

**Rapport annuel de gestion 1990-1991**

**Résumé du rendement des  
programmes et de leur gestion**

Mai 1991

**Rapport annuel de gestion 1990-91**

**Résumé du rendement  
des programmes et de leur gestion**

Mai 1991

---

# Table des matières

<b>I Introduction</b> .....	1
<b>II Gestion du spectre et opérations régionales</b> .....	1
<b>III Technologie, recherche et télécommunications</b> .....	4
Élaboration des politiques .....	4
Recherche et développement .....	6
Développement des communications .....	8
Agence des télécommunications gouvernementales .....	10
<b>IV Arts et patrimoine</b> .....	12
Musées et patrimoine .....	12
Aide aux activités artistiques .....	13
Industries culturelles .....	15
<b>V Rendement administratif</b> .....	17
Mise en oeuvre du protocole d'entente .....	17
Gestion des programmes et des ressources .....	17
Gestion des ressources humaines .....	18
Gestion administrative et gestion de l'information .....	19
Langues officielles .....	19
Évaluation et vérification .....	19
<b>VI Conclusion</b> .....	20

---

## **I Introduction**

Le ministère des Communications (MDC) et le Conseil du Trésor ont signé un protocole d'entente le 19 juin 1989 dans le cadre du régime d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels (APRM). Le protocole fixe les pouvoirs et les responsabilités qui régiront les rapports entre les deux parties pour la période de trois ans qui suit ainsi que les résultats dont le MDC devra rendre compte pendant la durée de l'entente.

Le présent rapport, qui est le deuxième Rapport annuel de gestion (RAG), décrit les réalisations du Ministère en 1990-1991 en ce qui concerne les objectifs stratégiques se rapportant aux programmes et au rendement administratif, stipulés dans les annexes relatives à la reddition de compte du protocole d'entente APRM. Le présent rapport fait également état des différences par rapport au rendement de l'an dernier et fournit les explications appropriées.

Le rapport comprend cinq sections. Les trois premières sections mesurent notre rendement face à nos responsabilités dans les secteurs suivants : gestion du spectre; télécommunications; et affaires culturelles et radiodiffusion. Il s'agit là des trois principaux champs d'activités du MDC. Dans les deux dernières de ces sections, les renseignements sont présentés par sous-activité parce que ce niveau d'agrégation convient mieux. Le présent document porte généralement sur l'analyse des politiques et sur le travail de développement entrepris pendant l'année ainsi que sur les questions futures concernant les politiques et les lois, les tendances récentes relatives à l'exécution du programme, à la charge de travail et aux niveaux de productivité ainsi que sur les signes indiquant si les programmes demeurent pertinents et rentables.

Ces trois sections sont suivies par un examen du rendement par rapport aux objectifs de notre politique administrative dans des domaines comme la gestion des programmes et des ressources, le personnel, les langues officielles, la vérification et l'évaluation. La dernière section expose sommairement les conclusions que nous avons tirées de cet examen des responsabilités.

## **II Gestion du spectre et opérations régionales**

Les fréquences radioélectriques composent cette partie du spectre électromagnétique qui est utilisée pour assurer toutes les radiocommunications. Ces fréquences, qui constituent une ressource naturelle vitale, sont essentielles à des services comme la radiodiffusion, la radio mobile, les télécommunications par satellite, la téléphonie cellulaire, les télécommunications et la protection de la population. Elles sont une ressource limitée qui comporte d'importants avantages économiques, sociaux et culturels pour les Canadiens. Le ministère des Communications gère le spectre des fréquences radioélectriques pour s'assurer que son exploitation et son développement se font dans le meilleur intérêt des Canadiens.

La croissance des services radio mobiles et les applications de plus en plus nombreuses de la technologie des radiocommunications mobiles sont à la source d'une demande sans précédent pour les fréquences du spectre. Cette demande connaîtra une croissance plus rapide au cours des dix prochaines années qu'au cours des dix dernières. Des facteurs comme le lancement du satellite MSAT (services mobiles par satellite) en 1994, le lancement d'un service public de téléphones numériques sans fil (qui fait actuellement l'objet d'essais à Ottawa et dans d'autres villes), la mise en oeuvre de services de communications personnelles à coût abordable et l'utilisation accrue de systèmes sans fil (p. ex. les réseaux locaux sans fil) poseront un défi à la gestion efficace et efficiente du spectre par le Ministère.

Ce défi découle de l'encombrement accru du spectre dans les zones urbaines. Par exemple, le dernier canal MF vient d'être assigné à Toronto. Face à cette situation, il faut faire un effort soutenu pour exploiter encore plus efficacement le spectre, pour prévoir et accueillir les nouveaux services et les nouvelles technologies qui font appel aux fréquences radioélectriques et pour élaborer des technologies et des applications qui peuvent utiliser les fréquences encore non exploitées du spectre. Il faudra pour ce faire investir des ressources

supplémentaires aux fins des négociations internationales, de la recherche et du développement et de la normalisation.

### **Exécution du programme**

Le Ministère veille à ce que le Canada ait accès à sa juste part du spectre des fréquences radioélectriques et à ce qu'il puisse l'utiliser pour répondre à ses besoins. À cette fin, il mène, sur la scène nationale et internationale, les activités suivantes : négociations et ententes internationales sur l'utilisation du spectre et établissement de politiques d'utilisation et d'attribution des fréquences du spectre, de critères techniques de compatibilité et de normes et de règlements techniques. Le Ministère assure au plus grand nombre d'utilisateurs un accès libre de brouillage au spectre des fréquences radioélectriques pour le plus grand nombre de services possibles. La clientèle du Ministère est très diversifiée et elle provient de différents secteurs de l'économie : transports, télécommunications, industries de fabrication, radiodiffusion, etc.

### **Négociations internationales et travaux de normalisation**

L'an dernier, le Ministère a pris part aux travaux préparatoires de plusieurs groupes de travail en vue de la Conférence administrative mondiale des radiocommunications (CAMR 92). Cette conférence sera l'une des plus importantes conférences sur l'attribution des fréquences des vingt dernières années. Les décisions prises lors de la conférence auront une incidence considérable sur l'utilisation actuelle et future du spectre ainsi que sur les entreprises canadiennes de télécommunications et les répercussions se feront sentir pendant une bonne partie du XXI<sup>e</sup> siècle. Il faut souligner que le Ministère a dirigé l'élaboration des positions canadiennes concernant le spectre sans recevoir de ressources supplémentaires pour compenser les coûts considérables qui ont été encourus.

De plus, le Ministère a conclu plusieurs ententes bilatérales qui garantiront un accès équitable aux fréquences radioélectriques nouvellement attribuées dans les régions frontalières. Il a poursuivi ses négociations avec l'industrie canadienne des télécommunications en vue de définir une norme nord-américaine acceptable concernant les systèmes radio numériques. Le Ministère a également élaboré un programme qui facilite la préparation des plans nationaux et canado-américains d'assignation de fréquences en vue de l'introduction de la radiodiffusion audionumérique et de la télévision à la fine pointe de la technologie en Amérique du Nord. En outre, le Ministère a continué de promouvoir le concept de «format d'image commun» pour la normalisation universelle de l'image de télévision haute définition (TVHD), ce qui a permis à la communauté internationale de s'approcher encore plus d'une norme commune de TVHD.

### **Assignation des fréquences**

L'émission de licences aux stations radio est une dimension essentielle du programme de gestion du spectre. Des normes de rendement sont fixées au regard des délais de traitement des demandes de licences radio. Au fur et à mesure que le nombre d'utilisateurs du spectre augmente, l'assignation de fréquences compatibles avec les fréquences déjà exploitées devient plus complexe et plus exigeante en temps. Le traitement des demandes de licence de station radio fixe terrestre en 1990-1991 est maintenant à 14 % en-deçà du rendement escompté (détérioration de 2 % par rapport à 1989-1990). En outre, le temps de traitement des demandes relatives à toutes les autres catégories de services est trop long par rapport aux objectifs de rendement établis.

Afin de renverser cette tendance, c'est-à-dire le déclin de la qualité des services, le Ministère a besoin de ressources additionnelles pour faire face à la charge de travail actuelle, pour élaborer des outils qui permettront de relever le défi que poseront les nouvelles technologies et pour donner suite à ses obligations réglementaires et à ses engagements internationaux. À la longue, les clients qui paient des droits de licence au Ministère trouveront inacceptable la baisse de qualité du service. La rationalisation de la prestation des programmes de gestion du spectre aidera à soulager le problème, mais elle ne permettra pas de remédier à la réduction de la qualité des services.

### **Maintien de la qualité du spectre**

Une autre dimension capitale du programme de gestion du spectre est le maintien de la qualité du spectre mis à la disposition des Canadiens. Afin que les utilisateurs auxquels l'accès du spectre est assuré aient à subir le moins de brouillage possible, le Ministère contrôle la qualité du spectre, consulte la clientèle et, au besoin, prend des mesures coercitives.

On peut obtenir un indice approximatif de la qualité du spectre en se fondant sur le rapport entre le nombre de plaintes à propos du brouillage des systèmes radio reçues et le nombre de nouveaux titulaires de licence de station radio fixe terrestre. (Ce groupe ne représente pas nécessairement le nombre total de nouveaux utilisateurs étant donné que de multiples stations mobiles terrestres pourraient être associées à chaque licence de station fixe terrestre.) Le pourcentage de plaintes à propos du brouillage par rapport au nombre total de nouvelles licences de stations fixes terrestres, qui est d'environ 36 %, est demeuré le même au cours des trois dernières années.

