTHODOLOGIE

Recherches

Au début des recherches sur le parrainage, on pensait que les bibliothèques du gouvernement, des universités et des municipalités fourniraient de nombreux documents pertinents. C'était une erreur. Les recherches en ligne ont elles aussi été décevantes.

Il existe beaucoup de documents sur le parrainage et des articles sont couramment publiés dans différents périodiques ou journaux financiers. Mais peu de documents existent sur l'expérience du gouvernement fédéral en matière de parrainage.

Les documents les plus utiles ont été fournis lors des rencontres avec les ministères, les firmes de marketing et les commanditaires ou à l'occasion de colloques et de séminaires. L'annexe C dresse la liste des documents de référence utilisés.

Personnes Interrogées

Trente-quatre employés de CACC ont été interrogés au total. Ces derniers avaient une certaine expérience du parrainage, s'y intéressaient ou avaient une opinion à ce sujet. Il s'agit des employés du cabinet du ministre et des bureaux régionaux, des membres du Comité de parrainage de CACC, du sous-ministre adjoint et du personnel chargé de la gestion.

Le Secrétariat du Bureau du Conseil privé aux communications et aux consultations a transmis en janvier 1992 une lettre à tous les directeurs des communications du gouvernement, les invitant à participer à l'étude. Les entrevues ont été réalisées en février, mars et avril derniers avec 32 personnes représentant 29 ministères et organismes fédéraux. La majorité des personnes interrogées avaient une expérience du parrainage ou s'y intéressaient.

Les représentants de six commanditaires, des petites et des grandes entreprises, ainsi que de trois firmes de marketing et d'une entreprise de recherches ont également été interrogés.

Malheureusement, en raison des contraintes de temps, de ressources et autres, certaines des personnes ayant une grande expérience du parrainage au gouvernement fédéral n'ont pu participer à l'étude.

Les questions

En gros, les questions posées portaient sur les sujets suivants :

- expérience jusqu'à maintenant
- détermination de nouvelles avenues
- avantages
- implications internes, politiques et juridiques
- incidence sur les ressources
- formation
- recours aux firmes de marketing
- nécessité de préparer les plans et les stratégies à l'avance
- responsabilité
- arrangements nationaux versus arrangements régionaux
- évaluation

On peut obtenir la liste complète des questions auprès de Consommation et Affaires commerciales Canada.

ANNEXE B - PERSONNES-RESSOURCES

Personnes interrogées au gouvernement fédéral

- Agence de promotion économique du Canada atlantique - Johan Rudnick
- Canada 125 - Kate Thomas
- Service canadien des parcs - Doug Davidge
- Consommation et Affaires commerciales Canada - Don Harrison
- SCHL - Jean-Pierre Desrosiers
- Communications Canada - Paul Villeneuve
- Approvisionnements et Services Canada - Marie Plante
- Ministère de la Justice - Tracy Eisenberg, Kathleen Malone-Aubrey
- Ministère de la Défense nationale - Commander Stan Blythe
- Protection civile Canada - Lesley Lynn
- Emploi et Immigration Canada - Joanne Merritt
- Énergie, Mines et Ressources Canada - Phil Cheffins
- Environnement Canada - Conrad Bastien
- Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada - Robert Peck
- Pêches et Océans Canada - Lise Ménard
- Condition physique et sport amateur Canada - Lyle Cameron
- Forêts Canada - Kathy Trim
- Santé et Bien-être social Canada - Jim Mintz
- Industrie, Sciences et Technologie Canada - Peter Akers
- Programme de Bourses Canada - ISTC - Tim Hamilton
- Travail Canada - André Lachance, Sharon-Lee Kurtenbach
- Multiculturalisme et Citoyenneté Canada - Sandra Souchotte
- Commission de la Capitale nationale - Frank Casaramona
- Conseil national de recherches - Ron Burnside
- Office national de l'énergie - Ross Hicks
- Secrétariat d'État - Sheila Gariépy, Kevin MacLeod
- Statistique Canada - Dale Sewell
- Transports Canada - Grant Smith
- Conseil du Trésor - Joanna Drewry
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada - Ruth Berger

Firmes de marketing

- Groupe communication Canada - David Myers
- Marketing & Promotion Group - Hy Haberman
- Optima Research - Michael Saykaly
- Storgaard and Associates - Henry Storgaard

Commanditaires

- Binny and Smith (Crayola) - Dave Heinbecker
- Evenflo - Paul Burney
- McDonald's - Marsha Finlayson
- Proctor and Gamble - Tom Gold
- Tanbore - Paul Borenstein
- Zellers - Terry Oliver

ANNEXE C - DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

A. Document fourni par Dale Sewell - Statistique Canada

- **«Good News»** - liste à jour des activités de parrainage avec un tiers, qui ont eu lieu au cours des cinq mois précédant le recensement.
  Utile à titre d'exemples, explique dans quelle mesure on peut recourir au parrainage.