En 1990-1991, le Ministère a réalisé un sondage exhaustif auprès des utilisateurs éventuels des services radio terrestres, fixe et mobile, pour déterminer le taux d'utilisation illégale du service. Le groupe cible était l'entreprise privée. Les organisations non commerciales et les entreprises de télécommunications ont été exclues. Le groupe cible comprenait aussi bien des stations fixes que des stations mobiles. On a utilisé à la grandeur du pays une technique de mesure et d'échantillonnage statistiquement fiable pour déterminer le taux de conformité de ces deux classes de stations.

D'après les résultats du sondage, les stations mobiles terrestres du groupe cible se situent plusieurs points sous la norme acceptable, tandis que les stations fixes terrestres sont conformes aux normes. Des mesures correctives seront prises pour améliorer le taux de respect des exigences relatives aux licences des utilisateurs du service mobile.

### **Recouvrement des coûts**

Tous les coûts de gestion du spectre, y compris les frais généraux du Ministère, sont recouverts grâce à la perception de droits de licence. Bien que les recettes produites par les licences radio augmentent chaque année, la valeur réelle des ressources consacrées à la gestion du spectre a diminué en raison de la compression des effectifs et de l'absence d'une protection contre l'inflation des dépenses non salariales, ce qui a affecté la qualité de notre service à la clientèle. L'industrie des télécommunications s'attend à un service opportun et la clientèle, qui paie des droits de licence, exercera de plus en plus de pressions pour que le Ministère améliore la qualité du service ou réduise les droits de licence.

Cette pression augmentera au fur et à mesure que le Ministère devra composer avec de nouvelles exigences. Par exemple, l'intérêt porté aux bâtis d'antenne par la population et l'obligation légale du Ministère de respecter le processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement taxeront fortement les ressources du Ministère. En l'absence de ressources supplémentaires, les nouvelles exigences réduiront davantage la qualité du service offert aux clients qui paient des droits de licence.

### **Rendement du programme**

De 1988 à 1990, le ministère des Communications a réalisé une évaluation de tout le programme de la gestion du spectre des fréquences radioélectriques. Celle-ci comptait parmi les évaluations les plus ambitieuses et les plus complexes jamais entreprises au MDC. L'examen a porté sur des questions comme le besoin du programme, ses répercussions, ses effets et les solutions de rechange rentables possibles. Il faut souligner que d'importantes modifications ont été apportées au programme depuis la fin de l'évaluation, notamment en ce qui a trait au barème des droits de licence.

L'évaluation a conduit aux constatations suivantes :

- ❑ Le gouvernement doit continuer de régir l'attribution et l'exploitation des fréquences du spectre, principalement en raison des risques de brouillage entre les utilisateurs du spectre et la multitude d'engagements sur le plan international pour gérer le spectre.
- ❑ Selon un examen de l'organisation, réalisé en 1988, la structure était pertinente et efficace. Il n'y a actuellement aucune raison de croire que la structure soit moins pertinente ou efficace en 1991.
- ❑ De façon générale, le Programme semble atteindre ses objectifs. Par exemple, le Ministère a rejeté assez peu de demandes de licence. Quant à ceux dont la demande a été rejetée, leurs besoins ont pu être satisfaits par des solutions de rechange acceptables. Le Ministère met avant tout l'accent sur la prévention du brouillage mais il est tout de même parvenu à résoudre les problèmes de brouillage rapportés.
- ❑ Les clients sont généralement satisfaits du Programme. Une importante minorité de ceux-ci ont toutefois exprimé leur préoccupation sur certains points : coût et complexité du processus de demande de licence, difficulté de présenter des observations avant que des changements soient apportés aux règlements, incohérences dans l'application des règles et des règlements et pertinence ainsi qu'opportunité de notifier les intéressés des changements apportés aux règles, règlements et procédures. Cependant, compte tenu de l'augmentation des droits de licence et de la réduction de la qualité du service au cours des trois dernières années, qui ont été mentionnées précédemment, le niveau d'insatisfaction est peut-être plus élevé à l'heure actuelle.
- ❑ Les droits de licence ne semblent pas avoir d'effets négatifs sur les titulaires de licence puisque les deux tiers de ceux-ci estiment que les droits sont justes et raisonnables. Toutefois, ces données ont été recueillies avant les récentes augmentations des droits de licences des municipalités et il y a lieu de croire que moins de titulaires de licence partageraient cet avis aujourd'hui.

L'évaluation a permis de conclure que le programme de gestion du spectre des fréquences radioélectriques est bien géré, qu'il atteint ses objectifs et qu'il répond à un besoin. En revanche, il y aurait lieu d'accorder plus d'attention aux services à la clientèle, aux questions d'efficacité économique et au recouvrement des coûts. Il sera important de poursuivre les efforts pour trouver l'organisation qui permettra le mieux de gérer le spectre des fréquences radioélectriques au XXI<sup>e</sup> siècle. L'évaluation recommande également d'évaluer le coût réel du spectre. Une étude à cet effet est actuellement en cours. Différentes politiques tarifaires sont également à l'étude. De plus, le Ministère étudie la possibilité d'effectuer plus fréquemment des sondages auprès de la clientèle.

### **III Technologie, recherche et télécommunications**

#### **Élaboration des politiques**

Le cadre et l'orientation stratégiques nécessaires pour que le Ministère puisse consacrer ses efforts à améliorer les services de télécommunications et les services connexes ainsi qu'à les mettre à la portée de tous les Canadiens dépendent de l'élaboration de politiques, de leur promotion et de leur protection sur des tribunes nationales et internationales. Ce cadre politique nous assure que les efforts de soutien de l'industrie et les travaux de recherche et de développement sont bien coordonnés et concentrés. La sous-activité d'élaboration de politiques a aussi pour but d'établir l'approche que le Ministère adoptera vis-à-vis des politiques nationales des sciences et de la technologie à l'égard des technologies de communication et de préparer des stratégies pour saisir les occasions qu'offrent les nouvelles technologies de communication et les tendances économiques et industrielles tout en parant aux menaces qu'elles représentent.

Un certain nombre d'activités relatives à l'élaboration de politiques ont été entreprises durant l'année. Les plus importantes ont trait aux derniers détails des mesures législatives visant à assurer la mise en oeuvre du

cadre politique stratégique sur les télécommunications, à la décision de privatiser Télésat Canada, à l'initiative Vision 2000 et aux initiatives concernant l'intensification des transferts technologiques.

### **Politique des télécommunications**

Sept provinces sont directement touchées par la décision rendue par la Cour suprême dans l'affaire AGT (Alberta Government Telephone). Le tribunal avait alors reconnu la compétence du gouvernement fédéral dans le domaine des télécommunications. Dans ce contexte, les discussions entre le fédéral et les provinces portent sur la meilleure façon de sauvegarder les intérêts régionaux dans la formulation de politiques dans l'adoption de règlements, et ont conduit à des ententes avec l'Alberta, le Manitoba, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard. Les discussions entamées avec les autres provinces vont bon train.

La politique fédérale des télécommunications se fonde sur la reconnaissance que l'industrie des télécommunications, qui est en grande partie entre les mains des particuliers canadiens, est un instrument essentiel de notre développement social et économique.

### **Vision 2000**

Créée en 1989, Vision 2000 est une initiative conjointe de l'industrie, des universités et du gouvernement en vue de favoriser des alliances stratégiques en R&D qui pourraient accélérer le développement de technologies perfectionnées en matière de communications personnelles et asseoir la position de l'industrie canadienne dans des créneaux clés du marché. Au cours de l'an passé, le Ministère a appuyé vigoureusement divers groupes de travail de Vision 2000 dans des secteurs aussi variés que le développement de politiques, l'examen de la réglementation, la R&D et les besoins d'attribution de fréquences. Ces travaux ont abouti à la rédaction d'un document de planification intitulé «Cadre pour l'évolution des communications personnelles au Canada» approuvé par Vision 2000 Inc., comité directeur sans but lucratif, dirigé par l'industrie.

Le Ministère aide en outre les membres de Vision 2000 à constituer des consortiums de projets de R&D particuliers dans le secteur des communications personnelles. À ce jour, plus de 25 projets de R&D représentant un montant de 30 millions de dollars ont été identifiés, y compris des projets de communications maritimes, terrestres et par satellite. Le MDC participe à 15 de ces projets, auxquels il contribue 7 millions de dollars. Toutes les grandes industries canadiennes des télécommunications ainsi que les universités participent à ces projets.

### **Privatisation de Télésat Canada**

Le ministre des Finances a confirmé que Télésat Canada serait vendue durant le présent exercice. Des lignes directrices sur l'admissibilité des soumissionnaires sont en préparation tout comme un énoncé de politique sur les droits dont Télésat héritera et les obligations qu'elle aura lorsqu'elle aura été privatisée.

### **Propriété intellectuelle et transfert technologique**

Devant l'annonce de la dissolution de la Société canadienne des brevets et d'exploitation Ltée (SCBEL), le Ministère a mis en oeuvre deux initiatives pour intensifier le transfert des technologies élaborées dans ses laboratoires à des laboratoires privés et autres. La première de ces initiatives est la nouvelle politique du Ministère sur la propriété intellectuelle. Celle-ci intègre des recommandations formulées récemment par le Conseil consultatif national des sciences et de la technologie (CCNST), par exemple la délégation aux gestionnaires de laboratoires de la responsabilité de la propriété intellectuelle. Deuxièmement, le MDC a créé le Bureau du transfert de la technologie pour promouvoir le transfert des technologies des laboratoires du MDC aux entreprises canadiennes par l'intermédiaire de services de mise en marché et de commercialisation ainsi que pour effectuer les tâches permanentes associées au rapatriement de la propriété intellectuelle du MDC que gérait la SCBEL. Ces activités appuieront les objectifs globaux du gouvernement fédéral en matière de compétitivité.