B. Document fourni par Peter Akers - Industrie, Sciences et Technologie Canada

- **«Sponsorship Feasibility Assessment for the Canada Awards for Business Excellence»** - Storgaard and Associates, mai 1991.
  (Étude de faisabilité sur le parrainage, Prix Canada pour l'excellence en affaires.) Comprend un sommaire.

C. Document fourni par Grant Smith - Transports Canada

- **«Corporate Sponsorship of Road Safety Public Education Promotion Material»**, juin 1989.
  (Parrainage dans le domaine du matériel de promotion visant à sensibiliser le public à la sécurité routière.) Comprend un sommaire, une table des matières et des annexes.

D. Document fourni par Robert Peck - Affaires extérieures

- **«A Framework for Guiding Principles and Procedures for Sponsorship»** (Programme de sensibilisation aux services consulaires) - Storgaard and Associates, août 1991.
  (Cadre des principes directeurs et des méthodes en matière de parrainage.) Comprend une introduction et une table des matières.

E. Document fourni par Shelley Arron-Cohen - Fondation des soins avancés en urgence coronarienne du Canada (ACT)

- **«Arts & Cultural Organizations Seek Increased Private Support as Public Funding Dwindles»**, *Public Relations Journal*, février 1992.
  (Les organismes du monde des arts et de la culture demandent une aide accrue du secteur privé étant donné la diminution des fonds publics.)

F. Documents fournis par Conrad Bastien - Environnement Canada

- Document préparé à la suite de l'atelier sur le partenariat avec Environnement Canada, tenu du 4 au 6 décembre 1991.

- Les résultats comprennent i) les éléments d'un Guide des bonnes pratiques en matière de partenariat; ii) des recommandations en vue de prendre des mesures systémiques visant à appuyer les efforts de partenariat d'Environnement Canada; iii) les définitions des partenariats à Environnement Canada, etc.

- Exemples de partenariats réussis avec Environnement Canada

- Comprend également **«Partnerships at DOE: A Typology and Overview of past, present, and planned partnerships in the Department»** (Partenariats à EC : typologie et aperçu des partenariats passés, actuels et prévus au Ministère), qui traite de sujets comme les «conséquences de l'emploi de divers mécanismes» et les «clés du succès» des différents types de partenariats.

G. Documents fournis par Don Harrison - Consommation et Affaires commerciales Canada

- Divers documents : **«Guide pour la mise en oeuvre de projets de parrainage à CACC»** et **«Politique de parrainage de CACC»**.
  Comprend une entente et les formulaires de propositions de parrainage.

- **«A Sponsorship Assessment and Strategy for Consumer and Corporate Affairs Canada»** - Storgaard and Associates.
  (Évaluation et stratégie sur le parrainage à Consommation et Affaires commerciales Canada.)

- ***Sponsorship: What it is and how to use it***, Steve Sleight, 1989, 294 pages.

- **«Sponsorship: Opportunities and Challenges for the Nineties»**
  (Parrainage : possibilités et défis des années 1990), document de l'atelier d'une journée organisé par le Groupe communication Canada et Storgaard and Associates.

- Entente de parrainage avec Zellers.

- **«The Corporate Sponsor's Perspective: Strategy Behind Allocating Sponsorships»** (Perspective du commanditaire : stratégie en matière de sélection des parrainages) - allocution d'un représentant de la Banque Royale du Canada devant la Société canadienne des relations publiques, le 27 février 1992.

- Objectifs, plans tactiques, promotions, participation des employés et marketing - Critères de parrainage de la Société canadienne des postes.

- **«Vertical Marketing in the Canadian Parks Service»** (Marketing sélectif au Service canadien des parcs), in *Optimum*, 1990-1991, vol. 21-4.

H. Document fourni par Johanne Bélisle - Emploi et Immigration Canada

«Introducing the National Stay-In-School Initiative» (Projet national d'incitation à la poursuite des études) - Trousse d'information qui comprend des lignes directrices et des méthodes relatives au parrainage.

I. Document fourni par Doug Davidge - Environnement Canada, Service des parcs,

«Cadre pour le choix et l'élaboration de projets conjoints - Produits, services et commandites privées».

ANNEXE D

GUIDE POUR LA MISE EN OEUVRE DE PROJETS DE PARRAINAGE À CACC

A. Rôle du Comité de parrainage

Le Comité a été créé, en tant que partie intégrante de la Politique de parrainage du Ministère, «afin d'approuver les projets d'arrangement de parrainage». Ses tâches particulières consistent à «examiner chaque arrangement de parrainage avant le début des négociations» et à «contrôler et à coordonner les arrangements proposés avant de les transmettre au sous-ministre adjoint concemé pour approbation définitive». Le Comité regroupe un représentant de chacun des Bureaux et est présidé par le directeur des Communications.

La fonction principale du Comité consiste à évaluer séparément chaque proposition de parrainage afin d'assurer que cette dernière soit acceptable du point de vue du Ministère et du ministre. Le Comité remplit également des fonctions de coordination afin d'éviter tout recoupement ou disparité entre les diverses propositions émanant de sources différentes au Ministère.

Le rôle du Comité vise essentiellement à protéger le Ministère contre tout embarras eu égard à son mandat et à veiller à ce que les arrangements proposés soient en accord avec les dispositions de la politique de parrainage. Les projets demeurent la responsabilité de chacun des Bureaux. Le Comité n'a pas pour rôle de déterminer les avantages ou la rentabilité des arrangements proposés, ni de préciser les conditions particulières à une entente, ni de gérer un projet.

Le Comité de parrainage est responsable de la gestion de la Politique de parrainage de CACC. Le Comité de parrainage interprète la politique et établit les lignes directrices, les méthodes et les échéances applicables aux diverses propositions. Il conseille le Comité de direction en ce qui concerne l'efficacité de la politique et recommande les changements nécessaires, le cas échéant, mais n'a aucune responsabilité auprès de ce dernier lorsqu'un arrangement de parrainage est à l'étude.

La Politique de parrainage prévoit que le Comité examinera chaque proposition deux fois : d'abord pour donner une première autorisation globale, puis, à un stade plus avancé, pour approuver les conditions spécifiques conclues. Cette dernière étape précède la rédaction de l'entente définitive, qui est examinée par les Services juridiques. Le Comité s'efforce en outre de formuler, aussi rapidement que possible, des suggestions constructives visant à faciliter les négociations de suivi et son examen subséquent de la proposition.

Les responsabilités du Comité à l'égard des principaux intervenants se résument comme suit :

Face au gestionnaire du projet de parrainage

- Analyser toutes les propositions de parrainage en temps voulu;
- toujours laisser la porte ouverte au dialogue sur la gestion globale du projet, incluant les marches à suivre;
- offrir au gestionnaire des conseils relativement à la politique en tant que telle;
- offrir un point de vue ministériel au sujet des éléments du projet.

Face au sous-ministre adjoint

- Informer le SMA (responsable du projet de parrainage) de toute préoccupation sérieuse au sujet du projet ou de tout désaccord important entre le Comité et le gestionnaire de projet.

Face au Comité de direction

- Informer le Comité de direction de toutes les méthodes élaborées en vue d'assurer une évaluation adéquate des projets de parrainage;
- demander au Comité de direction de prendre une décision s'il y a différend, sur un point important de la politique, entre le Comité et le SMA responsable de la proposition de parrainage;
- soumettre au Comité de direction toute proposition de changement à la politique de parrainage de CACC.

B. Critères à respecter dans la recherche d'un commanditaire

Lorsqu'ils recherchent des commanditaires, les gestionnaires devraient tenir compte des points suivants :

Trouver des entreprises appropriées

Pour pouvoir participer, les sociétés pressenties doivent convenir au programme pour lequel on recherche le parrainage et au mandat de CACC. Il s'agit ici de ne s'associer qu'avec des sociétés qui ne risquent pas de causer des embarras au ministre, au Ministère ou au programme même.

Voici des questions que le gestionnaire du projet devrait se poser :

1. La société est-elle réglementée en ce moment ou le sera-t-elle dans l'avenir? Une association avec cette société pourrait-elle donner lieu à des accusations de conflit d'intérêts?

2. Des questions environnementales sont-elles en jeu? L'association avec une société va-t-elle à l'encontre des programmes environnementaux du gouvernement ou du Ministère?

3. La société fait-elle présentement l'objet d'une enquête par un Bureau de CACC? Si oui, la question doit être étudiée conjointement avec le Bureau concerné.

4. La société est-elle soumise à une réglementation propre à son domaine commercial? Par exemple, les producteurs de tabac, les fabricants de médicaments brevetés, les escompteurs d'impôt.

5. La société participe-t-elle déjà à d'autres projets de parrainage d'entreprises de CACC? Il faut examiner soigneusement la situation avant d'établir plus d'une entente de parrainage avec le même commanditaire.

6. La société est-elle engagée dans des activités douteuses ou problématiques de notoriété publique? Par exemple, des activités illégales ou des controverses diffusées dans les médias.

7. Est-ce que l'image du commanditaire convient au Ministère ou au projet? Par exemple, un fabricant des jouets de guerre peut-il convenir à un projet pour le programme SécurEnfants?

Présentation et image du gouvernement

Voici les éléments à surveiller :

1. La présence du mot-symbole de CACC en français et en anglais, son emplacement et son importance par rapport au logo du commanditaire;

2. Le respect des lignes directrices du PCIM (drapeau et couleurs obligatoires);

3. L'étude cas par cas des clauses de renonciation.

Activités de commercialisation

Les deux aspects dont il faut se préoccuper ici sont la diffusion et la publicité. Voici les questions à se poser au moment de l'évaluation :

1. La société se servira-t-elle de son association avec CACC comme outil de promotion?

2. Laisse-t-on sous-entendre que CACC endosse le produit?

3. La société acquiert-elle un avantage déloyal par son association avec CACC?

4. Est-il nécessaire d'effectuer un achat pour obtenir une publication?

5. A-t-on l'intention d'entrer en contact avec un groupe restreint de commanditaires éventuels, et si oui, quelles conséquences cette décision risque-t-elle d'avoir sur le Ministère et sur le groupe-cible?