## **Politique du spectre**

Un document de travail exhaustif traitant des questions clés qui concernent les politiques du spectre a permis de lancer la première phase des consultations publiques. En janvier 1991, le comité chargé des préparatifs du Canada, composé de porte-parole de l'industrie et du gouvernement, a approuvé la version provisoire des propositions canadiennes concernant l'attribution de fréquences, que le Canada entend présenter à la Conférence administrative mondiale des radiocommunications (CAMR) en 1992. Les propositions, qui visent une vaste gamme de services radio, ont été publiées pour fins d'observations et elles serviront de fondement aux discussions bilatérales avec les autres pays.

Enfin, on a publié, en 1990, les politiques d'utilisation du spectre qui forment la Partie I de la revue qui englobe toute une foule de services de radiocommunication et qui prévoit des fréquences supplémentaires pour les téléphones sans fil, les communications air-sol et les services de sécurité, ainsi que des fréquences supplémentaires pour les services cellulaires. Des propositions de politiques sont en voie d'être élaborées pour les autres parties du spectre et elles seront incorporées à la Partie II de l'étude qui sera publiée en 1992.

## **Recherche et développement**

Les travaux de recherche et de développement du MDC visent principalement à appuyer les activités du Ministère. Les résultats de ces travaux aident le Ministère à s'acquitter de son mandat, notamment en ce qui a trait à l'élaboration de normes nationales et internationales, à l'acquisition d'une meilleure connaissance des technologies des télécommunications, à la réglementation et à la gestion du spectre, à l'élaboration de politiques et de programmes pour atteindre les objectifs sociaux et économiques en matière de télécommunications au Canada ainsi qu'à l'amélioration et au développement des services offerts aux Canadiens. Des travaux de R&D sont également effectués pour répondre aux besoins d'autres ministères et organismes. Par exemple, le Ministère offre au ministère de la Défense nationale un programme important de recherche et de développement à frais recouvrables, qui reçoit un financement annuel de 8 millions de dollars. En outre, des travaux de R&D sont réalisés pour promouvoir le développement et l'exploitation de technologies de pointe par l'industrie canadienne en vue de servir les marchés nationaux et internationaux. Certains travaux de recherches sont menés par le Ministère lui-même, d'autres sont menés dans le cadre de projets conjoints ou de partenariats auxquels participent l'industrie, les organismes de recherche provinciaux et les universités.

À l'heure actuelle, les efforts de recherche et de développement du Ministère sont concentrés dans les domaines des radiocommunications et des communications par satellite, de l'informatisation du travail, des technologies de radiodiffusion, de l'interconnexion des systèmes ainsi que des dispositifs et composants de télécommunications.

## **Constatations importantes**

Un bon nombre de progrès découlant des travaux de recherche et développement menés par le Ministère ont été réalisés en 1990-1991. Pour n'en citer que quelques exemples, mentionnons l'élaboration du projet MEDIALOG qui permet aux utilisateurs d'avoir accès par voie électronique aux archives et aux collections des établissements culturels à partir d'une station publique locale; la démonstration, l'essai sur le terrain et l'évaluation d'un système expérimental de radiodiffusion audionumérique; et la création d'un laboratoire spécialisé pour faire l'évaluation des systèmes de télévision de pointe en association avec l'industrie canadienne et des organismes gouvernementaux et en collaboration avec les États-Unis.

Le MDC a réalisé une fois de plus d'énormes progrès techniques dans le domaine des circuits intégrés monolithiques hyperfréquences à l'arséniure de gallium, des circuits intégrés numériques à grande vitesse, des circuits intégrés hyperfréquences hybrides miniatures, des circuits intégrés à très grande échelle au silicium, des dispositifs optoélectroniques et à fibres optiques et de la recherche sur le rayonnement et la fiabilité.

Le Ministère a également accompli des progrès significatifs au cours de l'année en vue de la mise en oeuvre du premier système mobile de télécommunications par satellite au Canada. En décembre 1990, la Télésat Mobile Inc. (TMI) a conclu un contrat avec la Spar Aérospatiale Limitée en vue de la construction d'un engin spatial qui doit être livré en 1994. Un engin spatial identique sera livré à l'American Mobile Satellite Corporation (AMSC) par la société Hughes et la Spar fabriquera la charge utile de télécommunications de l'engin. La TMI et l'AMSC ont signé un contrat d'une valeur de 2 millions de dollars avec la Comsat pour l'établissement des spécifications, de la définition fonctionnelle et de la définition de l'interface des terminaux terriens mobiles, des stations terriennes utilisées pour les liaisons de connexion, des centres de contrôle du réseau et des centres d'exploitation du réseau. Le MDC mène actuellement un programme d'essais préalables au lancement de divers services MSAT de transmission de la voix et des données. Des démonstrations réussies du matériel MSAT ont eu lieu à des endroits tel que la Havane, Cuba, et sur une île de glace de la mer de Beaufort. Le matériel téléphonique transportable fait également l'objet de démonstrations. La deuxième Conférence internationale du service mobile par satellite (CISMS 90) a eu lieu en juin 1990. Cinq cents participants, représentant 145 organismes, y ont pris part et 125 exposés techniques ont été présentés par des chercheurs canadiens et étrangers.

### **Dépenses de recherche**

Les dépenses consacrées à la recherche et au développement sont demeurées relativement stables au cours des dernières années et elles se chiffrent à 25 millions de dollars (à l'exclusion du financement du programme MSAT). La réduction des années-personnes est due au transfert de 16 années-personnes du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail (CCRIT) au bureau régional du Québec. Les dépenses réelles de 1989-1990 indiquent que les contrats, les subventions et les contributions externes consacrés aux sciences naturelles représentent 43 %, ou 24,5 millions de dollars, des dépenses totales. L'objectif initial de 43 % fixé pour cette catégorie a donc été atteint.

### **Rendement du programme**

Les laboratoires de recherche ont le mandat de favoriser l'élaboration et l'utilisation ordonnées de systèmes, de services et d'une infrastructure concernant les communications, l'information et la radiodiffusion afin de répondre aux besoins économiques, sociaux et culturels du Canada. Ce mandat est rempli grâce à des travaux de recherche et de développement menés sur place et à des travaux de recherche effectués en collaboration avec l'industrie ou réalisés à contrat par le secteur privé, à l'élaboration de politiques concernant notamment les normes et la réglementation ainsi qu'au développement de compétences techniques et scientifiques au sein du gouvernement, de l'industrie et des universités. Les laboratoires ont un budget annuel de fonctionnement d'environ 30 millions de dollars (y compris le programme MSAT) et ils utilisent environ 250 années-personnes.

Afin de mieux coordonner ses activités de normalisation, le MDC a créé le Bureau des programmes de normalisation, qui est chargé de coordonner, d'analyser et de recommander les positions du Ministère au regard des principaux domaines de normalisation.

Dans une évaluation de programme achevée en mai 1990, on constatait que les laboratoires de recherche jouaient manifestement un rôle unique et précieux au sein de l'industrie canadienne des communications. Quatre-vingt-dix-sept pour cent des clients du secteur privé et des universités estimaient avoir véritablement besoin des laboratoires du Ministère. La fermeture de ces laboratoires nuirait sérieusement à l'industrie canadienne des communications, étant donné que les laboratoires offrent des services qui ne pourraient pas être financés par le secteur privé parce que trop coûteux. En outre, les spécialistes, les clients et les chercheurs étrangers qui sont ici en vertu de programmes d'échange jugent que les travaux de recherche et les services des laboratoires de recherche sont comparables à ce qui se fait de mieux à l'étranger.

Toutefois, l'évaluation soulignait également un manque généralisé de sensibilisation à l'égard de certaines des activités des laboratoires au sein de l'industrie des communications, y compris chez les clients et chez le public en général. L'évaluation montrait également que, selon les perceptions de l'industrie, les laboratoires

devraient être davantage axés sur les priorités de l'industrie et mener plus de recherches en développement de produits et moins de recherche fondamentale. Toutefois, il faut souligner que l'évaluation ne tient pas compte de la valeur des services qu'offrent les laboratoires à leurs clients du Ministère et du gouvernement, qui sont les principaux clients des travaux de R et D effectués par les laboratoires de recherche.

L'évaluation recommandait que, pour maintenir la qualité et la valeur de leurs recherches en dépit de l'absence de ressources supplémentaires, les laboratoires se concentrent sur leurs priorités véritables. L'évaluation soulignait également que les laboratoires pourraient rejoindre un public plus vaste au sein de l'industrie des communications en faisant connaître plus activement leurs activités et leurs services. Une telle publicité nécessiterait davantage de ressources, mais elle assurerait une meilleure diffusion de l'information provenant des laboratoires et augmenterait les possibilités de coopération avec l'industrie canadienne. La mise en oeuvre de ces recommandations va bon train : les gestionnaires de recherche cherchent à accroître les retombées acquises par leurs ressources et des documents promotionnels sont élaborés.