6. Quelle sera l'étendue de la distribution et dans quelle mesure le groupe-cible aura-t-il accès au produit?

7. Quelles conséquences peuvent découler du fait d'accorder l'exclusivité d'un programme ou d'une initiative à un seul parrain?

8. Si le parrainage d'entreprises se fait au plan régional, quelles sont les conséquences d'une diffusion et d'une publicité restreintes à cette région?

Langues officielles

Voici les questions dont il faut tenir compte :

1. Est-ce que les publications respecteront les dispositions de la Loi sur les langues officielles, c'est-à-dire en ayant les textes anglais et français imprimés tête-bêche ou encore séparément?

2. Les différents aspects de la commercialisation sont-ils adéquats?

3. Est-ce que la qualité des textes est acceptable dans les deux langues officielles?

Aspects financiers

La Direction générale des finances et de l'administration a mis au point un compte à fins déterminées appelé Compte du programme de parrainage. On ajoutera bientôt dans le Manuel de gestion financière de CACC un chapitre traitant de l'utilisation de ce compte.

Le Comité de parrainage pourra s'informer des arrangements financiers que l'on prévoit établir entre le ou les commanditaires et le Ministère.

C. Marche à suivre

Les gestionnaires devraient utiliser la marche à suivre ci-dessous lorsqu'ils présentent un projet au Comité de parrainage :

1. Le chef de projet fait approuver le projet par l'autorité désignée au sein de son service avant de présenter le projet au Comité de parrainage.

2. Le chef de projet communique les renseignements au Comité à l'aide du Formulaire de proposition de parrainage.

3. Le formulaire est remis au président du Comité de parrainage (soit le directeur des Communications).

4. Le président convoque les membres du Comité de parrainage pour une révision devant avoir lieu dans un délai de deux jours ouvrables après réception de la proposition.

Circulaire du Sous-ministre

Deputy Minister Circular

Consommation et Corporations Canada

Consumer and Corporate Affairs Canada

90-01

Aux: Sous-ministres adjoints, Directeurs généraux, Directeurs

To: Assistant Deputy Ministers, Directors General, Directors

Politique de parrainage	Corporate Sponsorship Policy
1. Question	1. Issue
2. Toile de fond	2. Background
3. Avantages pour le gouvernement/Ministère	3. Benefits to government/department
4. Avantages pour les sociétés commanditaires	4. Benefits to corporate sponsors
5. Avantages pour les consommateurs et la clientèle	5. Benefits to consumers and client groups
6. Projet de politique	6. Corporate Sponsorship Policy
6.1 Dispositions générales	6.1 General provisions
6.2 Obligations du commanditaire	6.2 Sponsor's obligations
6.3 Obligations du Ministère	6.3 Departmental obligations
7. Exigences administratives	7. Administrative requirements
Annexe	Appendix

Canada

1. QUESTION

Les possibilités pour Consommateurs et Sociétés Canada (CSC) de collaborer avec des sociétés commanditaires, dans le cadre de campagnes d'information, augmentent sans cesse. Ces campagnes visent à rehausser l'image et à augmenter l'efficacité des programmes actuels.

2. TOILE DE FOND

CSC est le Ministère du marché : il est à la fois le gardien des intérêts des consommateurs et des commerçants et un catalyseur des changements de comportement du marché. Tous les problèmes du marché ne peuvent être réglés par voie de réglementation ni de recours à des mesures coercitives directes. Par exemple, de nombreux problèmes que posent les produits de consommation aux consommateurs découlent du peu de connaissance et de compréhension qu'ils ont des produits qu'ils achètent. Ces questions peuvent être traitées grâce à un programme d'information coordonné et structuré.

Le Ministère compte de nombreux programmes dont les avantages pourraient être intensifiés si le public était mieux sensibilisé et mieux renseigné à leur sujet. En fait, une grande partie du travail accompli dans le cadre des programmes ministériels dépend de l'éducation du public et d'une vaste conscientisation de ce dernier. Dans le contexte des restrictions budgétaires et des compressions des dépenses, le Ministère doit chercher des moyens de sensibiliser à peu de frais les consommateurs et d'influencer leur comportement futur.

1. ISSUE

There are ever increasing opportunities for Consumer and Corporate Affairs Canada (CCAC) to work cooperatively with Corporate Sponsors in information campaigns. These campaigns are designed to increase the profile and effectiveness of existing programs.

2. BACKGROUND

CCAC is the department of the marketplace, being both a guardian of consumer and business interests as well as a catalyst for change in marketplace behaviours. All marketplace problems are not amenable to solution through regulation and direct hands-on enforcement activities. For example, many problems that consumers have with consumer products are the result of a lack of knowledge and understanding of the products they buy. These issues may be addressed through a structured - coordinated information program.

The Department has numerous programs whose benefits would be increased through greater public exposure and awareness. Indeed, much departmental program work is dependent on public education and wide public exposure. In an environment of tight budgets and reduced spending, the Department must seek ways to economically capture the awareness of consumers on an issue and influence their future behaviour.

...3

Il peut y arriver au moyen de parrainage, jumelé à un programme établi de sensibilisation. On peut généralement établir un certain rapprochement entre les objectifs d'une société commanditaire et ceux d'un programme bien conçu d'information et de sensibilisation du public.

Les avantages des arrangements de parrainage en matière de programmes d'information profitent aux parties en cause.

3. AVANTAGES POUR LE GOUVERNEMENT/MINISTÈRE

- il permet de mieux sensibiliser le public aux questions gouvernementales ainsi qu'aux rôles et aux obligations de tous les partenaires du marché : le gouvernement, les entreprises et les consommateurs;
- il encourage les consommateurs et les commerçants à changer d'attitude et de comportement;
- il améliore l'efficacité des programmes ministériels de sensibilisation dans un contexte caractérisé par des contraintes de toutes sortes;
- il augmente la visibilité du Ministère et démontre sa détermination à promouvoir les questions de consommation; et
- il permet de planifier et d'exécuter des programmes ministériels de sensibilisation, d'une façon qui ne serait pas possible autrement.

This can be accomplished with the aid of corporate sponsorship arrangements in conjunction with an established awareness program. There can usually be a complimentary fit between the objectives of a Corporate Sponsor and those of a well designed public awareness and information program.

The benefits of corporate sponsorship arrangements of information programs accrue to all parties.

3. BENEFITS TO GOVERNMENT/DEPARTMENT

- it increases public awareness of departmental issues and the roles and responsibilities of all marketplace participants: government, business and consumers;
- it provides an impetus for consumers and businesses to change attitude and behaviour;
- it improves departmental awareness program effectiveness within an environment of restraint;
- it enhances departmental visibility and demonstrates an assertive stance in promoting consumer issues; and
- it permits departmental awareness program planning and delivery which would otherwise not be possible.

4. AVANTAGES POUR LES SOCIÉTÉS COMMANDITAIRES

- il permet à la société commanditaire d'établir un lien avec un éventuel consommateur d'une façon non menaçante;
- il offre un moyen tangible de contribuer de façon positive à l'amélioration du marché;
- il associe le nom ou un produit de la société commanditaire au programme ministériel de sensibilisation;
- il offre à une société commanditaire la possibilité d'établir un partenariat avec le Ministère afin de traiter d'une question liée au marché.

4. BENEFITS TO CORPORATE SPONSORS

- it enables a Corporate Sponsor to establish a relationship with a potential customer in a non-threatening way;
- it provides a tangible route for making a positive contribution to the betterment of the marketplace;
- it establishes a link between the Corporate Sponsor's name or the product and the departmental awareness program;
- it provides a Corporate Sponsor with the opportunity of working in a cooperative partnership with the Department to address a marketplace issue.

5. AVANTAGES POUR LES CONSOMMATEURS ET LA CLIENTÈLE

- il donne au consommateur un plus grand accès à l'information ministérielle;
- grâce à l'information transmise par le Ministère, les consommateurs sont mieux renseignés et achètent avec plus de discernement;
- les partenariats établis par le Ministère et les sociétés commanditaires peuvent finalement donner lieu à un marché plus efficace;
- les consommateurs des régions éloignées auront accès aux programmes ministériels de sensibilisation.

5. BENEFITS TO CONSUMERS AND CLIENT GROUPS

- improves consumer access to departmental information.
- consumer ability in the marketplace is improved through the increased knowledge from departmental information.
- the partnerships made by the Department and Corporate Sponsors may ultimately lead to a more effective marketplace.
- consumers in remote areas will have access to departmental awareness programs.

...5

6. PROJET DE POLITIQUE

La présente politique de parrainage pose des principes directeurs applicables à tous les aspects d'un arrangement de parrainage. Elle détermine notamment les obligations incombant à la société commanditaire et au Ministère.

6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES

6.1.1 Les activités promotionnelles de la société, relativement à un programme donné, doivent contribuer, directement ou indirectement, à la réalisation des objectifs du programme spécifique de sensibilisation.

6.1.2 Le Ministère se réserve le droit de refuser ou d'approuver les arrangements de parrainage le liant avec toute société commanditaire, en fonction d'impératifs dictés par la nature d'une campagne donnée.

6.1.3 La société commanditaire ne doit pas stipuler ni laisser croire, de façon directe ou indirecte, dans tout matériel publicitaire écrit, graphique ou diffusé sur les ondes, que le Ministère approuve ou homologue son produit ou service. L'exigence d'une clause de renonciation ou désistement spécifique à l'effet du Ministère en relation avec tout matériel promotionnel devra être considérée cas par cas. Les services juridiques du Ministère devront être consultés en ce qui a trait à une telle exigence et à sa mise en oeuvre.

6. CORPORATE SPONSORSHIP POLICY

This Corporate Sponsorship policy establishes guiding principles for all aspects of a corporate sponsorship arrangement including obligations of the Corporate Sponsor and the Department.

6.1 GENERAL PROVISIONS

6.1.1 Corporate promotional activities pertaining to a particular departmental awareness program must directly or indirectly contribute to the objectives of the specific awareness program.