En dernier lieu, l'évaluation recommandait de mieux organiser l'information recueillie au cours des projets de recherche, à la fois au niveau du secteur et du Ministère. L'information et les rapports de projet deviendraient alors accessibles afin de démontrer les résultats des laboratoires ou de diffuser des constatations importantes partout dans l'industrie des télécommunications. Le Ministère donne également suite à cette recommandation : des bases de données décrivant les technologies élaborées par le MDC sont en cours d'élaboration et la bibliothèque du Ministère a mis en place une meilleure procédure pour obtenir les rapports résultant des contrats. Dans le cadre de cette procédure, la bibliothèque obtient des résumés de projet pour tous les contrats établis par le Ministère et elle assure le suivi des contrats qui doivent faire l'objet d'un rapport. Les observations de l'évaluation sont compatibles avec celles de l'étude de la Commission Lortie, qui vient de terminer son travail et qui a examiné les programmes de recherche et développement au sein du gouvernement fédéral. Cette comparaison rehausse encore davantage la crédibilité des constatations et des recommandations de l'évaluation interne du Ministère.

## **Développement des communications**

Un service spécialisé de soutien et d'aide en techniques, en finances et en commercialisation est offert à l'industrie canadienne, aux groupes d'utilisateurs et aux autres ministères et organismes gouvernementaux pour les aider à élaborer et à exploiter des technologies de pointe qui présentent un bon potentiel commercial ou qui répondent aux besoins de groupes particuliers.

### **Exécution du programme**

Les statistiques montrent que la charge de travail par année-personne dans les secteurs des programmes d'aide industrielle et économique, des applications des communications, des applications de l'informatique et de la mise en marché internationale a augmenté de manière marquée au cours du dernier exercice.

En 1990-1991, le Ministère a continué de soutenir les fabricants canadiens de matériel de communications, grâce à des travaux concertés de recherche et de développement, à l'émission de licences dans le domaine de la technologie, à des évaluations technologiques et commerciales et à des stratégies d'approvisionnement. Parmi les principales réalisations du Ministère, on compte la signature d'une entente de cinq ans (de janvier 1986 à mars 1991) de 41 millions de dollars avec SPAR Aérospatiale, un projet qui a assuré la viabilité d'un entrepreneur canadien important dans le domaine des satellites de communications. Au cours de cette période, le nombre d'emplois chez SPAR a presque doublé, et le programme de sous-traitance a donné des emplois à plus de 600 personnes. Pour ce qui est de la planification spatiale à long terme, le Ministère a achevé des études de faisabilité sur les systèmes avancés de communications par satellite et a entrepris une phase de définition de 3 millions de dollars pour la prochaine génération de satellites, dont les coûts sont financés à 40 % par l'industrie canadienne. Les termes d'un nouveau plan couvrant la période de 1992 à 1997 sont présentement l'objet de discussions à l'intérieur du Ministère et avec l'industrie et les universités.

Au cours du dernier exercice, le Ministère a dépensé 2,3 millions de dollars afin d'encourager la mise au point de nouvelles applications dans le domaine des technologies avancées de l'informatique et des communications, dans le but de répondre aux besoins reconnus des utilisateurs. Ce financement répond à moins du cinquième des demandes admissibles en vertu des programmes. Parmi les réalisations de projets spécifiques au cours de l'année, on compte la signature d'un protocole d'entente avec la Société Radio-Canada et avec le ministère de la Culture et des Communications de l'Ontario afin de mener un essai sur le terrain du télétexte au cours des deux prochaines années; les essais du téléphone «Blissphone» à l'intention des handicapés à Toronto, à Ottawa et à St. John's; et la réalisation et la commercialisation d'un terminal téléphonique sur la bande C utilisé actuellement par Énergie, Mines et Ressources Canada et bientôt utilisé par les gouvernements du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest.

Le Ministère élabore et gère des projets de recherche et développement qui comportent le transfert de technologies entre les laboratoires du MDC, les universités canadiennes ou des sources étrangères et l'industrie canadienne des communications. En 1990-1991, le MDC a géré 24 projets importants de recherche et développement d'une valeur approximative de 12 millions de dollars. Parmi les projets achevés au cours de l'année, on compte les transferts suivants : un réseau avancé et de longue portée de commutation par paquets à IP Sharp Associates de Toronto pour améliorer son réseau privé actuel de transmission de données, un réseau de télévision interactive numérique à Cableshare Inc. de London, et un «réseau très rapide d'échange de progiciels» en vue des transmissions à grande vitesse de Computer Network Architecture Inc. de Nepean (Ontario). Un peu moins de la moitié du financement de ces projets provenait du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches. Le reste du financement provenait des administrations provinciales, d'autres ministères fédéraux et du secteur privé.

Le MDC soutient le marketing international d'au moins 20 % des entreprises canadiennes qui exportent des produits de communications. En 1990-1991, les activités du Ministère en matière de soutien à la commercialisation ont été directement à l'origine d'environ 130 millions de dollars de ventes à l'étranger par des entreprises canadiennes. Ces activités incluent des contrats avec le Maroc (un contrat de 50 millions de dollars pour Bell Canada International), l'Arabie saoudite (un contrat de 20 millions de dollars pour Glenayre), les Philippines (un contrat de 22 millions de dollars pour SaskTel), et l'Indonésie (un contrat de 13 millions de dollars pour Marconi Canada).

### **Rendement du programme**

Le Rapport annuel de gestion (RAG) de l'an dernier présentait des détails relatifs à deux évaluations des ententes auxiliaires intervenues entre le Manitoba et le Québec sur les entreprises de communications. Les deux évaluations concluaient que la majorité des projets (87 à 91 %) avaient eu des effets bénéfiques et n'auraient pas vu le jour sans le financement des EDÉR.

Une évaluation de programme portant sur l'ensemble de la fonction des relations internationales du Ministère, fondée sur sept études de fonds, a permis d'examiner huit activités de diverses directions, en particulier la Direction générale des relations internationales. Les études concluaient que le Ministère fait un bon travail dans le domaine des relations internationales, notamment en ce qui concerne la participation aux conférences multilatérales sur les télécommunications, les contributions aux négociations commerciales canado-américaines et les consultations avec les clients sur des points touchant directement les plans de travail. Les critiques relatives aux relations internationales tenaient surtout à l'importance croissante de facteurs internationaux résultant de la mondialisation croissante et de l'établissement de blocs commerciaux. Le rapport intégré de l'évaluation comprend une stratégie de mise en oeuvre destinée à corriger certaines faiblesses à court terme et à restructurer la fonction pour mieux répondre aux besoins des clients et du Ministère.

Les avantages économiques de ces types d'aide à l'industrie et aux groupes d'utilisateurs demandent des années pour se concrétiser et sont par conséquent difficiles à quantifier. Néanmoins, le Ministère prend actuellement des mesures pour améliorer l'information sur les résultats, l'efficacité et l'efficacités des programmes en

concevant une évaluation de cette sous-activité. En outre, cela permettra de jeter les bases d'un système permanent de contrôle du rendement. La mise en place de ce système devrait être achevée pour 1992-1993.

Au cours de 1990-1991, nous avons achevé une évaluation conjointe avec le ministère des Affaires extérieures concernant l'Institut canadien de gestion en télécommunications (TEMIC). L'Institut vise d'abord à favoriser les connaissances et les compétences des cadres et des gestionnaires en télécommunications provenant des pays en voie de développement, afin de les aider à mettre au point leurs installations, leurs services et leurs ressources humaines et, ensuite, à promouvoir la coopération et le commerce internationaux pour les industries canadiennes de fabrication du matériel et de fourniture de services de télécommunications.

Comme l'évaluation a permis d'établir que le TEMIC répondait très bien à ses objectifs et que la participation du gouvernement du Canada était très importante dans tous les aspects des opérations des activités, on a renouvelé l'entente de participation gouvernementale assortie d'un engagement financier de 825 000 \$ sur cinq ans. L'évaluation a permis de constater que l'Institut avait obtenu des avantages commerciaux directs et indirects pour ses membres de la part d'entreprises privées, d'établissements d'enseignement post-secondaire et du gouvernement fédéral, et que l'Institut est un organisme unique en son genre, ne fait pas double emploi avec d'autres activités et fournit un service important au Canada et à l'industrie canadienne des télécommunications. La décision du Conseil du Trésor qui approuve les contributions du MDC et du ministère des Affaires extérieures à l'Institut pour une période de cinq ans réitère que la contribution du gouvernement fédéral devrait compter pour la moitié des coûts réels. Le rapport conclut que l'Institut a respecté le principe des contributions égales entre les secteurs public et privé. Par contre, les auteurs de l'évaluation ont constaté un certain mécontentement concernant l'apparente iniquité au niveau de la structure et des cotisations des membres.

Le rapport fait plusieurs recommandations susceptibles d'accroître les avantages commerciaux obtenus par l'Institut, y compris le perfectionnement du processus de sélection des boursiers, la multiplication des séances d'études axées sur l'aide au financement, et la mise en oeuvre de programmes de suivi avec les boursiers et les postes à l'étranger.

### **Agence des télécommunications gouvernementales**

L'Agence des télécommunications gouvernementales (ATG) est chargée de planifier et de coordonner les services de télécommunications pour les ministères, les directions et les organismes du gouvernement du Canada. Le regroupement des besoins de télécommunications de l'administration fédérale permet des économies d'échelle qui découlent du partage des services, de l'optimisation des réseaux et de tarifs dégressifs sur le volume.