6.1.2 The Department reserves the right to refuse or approve sponsorship arrangements with any proposed Corporate Sponsor as the nature of a particular campaign may dictate.

6.1.3 A Corporate Sponsor shall not directly or indirectly state or imply in any promotional material, written, graphic or broadcast, that its product or service is endorsed or recommended by the Department. The requirement that a specific disclaimer clause or notice to the benefit of the Department be part of any promotional material shall be considered on a case-by-case basis. Departmental legal services shall be consulted as to such a requirement and as to its implementation.

6.1.4 Aucune société commanditaire vendra les produits ou les services fournis ou subventionnés par le Ministère qui seraient normalement disponibles gratuitement au public.

6.1.5 Les arrangements de parrainage ne dispensent pas les sociétés commanditaires de se conformer à toutes et chacune des dispositions des lois fédérales et des règlements adoptés en vertu de celles-ci. Les sociétés commanditaires qui, avant ou au cours d'une activité promotionnelle, font l'objet de mesures coercitives aux termes de lois fédérales ou provinciales, peuvent se voir contraintes de se retirer pour le reste de la promotion et de cesser l'utilisation de matériel publicitaire.

6.1.6 Le fait pour une société commanditaire de ne pas se conformer à l'une ou l'autre de ces dispositions de cette politique rendra tout arrangement de parrainage nul et non avenu.

6.1.7 Le Ministère se réserve le droit de mettre fin à tout arrangement de parrainage à n'importe quel moment, si les activités de la société commanditaire visée sont incompatibles avec les objectifs et l'image de la campagne.

6.1.8 Aucun arrangement exclusif de parrainage ne sera accordé à l'égard de tout programme de sensibilisation que le Ministère choisit d'instituer. Le comité de direction peut, seulement dans des circonstances exceptionnelles, considérer et approuver un arrangement de parrainage exclusif.

6.1.4 No Corporate Sponsor shall sell any departmental produced or supplied products or services that are normally available free of charge to the public.

6.1.5 Sponsorship arrangements do not exempt sponsors from complying with any and all provisions of federal laws and regulations adopted thereunder. Corporate Sponsors who are the subject of any enforcement actions under federal or provincial law during or before the course of any promotion may be asked to withdraw from the remainder of the promotion and cease any use of promotional material.

6.1.6 Failure by a Corporate Sponsor to comply with any of the provisions of this policy will result in any sponsorship agreement becoming null and void.

6.1.7 The Department reserves the right to terminate any sponsorship agreement at any time due to Corporate Sponsor activities inconsistent with the objectives and image of the departmental awareness program.

6.1.8 The Department shall not participate in exclusive sponsorship arrangements in regard to any awareness program the Department chooses to initiate. The executive committee may, only in certain exceptional circumstances, consider and approve an exclusive sponsorship arrangement.

...7

6.2 OBLIGATIONS DU COMMANDITAIRE

6.2.1 La société commanditaire, pour établir le lien entre ses activités promotionnelles et l'objet du programme particulier d'information, incorporera les thèmes du programme à son matériel publicitaire sous forme de symboles graphiques ou de messages écrits.

6.2.2 Les sociétés commanditaires n'utiliseront les symboles, slogans, thèmes, illustrations officiels d'identification du gouvernement, du Ministère ou du programme ainsi que les autres éléments du programme d'information et de sensibilisation du public, qu'avec l'approbation et le consentement du Ministère.

6.2.3 Les sociétés commanditaires entretiendront d'étroites relations avec les organismes initiateurs, pour ce qui concerne le contenu du programme et les stratégies de programmation.

6.2.4 Le Ministère pourra exiger que le matériel publicitaire soit disponible en français et en anglais.

6.3 OBLIGATIONS DU MINISTÈRE

6.3.1 Le Ministère doit réviser et finalement déterminer le contenu technique, la démarche préconisée, la qualité et l'exactitude de tous les messages véhiculés dans tout matériel produit pour distribution publique. Les Bureaux du Ministère impliqués dans des arrangements de parrainage établiront des mécanismes de révision et d'approbation, selon les besoins.

6.2 SPONSOR OBLIGATIONS

6.2.1 Sponsors will relate their promotional activities to the thrust of the particular departmental awareness program by incorporating program themes graphically or in written copy.

6.2.2 Corporate Sponsors shall use official Government, Department, or program identification, symbols, slogans, themes, illustrations and other components of the public awareness and information program only with the approval and consent of the Department.

6.2.3 Corporate Sponsors will maintain a close liaison with the initiating organizations regarding program content and timing strategies.

6.2.4 The Department may require that promotional material be made available in French and English.

6.3 DEPARTMENTAL OBLIGATIONS

6.3.1 The Department shall review and finally determine the technical content, program approach, quality and accuracy of all messages conveyed in any material which is produced for public distribution. The departmental Bureaus involved in a sponsorship arrangement will establish reviewing and approval mechanisms as needed.

...8

6.3.2 Le Ministère prodiguera aide et conseils créatifs dans les secteurs appropriés de participation, sur lesquels la société commanditaire pourrait fonder ses activités de parrainage.