Dans le cadre du processus visant à faire de l'ATG un des cinq organismes de service spéciaux, on a soumis au Conseil du Trésor une présentation incluant un plan d'entreprise pour 1990-1991 qui reflète les activités proposées pour la période de transition, de même qu'un document cadre énonçant les rapports entre l'ATG et le MDC. La présentation a été approuvée à la mi-novembre, avec effet rétroactif au 1er avril 1990.

Les stratégies permettant de remplir son mandat d'organisme de service spécial à long terme ont été abordées dans le plan d'entreprise de l'ATG pour la période de 1991 à 1995. Le plan d'entreprise comprend une description du cadre interne de l'ATG, une analyse du milieu externe des télécommunications et de l'information, les répercussions éventuelles de ce milieu sur l'ATG et sur ses clients gouvernementaux, un exposé des forces et des faiblesses de l'ATG, les facteurs critiques de succès, des projections financières, des indicateurs de performance spécifiques et des plans d'entreprise régionaux restreints.

Dans ce contexte, l'énoncé de mission de l'ATG a été formulé comme suit : fournir au gouvernement des produits et des services d'information et de télécommunications en vue de la prestation efficace de services à l'ensemble des Canadiens. En sa qualité d'organisme de service spécial, l'ATG améliorera graduellement l'économie, l'efficacité et l'efficacités de ses services, tout en faisant une meilleure utilisation des ressources grâce à des épargnes globales pour l'ensemble du gouvernement fédéral.

### **Exécution du programme**

L'Agence des télécommunications gouvernementales a atteint ou dépassé, en 1990-1991, la plupart de ses objectifs opérationnels. Elle a également légèrement amélioré ses opérations par rapport à 1989-1990. Par exemple :

- ❑ Les tarifs interurbains exigés par l'ATG entre Ottawa et diverses villes canadiennes sont de 7 à 44 % inférieurs aux tarifs interurbains automatiques (tarif à la minute).
- ❑ L'un des objectifs était de maintenir les frais d'administration en deçà de 10 % du total des frais de service. Les frais d'administration sont passés de 9,3 % en 1989-1990 à 8,6 % en 1990-1991.
- ❑ Les principaux services communs offerts par l'ATG sont le réseau interurbain partagé de l'État et les services téléphoniques locaux (Centrex/service perfectionné de circonscription) qui ont transmis environ 62 millions d'appels réseau en 1990-1991, soit 9 millions de plus que les années précédentes. Outre l'augmentation de 17 % du trafic de réseau, le coût des installations réseau a diminué de 6,5 % au cours de cette période, tombant de 62 millions de dollars à 58 millions de dollars. En même temps, on accordait des réductions majeures pour les tarifs interurbains commerciaux. Il en est résulté en fin de compte des économies de 31 % pour le gouvernement, par rapport aux tarifs interurbains automatiques du réseau téléphonique en 1990-1991. Les services téléphoniques locaux ont permis d'économiser environ 37 millions de dollars, ce qui représente des économies de 23 % pour le gouvernement.
- ❑ Les autres services de l'ATG permettent au gouvernement fédéral de réaliser des économies substantielles qui, bien qu'inférieures à 30 %, se situent entre 15 et 20 %.
- ❑ L'ATG continue d'adopter de nouvelles techniques et offre de nouveaux services pour mieux répondre aux besoins de ses clients. Par exemple, le Service gouvernemental de messagerie électronique et de transmission de documents (METD), qui a atteint une clientèle de quelque 8 000 usagers au cours de cette deuxième année d'exploitation, a fait l'objet d'importantes améliorations l'année dernière. On peut aussi citer l'exemple du Réseau gouvernemental de transmission par paquets (RGTP) qui a été étendu l'an passé à plus de 140 zones de service, dont neuf nouvelles, avec 17 nouveaux points d'accès par composition. Le Réseau compte maintenant plus de 70 clients faisant partie de l'administration fédérale, soit quelque 30 000 usagers.
- ❑ Le Réseau gouvernemental de télécommunications par satellite (RGTS), utilisant la technique TTPO, a été lancé; il offre la possibilité de réaliser des économies sur l'utilisation du réseau et le partage de terminaux.

### **Rendement du programme**

L'évaluation de 1987-1988 concluait que l'ATG remplissait son mandat qui consiste à fournir des services de télécommunications rentables pour le gouvernement. Elle concluait également que l'ATG pouvait améliorer ses services d'administration, de facturation et de consultation. Suite à cette recommandation, un groupe de travail a été établi en 1989-1990 pour étudier tous les aspects de la facturation afin d'améliorer les délais. L'ATG s'est attaquée aux problèmes de facturation du service METD et a obtenu des résultats très positifs tout en augmentant le degré de satisfaction de ses clients. En outre, le service intégré de gestion a été mis en oeuvre à titre expérimental à Moncton, Montréal, Ottawa, Calgary et Vancouver. Il offre aux ministères clients des services de commande en direct et d'inventaire automatisé, des équipements Centrex/SPC ainsi que la capacité de vérifier la conformité de la facturation avec les fonctions offertes à l'abonné et d'établir des rapports de gestion. La mise en oeuvre du service sur une grande échelle est prévue pour l'automne 1991.

Les changements organisationnels apportés à l'ATG reflètent les recommandations faites par le vérificateur général dans son rapport de 1989, de même que dans le rapport de 1989 du Comité consultatif sur la gestion de l'information (CCGI).

## **IV Arts et patrimoine**

### **Musées et patrimoine**

Cette sous-activité vise à préserver le patrimoine culturel, social, industriel et naturel au Canada et à le rendre accessible aux Canadiens. Les responsabilités sont partagées par les quatre Musées nationaux, les Archives nationales et la Bibliothèque nationale.

#### **Élaboration des politiques**

À la suite de la ratification de la Politique muséale canadienne par le ministre des Communications en 1990, le Conseil du Trésor a approuvé les modalités de programmes exposées dans la nouvelle politique. Le 1<sup>er</sup> juillet 1990, la nouvelle Loi sur les musées a été promulguée. Elle donne aux conseils d'administration respectifs l'entière responsabilité du développement des quatre musées fédéraux et de leurs musées affiliés.

Le groupe de travail sur les collections des musées d'histoire militaire du Canada a déposé un rapport qui contient 23 recommandations majeures et 47 sous-recommandations. De ce nombre, 16 recommandations et sous-recommandations s'adressent au ministre des Communications. Les autres touchent les ministères de la Défense nationale, des Anciens combattants et de l'Environnement; la société d'État du Musée canadien des civilisations et son Musée canadien de la guerre; l'Organisation des musées militaires du Canada et les musées militaires eux-mêmes.

Les recommandations abordent le domaine légal, plusieurs politiques et programmes gouvernementaux, les opérations d'agences de services comme le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) et l'Institut canadien de conservation (ICC), et d'agences culturelles comme les Archives nationales du Canada. Outre que le rapport propose de rendre le Musée canadien de la guerre autonome, de rénover et agrandir ses locaux existants et de construire un bâtiment additionnel à proximité du Musée national de l'aviation, il recommande de hausser les crédits du programme de subvention existant et les crédits alloués au Musée canadien des civilisations.

Un document de travail, actuellement mis au point en collaboration avec les ministères de l'Environnement et le Secrétariat d'État, portera sur une stratégie patrimoniale. Il jettera les bases de futures consultations approfondies avec le milieu de la conservation du patrimoine.

Pour protéger les sites et les objets archéologiques et amener les peuples autochtones à participer à la gestion de leur patrimoine archéologique, on a annoncé en mai 1990 l'adoption d'une politique archéologique et une ébauche d'un projet de loi fut diffusé en décembre 1990 à des fins de consultations. Des particuliers, des groupes et des établissements s'intéressant aux ressources archéologiques et à leur conservation ont été invités à présenter leurs observations sur le projet de loi.

#### **Exécution du programme**

En 1988-1989, la contribution du gouvernement fédéral aux budgets opérationnels des musées et des organismes connexes s'est élevée à 98 millions de dollars, une augmentation de 5 % par rapport à 1987-1988 et de 30 % par rapport à 1984-1985. Quant aux dépenses des provinces et des territoires, elles totalisaient 154 millions de dollars en 1988-1989. Par suite de l'augmentation proportionnellement plus forte des sommes consacrées aux musées par les provinces et les territoires, la part du gouvernement fédéral dans l'aide apportée au fonctionnement des musées par rapport à l'ensemble du secteur public est passée de 40 % en 1984-1985 à 37 % en 1988-1989.

Dans l'ensemble, le niveau d'aide aux musées s'est accru au cours des trois derniers exercices financiers à cause de l'augmentation des dépenses en vertu du Programme d'aide aux musées (PAM), qui sont passées de 8,5 à 12,5 millions de dollars. Les subventions du PAM varient entre 1,6 et 1,7 million de dollars par an

alors que la valeur des services offerts par le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) est demeurée stable à 3,7 millions. Il vaut la peine de souligner qu'en 1990-1991 le RCIP a recueilli des recettes de 403 504 \$, soit une diminution de 5 % par rapport à l'année précédente et a atteint 77,7 % de l'objectif de recettes, en dépit d'un accroissement marqué des recettes provenant des clients nationaux (de 21 292 \$ à 100 876 \$). Cela s'explique par une diminution des recettes provenant des clients internationaux. Le RCIP a assuré la mise à jour de 122 bases de données en 1990-1991, par rapport à 118 en 1989-1990.

Ce sont les Prairies qui ont le plus bénéficié du Programme PAM à cause d'un plus grand nombre de musées par habitant. Le recours au Programme a diminué dans les provinces de l'Atlantique pendant les dernières années, tandis que le Québec accroissait son pourcentage d'utilisation par rapport aux années précédentes.

En vertu du Programme des biens culturels mobiliers, le gouvernement se prive de recettes fiscales lorsque des dons sont faits à des galeries d'art et à des musées. D'après une estimation sommaire, la valeur des recettes cédées pour 1990-1991 s'établirait à environ 12 millions de dollars, soit 20 % des 60 000 \$ correspondant à la valeur nominale des dons faits cette année-là.

L'Institut canadien de conservation a une fois de plus été très actif en 1990-1991. Ses services de conservation sont de plus en plus concentrés sur des projets de conservation complexes et à long terme, qui demandent plus de temps. À la lumière de l'évaluation (dont il a été question dans le Rapport annuel de gestion de l'an dernier), la direction de l'ICC a revu les activités de l'Institut pour s'assurer qu'elles répondent au mandat officiel de l'organisme. Les membres de la profession qui ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation souhaitaient que le programme soit élargi de manière à englober le traitement des documents d'archives. En conséquence, l'ICC traite maintenant des objets d'intérêt particulier appartenant aux archives et aux bibliothèques et qui posent des problèmes de conservation inhabituels; toutefois, il ne peut pas s'occuper des masses de documents et de livres contenues dans les collections de ces établissements. Enfin, l'ICC est à mettre au point des programmes de nature à permettre la réalisation des initiatives présentées dans la nouvelle Politique muséale.

L'élément Service de transport des expositions des Services aux organismes patrimoniaux a transporté des oeuvres d'art et des objets d'une valeur de un milliard et demi de dollars, soit une augmentation de 15 % par rapport à l'année précédente.

### **Rendement du programme**

Les six grands programmes compris dans cette activité ont fait l'objet d'au moins une évaluation. Les résultats des trois dernières évaluations ont été présentés dans le rapport annuel de gestion de l'an dernier.

### **Aide aux activités artistiques**

L'aide aux activités artistiques vise à favoriser l'expression artistique et créatrice et à la rendre accessible. Des politiques et des stratégies nationales sont élaborées en vue, d'une part, de venir en aide aux artistes, à leurs systèmes de gestion et de soutien de production, à leurs organismes nationaux de service représentatifs et, d'autre part, d'accroître le pourcentage du public rejoint et l'accès aux activités artistiques. Une aide financière directe est fournie via le Programme d'initiatives culturelles (PIC) pour la formation et le perfectionnement en gestion, la production et la présentation de festivals et d'événements culturels et la construction ou l'amélioration d'installations pour les arts du spectacle et les arts visuels. Comme le ministre est responsable du Conseil des arts du Canada et du Centre national des arts, qui se partagent la responsabilité de l'aide aux activités artistiques, la coordination du portefeuille et les tâches de gestion ont aussi de l'importance.

### **Élaboration des politiques**

En 1990-1991, les efforts ont été axés sur le statut de l'artiste, le secteur du design, le droit d'auteur, l'art dans les lieux publics et l'environnement urbain. À cause de la nécessité de satisfaire plusieurs autres priorités, il n'a pas été possible de mettre la dernière main à un cadre politique stratégique de soutien des arts.

Ces priorités incluent le Projet de statut de l'artiste, la réponse au Rapport du Comité permanent sur le Centre national des arts et les questions toujours d'actualité concernant le financement des arts. Toutefois, la mise en oeuvre de l'un des principaux volets du cadre stratégique, qui consiste à rechercher un meilleur équilibre entre les divers niveaux d'aide offerts par le gouvernement (formation, création, production, distribution et accroissement des auditoires, a déjà commencé à être mis en oeuvre. Les projets dans le secteur de la formation, du marketing et de l'accroissement des auditoires renforceront l'aide fournie par le gouvernement fédéral à ces niveaux. Traditionnellement, Ottawa a surtout mis l'accent sur la création et la production dans le secteur des arts.

Le projet de loi sur le statut de l'artiste, reconnaissant la contribution des artistes à notre qualité de vie sociale, à notre identité culturelle et à notre économie, a été déposé en décembre 1990. Il reconnaît les conditions de travail particulières des artistes professionnels indépendants. Dans sa réponse au Comité permanent des communications et de la culture, le gouvernement s'engageait à présenter le projet de loi en Chambre et annonçait la création du Conseil canadien du statut de l'artiste (en février 1991), de même que d'autres mesures financières et structurelles au bénéfice des artistes.

Le MDC a rencontré 60 intervenants du domaine du design au Canada lors d'une conférence tenue à Montebello en décembre 1990. Cette conférence sera suivie par des discussions sur l'élaboration d'une politique canadienne en matière de design.

La révision de la législation concernant le droit d'auteur est essentielle pour établir les assises juridiques du fonctionnement présent et futur des industries canadiennes de la culture, de la création et de l'information. Suite à des consultations détaillées avec toutes les parties intéressées, le ministre des Communications et le ministre des Consommateurs et des Sociétés collaborent afin de répondre aux besoins dans ce domaine névralgique.

Le secteur a entrepris une étude nationale de marketing sur les préférences et le comportement d'achat des consommateurs canadiens en ce qui a trait aux arts visuels et aux arts de la scène. L'étude, effectuée en collaboration avec les provinces, sera achevée en janvier 1992 et aidera à la création de stratégies de marketing. Le MDC a aussi préparé un document de consultation sur l'art dans les lieux publics et le milieu urbain. Ce document a été déposé à une conférence fédérale-provinciale en octobre. Le MDC sera aussi représenté au sein d'un groupe de travail appelé à étudier l'avenir de l'artisanat au Canada.

### **Exécution du programme**

La contribution en vertu du Programme d'initiatives culturelles (PIC) a totalisé 17 millions 667 mille dollars en 1990-1991, une diminution de 315 000 \$ par rapport à l'année précédente. Ce programme n'a permis de financer que 6,1 % des demandes présentées. On estime à entre 300 et 500 millions de dollars l'aide aux immobilisations qui sera demandée au cours des cinq prochaines années, et pourtant le financement disponible en vertu du programme pour les améliorations des immobilisations est d'environ 9 millions de dollars par année.

La répartition cumulative des contributions du CIP depuis le début montre un équilibre régional raisonnable malgré certaines inégalités au cours des onze années de fonctionnement du Programme. Par exemple, les Prairies et l'Ontario ont un peu moins reçu que ce qu'aurait justifié leur population, et la Colombie-Britannique, le Québec et les provinces de l'Atlantique un peu plus.

À la fin de 1990, une toute nouvelle équipe de gestion était en poste au Centre des arts de la Confédération, l'un des établissements culturels les plus en vue dans la région de l'Atlantique, qui bénéficie de subventions du MDC et des provinces. Stimulés par les fonctionnaires du ministère des Communications, les responsables du Centre ont réalisé d'énormes progrès dans le resserrement des contrôles financiers et la réflexion sur la réorientation du Centre, à la lumière du rapport préparé par Culture Inc. pour le sous-comité de l'EDÉR Canada-I.-P.-É. On a aussi fait des progrès vers l'établissement d'un plan pour éliminer le déficit accumulé et éviter tout déficit de fonctionnement futur.

## **Rendement du programme**

La dernière évaluation du programme remonte à 1986. Elle a confirmé la cohérence et l'efficacité du programme.

## **Industries culturelles**

Cette sous-activité vise à accroître la disponibilité des produits et des services culturels, notamment canadiens, et l'accès à ceux-ci. Des politiques, des lois et des programmes sont élaborés et une aide est fournie aux industries de l'enregistrement sonore, de la radiodiffusion, de la production et de la distribution cinématographique et de l'édition. Ces initiatives contribuent à assurer un environnement sain et une structure industrielle où le travail des artistes et des créateurs canadiens est mis en valeur, produit et diffusé sur le plus grand nombre de marchés possible. Les organismes fédéraux qui partagent des responsabilités dans le domaine des industries culturelles sont la Société Radio-Canada, l'Office national du film, Téléfilm Canada et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

## **Élaboration des politiques**

Des initiatives politiques stratégiques sont en cours pour soutenir nos programmes de production et corriger les déséquilibres et les anomalies dont les produits et les services culturels canadiens sont victimes sur les marchés nationaux et internationaux. Un des problèmes majeurs à cet égard est la distribution massive de films étrangers, dont les recettes sont rarement réinvesties dans des productions canadiennes. Ces problèmes structurels seront bientôt atténués par des politiques appropriées.

Le 1<sup>er</sup> février 1991, la nouvelle Loi canadienne sur la radiodiffusion a reçu l'assentiment royal. Cette nouvelle Loi établit un cadre sans référer aux technologies qui ouvre la porte aux nouveaux types de services de programmation, mis en oeuvre par des moyens non traditionnels aptes à relever les défis du système de radiodiffusion dans les années 1990 et au-delà.

Des services de radiodiffusion directe par satellite font déjà leur apparition, et de nouvelles technologies, par exemple la radiodiffusion sonore numérique et les satellites de radiodiffusion directe se profilent à l'horizon. Un groupe de travail du secteur privé a été formé pour examiner les modalités d'introduction de nouvelles technologies dans le système de radiodiffusion canadien, et proposer des normes touchant cette technologie. Le Ministère a mis sur pied un groupe de travail interne appelé à évaluer à fond les politiques et les conséquences pratiques de ces recommandations.