6.3.3 Le Ministère fournira au besoin, à la société commanditaire, des documents d'information, des illustrations, des slogans et des symboles distinctifs (dont il pourra disposer) afin de contribuer à l'efficacité et à la continuité du contenu du programme.

6.3.4 Le Ministère doit en permanence contrôler l'utilisation faite des symboles, slogans, thèmes, et illustrations officiels d'identification du gouvernement, du Ministère ou du programme et des autres éléments du programme d'information et de sensibilisation du public.

6.3.2 The Department will provide creative advice and input on appropriate areas of involvement on which the Corporate Sponsor could base its sponsoring activities.

6.3.3 The Department will provide to the Corporate Sponsor, as needed, information materials, artwork, slogans, and logo types (as available) in order to contribute to the effectiveness and continuity of the departmental awareness program content.

6.3.4 The Department shall maintain control of the use of official Government, Department or program identification symbols, slogans, themes, illustrations and other components of the public awareness and information program.

7. EXIGENCES ADMINISTRATIVES

Le Ministère mettra sur pied un comité central spécial de coordination, en vue de l'attestation des arrangements proposés de parrainage. Ce comité regroupera un représentant de chaque Bureau et sera présidé par la Direction des communications. Le comité a pour rôle de réviser chacun des arrangements de parrainage avant que les négociations débutent et de contrôler et coordonner les arrangements proposés. Le cas échéant, avant de les transmettre au sous-ministre adjoint concerné pour approbation finale, il enverra la décision au Comité de direction à titre informatif.

7. ADMINISTRATIVE REQUIREMENTS

The Department will establish an ad hoc central coordinating committee for the clearance of proposed sponsoring arrangements. The committee will be comprised of a representative from each Bureau and be chaired by the Communications Branch. The committee will review each sponsorship arrangement before any negotiations begin and will act as a clearing house prior to sending proposed arrangements to the appropriate Assistant Deputy Minister for final approval with the decision forwarded to the Executive Committee for information.

Les projets d'entente de parrainage qui présentent des difficultés particulières peuvent, à la discrétion du sous-ministre adjoint concerné être transmis au Comité de direction à titre indicatif.

- Une entente écrite entre le Gouvernement et la société commanditaire sera préparée, précisant les détails de l'arrangement de parrainage. Les rôles et responsabilités de chaque partie devront être également précisés dans l'entente.

- L'entente devra contenir une clause d'indemnisation au bénéfice de la Couronne contre toute poursuite éventuelle résultant d'un arrangement de parrainage.

- L'entente devra préciser la valeur approximative des services à être rendus par chaque partie i.e. matériels créatifs, impression, distribution.

- L'entente devra être signée par un agent du Ministère ayant des pouvoirs de signature délégués sur le plan financier au moins équivalents à la <u>valeur</u> des prestations de parrainage pour les deux parties.

- L'entente devra être révisée et approuvée en ce qui a trait à sa teneur juridique par les services juridiques du Ministère avant sa signature.

Proposed sponsorship agreements which pose particular difficulties can, at the discretion of the Assistant Deputy Minister involved, be referred to the Executive Committee for guidance.

- A written agreement between the Department and the Corporate Sponsor shall be drawn up, specifying the details of the sponsorship arrangement. Each party's duties and obligations shall be specified in the agreement.

- The agreement shall include an indemnity clause in Her Majesty's favor against any prosecution resulting from a sponsorship agreement.

- The agreement will specify the approximate value of the services to be rendered by each party, e.g. creative materials, printing, distribution.

- The agreement shall be signed by an officer of the Department whose delegated level of financial signing authority is at least equal to the <u>value</u> of the sponsoring arrangement for for both parties.

- Prior to signature, the agreement shall be reviewed and approved as to legal form and substance by departmental legal services.

...10

- Les employés du Ministère devront se familiariser avec les Lignes directrices au sujet des conflits d'intérêts touchant les fonctionnaires et avec le Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat du gouvernement et ils agiront en conséquence.

- Employees of the Department will familiarize themselves with the Government's Conflict of Interest Guidelines and the Post Employment Code and conduct themselves accordingly.

Jocelyne Bourgon

ENTENTE DE PARRAINAGE

La présente entente conclue le_____199_.

ENTRE

SA MAJESTÉ LA REINE du chef du Canada, appelée ci-après "le Ministère", représentée par le ministre des Consommateurs et des Sociétés, appelé ci-après "le Ministre".

D'UNE PART

ET

Une société constituée selon les lois de (du) _____, faisant affaire dans la province de _____, appelée ci-après "le commanditaire".

D'AUTRE PART

Attendu que le Ministère offre de nombreux programmes dont les retombées bénéfiques ne pourraient qu'augmenter si on sensibilisait davantage le grand public à leur existence en leur donnant une plus grande visibilité. Dans un contexte de contraintes budgétaires et de compressions des dépenses, le Ministère doit chercher des moyens de sensibiliser à peu de frais les consommateurs et d'influencer leur comportement futur.

Attendu qu'il est généralement possible d'établir une certaine convergence entre les objectifs d'une société commanditaire et ceux d'un programme bien conçu de sensibilisation et d'information du public.