En 1990-1991, on a examiné et analysé les répercussions de la réorganisation de la Société Radio-Canada (SRC). En outre, on a entrepris l'analyse de la demande de crédit annuel de la Société, ainsi que d'un certain nombre de présentations individuelles au Conseil du Trésor.

L'émission "Le Téléjournal" de Radio-Canada est retransmise quotidiennement, via satellite, sur la chaîne française FR3 depuis septembre 1990, et sur le réseau européen TV5 depuis avril 1991, en alternance avec le bulletin de nouvelles du réseau TVA. TV5 est un réseau de télévision francophone (satellite-câble) auquel participent cinq gouvernements : le Canada, le Québec, la France, la Suisse et la Belgique. L'expansion géographique de TV5 constitue présentement une priorité, particulièrement en Europe de l'Est, en Afrique et aux États-Unis.

Même si la radiodiffusion est de compétence fédérale, on a jugé pertinent de procéder à un échange avec le Québec en matière de radiodiffusion francophone. Le Protocole d'entente sur le développement de la radio et de la télévision de langue française vise donc à permettre au Québec ainsi qu'aux ministères canadiens chargés des communications de coordonner ensemble le développement de la radiodiffusion de langue française en consultant les porte-parole de l'industrie et en présentant des recommandations concernant les politiques, les programmes et le suivi des programmes gouvernementaux.

On a mis sur pied un groupe de travail formé de représentants du gouvernement et de l'industrie pour promouvoir le développement d'un système vidéo descriptif rendant la programmation accessible aux malvoyants qui soit compatible avec le système de radiodiffusion canadien.

### **Exécution du programme**

Le Programme d'aide à la distribution des publications, mieux connu sur le nom de Subsidés postaux, est en voie d'être remplacé par un nouveau programme d'aide directe de 100 millions de dollars débutant en 1993. Par rapport au budget de 1989-1990 qui était de 209,5 millions de dollars, les ressources consacrées à l'aide postale ont été réduites de 35 millions de dollars en 1990-1991 par une augmentation sélective des taux et par un meilleur ciblage des bénéficiaires. Les ressources du nouveau programme seront concentrées sur les magazines à diffusion payée et les petits hebdomadaires communautaires.

Le Fonds de développement des industries culturelles (33 millions de dollars sur cinq ans), mis en place au 1er avril 1991, sera administré par la Banque fédérale de développement. Il fournira des services d'investissement (prêts) et de consultation financière aux entreprises admissibles dans les secteurs de l'édition, de l'enregistrement sonore et du film.

Les deux principaux véhicules de l'aide financière directe du MDC aux industries culturelles sont le Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) et le Programme d'aide au développement de l'enregistrement sonore (PADES). Les subventions et les contributions au titre de ces deux programmes (8 et 5 millions de dollars pour 1990-1991, respectivement) sont accordées surtout à des entreprises du Québec et de l'Ontario, où sont concentrées ces industries. Cette situation est considérée comme étant normale.

Les fonds disponibles ne permettent pas de répondre à toutes les demandes. Soixante-quatorze pour cent des fonds demandés au MDC dans le cadre du PADES ont été accordés en 1990-1991 (contre 81 % en 1989-1990); les statistiques correspondantes pour le PADIE en 1990-1991 étaient de 55 % (51 % en 1989-1990).

### **Rendement du programme**

En 1990-1991, on a étudié l'importance des mesures réglementaires et autres mesures prises par le gouvernement pour aider la radiodiffusion à atteindre les objectifs du système de radiodiffusion canadien. Plusieurs de ces mesures ont trait à l'objectif de politique suivant : donner aux Canadiens la possibilité de choisir entre les émissions concurrentes produites au Canada dans toutes les catégories. En 1990-1991, une étude portant sur l'importance de l'article 19.1 de la Loi sur l'impôt sur le revenu et l'effet de la substitution simultanée a permis de conclure que ces mesures conjointes ont été profitables pour les stations canadiennes, en accroissant leurs revenus d'environ 10 %. Téléfilm, qui administre le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes, a amorcé une revue globale du rendement du Fonds jusqu'à maintenant. La direction a participé à la mise au point du cadre de référence de cette étude.

Le rapport annuel de gestion de 1989-1990 a présenté l'évaluation de l'Office national du film (ONF), qui a montré jusqu'à quel point cet organisme, dont l'action est toujours jugée indispensable et pertinente, joue un rôle primordial. En outre, le rapport a présenté l'évaluation de l'entente auxiliaire avec le Manitoba sur les entreprises culturelles et des communications, évaluation qui a permis de constater des résultats généralement positifs.

L'évaluation du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition a été entreprise en janvier 1991. Les résultats sont attendus pour le début de l'automne 1991.

Une évaluation du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'enregistrement sonore a permis d'examiner le Programme par rapport à un certain nombre de considérations qu'on peut regrouper sous quatre rubriques : pertinence du Programme, réalisation des objectifs, répercussions sur l'industrie et les bénéficiaires et solutions de rechange. Pour les fins de l'évaluation, on a décidé de considérer séparément les marchés

anglophone et francophone. Le rapport d'évaluation regroupe les résultats de deux études effectuées par deux entreprises différentes dont les conclusions furent essentiellement identiques.

L'évaluation a permis de constater que le Programme avait surtout contribué à l'accroissement de la qualité des enregistrements. C'est un résultat important parce qu'une meilleure qualité signifie une plus large diffusion sur les ondes et, en conséquence, des ventes supérieures. Parmi les autres grandes constatations, citons la pénurie de ressources de marketing consacrées aux projets d'enregistrement, le manque de ressources et de formation en marketing et en gestion au sein des entreprises et le manque d'accès à des réseaux nationaux de distribution pour les petites et moyennes entreprises. Il faut s'attaquer à ces problèmes pour que les contributions du PADES soient vraiment efficaces. Il est aussi important de noter qu'on avait décidé d'affecter les fonds seulement aux meilleurs projets, pour éviter de trop éparpiller les subventions et de réduire ainsi leur effet. En conséquence, le PADES doit poursuivre des objectifs plus précis et circonscrits, consacrer plus d'argent aux activités de marketing, améliorer les activités de marketing axées sur le marché des États-Unis et viser à promouvoir une meilleure définition du volet formation. Les résultats de l'évaluation contribueront à l'élaboration du nouveau PADES.

## **V Rendement administratif**

### **Mise en oeuvre du protocole d'entente**

Tous les pouvoirs accrus obtenus en vertu du protocole d'entente APRM ont été délégués aux cadres responsables. Les processus existants, dans les cas applicables, ont servi à contrôler ces délégations et l'on recueille périodiquement de l'information pour contrôler les tendances des dépenses.

La publication du Plan stratégique de gestion de l'information a été retardée de quatre mois en raison de problèmes survenus lors du processus d'approbation. Le Rapport a été envoyé au Conseil du Trésor à la fin d'octobre 1990. Nous croyons savoir que le Conseil du Trésor et le milieu des fournisseurs le voient d'un très bon oeil.

En outre, le Ministère a complètement intégré ses activités de planification en ce qui concerne les ressources humaines et les langues officielles. Les années passées, il produisait deux documents de planification distincts : le Plan pluriannuel des ressources humaines et le Plan des langues officielles, ce qui se trouvait à scinder l'approche de la planification. Le Ministère a maintenant intégré ces deux importantes activités de planification en fixant des objectifs et en faisant état des réalisations dans le Rapport annuel de gestion.

Le Conseil du Trésor a approuvé l'établissement de l'Agence des télécommunications gouvernementales en tant qu'organisme de service spécial (OSS). L'Agence a été autorisée à se soustraire au contrôle des A.-P. et a reçu d'autres pouvoirs. En outre, la création de deux nouveaux OSS a été annoncée pour le MDC : le RCIP et l'ICC. En vue de l'établissement de ces nouveaux OSS, des documents-cadres, des plans d'entreprises et des présentations au Conseil du Trésor sont en train d'être rédigés.

### **Gestion des programmes et des ressources**

Les ressources consacrées à la gestion intégrée ont diminué, passant de 5,5 % en 1988-1989 par rapport à l'ensemble des ressources du MDC à 4,5 % en 1990-1991. Du point de vue des années-personnes, le pourcentage reste stable, soit environ 10,8 %.

Des mesures générales d'austérité ont été prises en 1990-1991 : compressions budgétaires de 2,7 millions de dollars absorbées par le budget de la guerre du Golfe et compressions de la taxe fédérale de vente résultant directement de la mise en oeuvre de la TPS (500 000 \$). En outre, les dernières compressions d'années-personnes prévues dans le budget de mai 1985 sont entrées en vigueur. Comme le reflétaient les niveaux de référence de 1990-1991, il y a eu une réduction de 33 années-personnes et de 5,8 millions de dollars (1,8 % du niveau de référence total).

L'exploitation maximale de la souplesse que nous offre le protocole d'entente APRM et un régime interne strict d'examen périodique des dépenses et des besoins de ressources nous ont aidés à utiliser nos ressources limitées le plus efficacement possible.