Attendu que les retombées bénéfiques des arrangements de parrainage en matière de programmes d'information profitent à toutes les parties concernées.

En conséquence, le Ministère et le commanditaire conviennent de ce qui suit:

1.0 Définitions.

1.1 Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente entente.

a) "Ministre" Le ministre des Consommateurs et des Sociétés et les fonctionnaires du Ministère autorisés à agir en son nom. (Minister)

b) "parrainage" Contribution apportée par le commanditaire en vue d'aider le Ministère. (Sponsorship)

c) "représentant du Ministère" Le dirigeant ou l'employé de Sa Majesté désigné à ce titre dans la présente entente, ainsi que les personnes autorisées par le Ministre ou le représentant du Ministère à exécuter l'une ou l'autre des fonctions confiées à ce dernier par la présente entente. (Departmental Representative)

2.0 Entente.

2.1 Les documents suivants et leurs modifications forment l'entente intervenue entre le Ministère et le commanditaire:

2.1.1 L'entente elle-même.

2.1.2 L'annexe A, intitulée "Politique de parrainage", qui est jointe à la présente entente.

2.1.3 L'annexe B, intitulée "Détails de l'entente", qui est jointe à la présente entente.

2.1.4 L'annexe C, intitulée "Avantages pour le commanditaire", qui est jointe à la présente entente.

3.0 Durée du parrainage.

3.1 La présente entente entre en vigueur le _____ 199_ et prend fin le _____ 199_.

4.0 Protection et indemnisation.

4.1 Le commanditaire s'engage à protéger et, le cas échéant, à indemniser Sa Majesté des réclamations, pertes, dommages, frais, dépenses, actions et autres procédures, qui sont présentés, subis, ou engagés, selon le cas, ou qui menacent de l'être, à la suite de la signature par Sa Majesté de la présente entente, notamment en cas de décès, de blessures ou de dommages matériels découlant de quelque acte intentionnel ou négligent, omission ou retard du commanditaire ou de ses employés et mandataires dans l'exécution de leurs fonctions aux termes de la présente entente.

5.0 Résiliation ou suspension de la présente entente par suite de manquement du commanditaire.

5.1 Le Ministère peut, par avis donné au commanditaire, résilier ou suspendre une partie ou l'ensemble de l'entente de parrainage si le commanditaire fait défaut de se conformer à l'une ou l'autre de ses obligations aux termes de l'entente, si les activités du commanditaire sont incompatibles avec les objectifs et l'image du programme de sensibilisation du Ministère ou si, de l'avis du Ministre, elles n'avancent pas à un rythme convenable et menaçent de compromettre le respect de la période de parrainage prévue par l'entente.

5.2 En cas de résiliation de l'entente de parrainage, le commanditaire cesse sans délai d'utiliser le matériel promotionnel visé par la présente entente.

6.0 Conditions diverses.

6.1 Le respect des délais prévus est une condition essentielle de la présente entente.

6.2 Il est interdit au commanditaire de céder la présente entente sans avoir obtenu au préalable le consentement écrit du Ministre à cette fin.

6.3 Il est interdit aux députés et aux sénateurs d'être partie à la présente entente ou de participer aux bénéfices qui en découlent.

6.4 La présente entente est régie par le droit en vigueur dans la province de _____ .

6.5 La présente entente n'a pas pour effet de créer des rapports de nature employeur-employé entre les parties. Il est interdit au commanditaire et à ses mandataires, employés ou représentants de se présenter comme des employés, mandataires ou représentants du Ministre ou du ministère des Consommateurs et des Sociétés, ou de permettre que l'un ou l'autre de ses mandataires, employés ou représentants se présentent comme tels.

6.6 Il est interdit aux anciens titulaires de charge publique dont la situation n'est pas conforme aux dispositions relatives à l'après-mandat du Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat de participer directement aux bénéfices découlant de la présente entente.

6.7 Les avis et communications destinés au Ministre relativement à la présente entente peuvent être adressés au représentant du Ministère désigné ci-après par le Ministre:

Nom, titre et adresse

6.8 Les avis et communications destinés au commanditaire relativement à la présente entente peuvent être adressés au représentant du commanditaire désigné ci-après par le commanditaire:

Nom, titre et adresse

6.9 Seules sont réputées valides les modifications à la présente entente ou renonciation à l'application de l'une ou l'autre de ses conditions qui sont apportées par écrit.

6.10 La présente entente constitue l'entente complète intervenue entre les parties relativement à l'arrangement de parrainage et elle remplace les négociations, communications et autres ententes connexes antérieures qui n'y sont par intégrées par renvoi.

En foi de quoi, la présente entente a été signée pour le compte du commanditaire et de Sa Majesté la Reine du chef du Canada par leurs dirigeants dûment autorisés.

Pour le commanditaire

nom et titre	date	témoin

Pour Sa Majesté

nom et titre	date	témoin

LKC
HD 59.35 .C6714 1993
Les ministères fédéraux et le parrainage
d'entreprises document de travail

CACC / CCAC
23618

IN = 23618

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296