## **Gestion des ressources humaines**

En ce qui concerne la mise en oeuvre et l'administration des services et des politiques en matière de personnel, le rendement global s'est amélioré en 1990-1991. Les objectifs au titre de l'équité en matière d'emploi pour les femmes ont été dépassés dans toutes les catégories, y compris dans la catégorie de la gestion où l'objectif a été dépassé de 3,6 %. Dans les catégories scientifique et professionnelle ainsi que technique, nous avons dépassé notre objectif de rendement respectivement de 3,4 % et de 6,3 %. Toutefois, le Ministère a eu certaines difficultés à augmenter sensiblement la représentation des autochtones et des personnes handicapées. Les contraintes financières et la réduction des effectifs ont ralenti la réalisation des objectifs à l'égard de ces groupes au Ministère. Néanmoins, le Ministère prend des mesures proactives pour atteindre tous ses objectifs liés à l'équité en matière d'emploi.

Le rendement global est également tout à fait satisfaisant dans tous les autres secteurs de la Gestion des ressources humaines, par exemple la formation du personnel, l'examen du rendement et les évaluations des employés, la classification, etc. En outre, le Ministère a pris de nouvelles mesures telles que l'établissement de comités de classification composés de sous-ministres adjoints afin d'évaluer les emplois dans la catégorie de la gestion.

De plus, le Ministère a établi avec succès un lien entre la gestion des ressources humaines et Fonction publique 2000 grâce à des initiatives destinées à améliorer la gestion de nos ressources : création d'un comité antibureaucratie dont relève un sous-comité chargé de simplifier les procédures en matière de personnel; promotion d'un programme de reconnaissance des réalisations des employés et création de prix ministériels visant à reconnaître la contribution des employés; déjeuners-rencontres réguliers entre les employés et le sous-ministre pour échanger des idées et des préoccupations. Ces initiatives ont permis au Ministère de faire des progrès réguliers pour ce qui est de la gestion efficace des ressources humaines.

## **Rendement du programme**

En 1990, le Ministère a fait une évaluation de l'utilisation du système Mansis dans la région du centre. Mansis est un système de gestion conçu pour faciliter les opérations courantes de gestion et la mise en oeuvre des changements à l'échelle d'une organisation. Le projet permet d'enseigner les notions de base dans les domaines de la gestion et des relations interpersonnelles et offre des outils simples. La mise en oeuvre de ce système dans la région du centre s'est terminée à la fin de septembre 1988.

L'évaluation a permis de constater qu'en général Mansis a été accepté et comporte de nombreux avantages pour le milieu de travail. La formation et la mise en oeuvre du système ont été évaluées favorablement par les employés. Plus de la moitié des employés interrogés choisiraient de continuer à utiliser Mansis s'ils avaient le choix. La majorité des employés recommanderaient le système à d'autres secteurs du Ministère.

L'évaluation a conclu que la mise en oeuvre de Mansis dans la région du centre a atteint un grand nombre des objectifs visés et apporté des avantages notables en milieu de travail.

L'évaluation a révélé certains problèmes mineurs liés en particulier à la mise en oeuvre de la mécanique quotidienne de Mansis. Le Comité de gestion régional étudie actuellement ces problèmes et formulera un plan d'action fondé sur les recommandations du Comité.

## **Gestion administrative et gestion de l'information**

La nature très spécialisée du Ministère nous oblige à recourir à des experts de l'extérieur dans des domaines tels que les télécommunications, la recherche, la muséologie et la conservation. Cela a inévitablement entraîné un recours accru à des fournisseurs uniques pour l'exécution de marchés mineurs.

Trente jalons ont été établis pour 14 projets stratégiques découlant directement du Plan stratégique de gestion de l'information publié en juin 1990. Le faible taux de réalisation dû au réaménagement des priorités du Ministère au cours de l'année n'a pas eu d'effets importants sur aucun programme du Ministère. On peut mentionner trois grands projets qui ont été couronnés de succès : l'établissement du Réseau d'information des cadres supérieurs, l'approbation des fonds pour le remplacement du système CP-6, qui prend de l'âge, et la migration du système de gestion du spectre.

Nos services au titre de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, qui avaient bien fonctionné en 1989-1990, ont été encore plus efficaces en 1990-1991. Le pourcentage de demandes d'accès à l'information traitées dans les délais est passé de 79 % à 87 % malgré une augmentation de 5 % de la charge de travail. Cette année encore, toutes les demandes relatives à la protection des renseignements personnels ont été traitées dans les délais. Une ventilation semble indiquer que les demandes de nature courante ont diminué dans la mesure où les demandes de nature plus délicate ou plus complexes ont augmenté.

## **Langues officielles**

Le Ministère continue de faire respecter la Loi sur les langues officielles, et plus particulièrement les principes du service au public, de la langue de travail et de la représentation équitable. En ce qui concerne le service au public, le pourcentage d'employés qui fournissent des services au public et satisfont aux exigences linguistiques de leur poste bilingue est passé à 82,5 %. L'objectif fixé à ce titre, soit 87 % des employés d'ici 1992, ne sera probablement pas atteint étant donné le grand nombre d'employés (153) qui ont une exemption statutaire.

Le Ministère fait des progrès réguliers pour ce qui est de permettre aux employés de travailler dans la langue officielle de leur choix : 77,5 % des superviseurs satisfont aux exigences linguistiques de leur poste, contre seulement 75,3 % l'an dernier. L'objectif de 80 % sera probablement atteint.

En ce qui a trait à la représentation équitable des deux groupes linguistiques dans les diverses catégories d'emploi, le Ministère a continué de faire de grands pas. Par exemple, l'objectif fixé pour la représentation des francophones dans la catégorie de la gestion était de 30 %; le Ministère a déjà dépassé ce pourcentage. En outre, les efforts du Ministère ont porté fruit en ce qui concerne la catégorie scientifique et professionnelle, où nous avons atteint notre objectif de 26 % pour la participation des francophones. Toutefois, le Ministère reconnaît qu'il faudra prendre des mesures proactives dans la région du Québec pour arrêter la régression de la participation des anglophones (9,3 l'an dernier contre 8,7 % cette année) et augmenter la participation des anglophones dans notre organisation au Nouveau-Brunswick.

Bien qu'il existe encore des faiblesses, le Ministère continuera de faire tous les efforts pour faire respecter pleinement les divers aspects de la Loi sur les langues officielles.

## **Évaluation et vérification**

Comme l'indiquait un récent rapport de rendement du Bureau du contrôleur général, la fonction d'évaluation au MDC est bien établie. D'ici la fin de la période d'application du protocole d'entente en vigueur, tous les programmes et les politiques du Ministère établis depuis un certain nombre d'années auront fait l'objet d'une évaluation. Les constatations sont dignes de foi. Le Ministère étudie attentivement les recommandations.

La fonction de vérification devra subir des changements majeurs pour mieux servir le Ministère étant donné l'évolution importante de la situation en ce qui concerne, par exemple, les initiatives liées à FP 2000, le budget d'exploitation unique, les organismes de service spéciaux et la régionalisation.

Signalons que les fonctions de l'évaluation des programmes et de la vérification interne ont été regroupées sous la responsabilité d'un seul gestionnaire supérieur dans le cadre de la réponse du Ministère au budget de février. Un examen indépendant des deux fonctions est en cours. Cet examen vise à évaluer globalement dans quelle mesure les clients sont satisfaits des activités d'évaluation et de vérification et à déterminer le genre de produits et de services d'évaluation et de vérification qui devraient être offerts à l'avenir pour répondre aux nouveaux besoins du Ministère et satisfaire aux exigences des organismes centraux dans le contexte actuel. En outre, l'examen devrait donner lieu à des recommandations concrètes, fiables et objectives concernant les moyens d'organiser le plus efficacement possible les fonctions d'évaluation et de vérification du Ministère. Bien entendu, des agents du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général ont participé au projet.

## **VI Conclusion**

Comme l'atteste le Rapport annuel de gestion de 1990-1991 et, plus particulièrement, les différents rapports de vérification et d'évaluation, les programmes du MDC continuent d'être efficaces et bien gérés. Nous nous penchons promptement sur les secteurs où des problèmes ont été signalés.

En général, la prestation des programmes demeure tout à fait satisfaisante. Chaque année, toutefois, la charge de travail augmente et le nombre d'employés diminue. Ainsi, le rythme d'accroissement de la productivité continue de fléchir dans certains secteurs et le rendement de certains éléments de programme demeure préoccupant. Ces situations devront être corrigées; le MDC continue d'élaborer des stratégies en vue de trouver des solutions équitables. Des propositions à cet égard seront bientôt faites.

Nous avons également fait des progrès satisfaisants au regard de nos objectifs administratifs. Les stratégies visant la réalisation des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi demeurent prioritaires. Tous les autres objectifs, dans les domaines du personnel, de l'administration, de la gestion de l'information et des langues officielles, sont en bonne voie d'être atteints.

La gestion intégrée et la gestion des ressources humaines ont été d'importants domaines d'activité tout au long de l'année dernière. Le rendement du Ministère dépend dans une très large mesure de la participation continue des cadres à des initiatives qui permettront de réaliser les promesses de renouveau de Fonction publique 2000. Par conséquent, l'amélioration des communications internes, le perfectionnement du personnel, les programmes de reconnaissance des réalisations des employés et la rétroaction ascendante retiennent de plus en plus l'attention du Ministère et des cadres de tous les niveaux.

La plus récente expérience de gestion, le budget d'exploitation unique, offre des possibilités des plus intéressantes. Le MDC en étudie les implications du point de vue de la gestion intégrée et compte le mettre en oeuvre le plus tôt possible après que les plans auront été nettement définis.

Après maintenant deux ans sous le régime de l'APRM, nous reconnaissons l'utilité de notre protocole d'entente et avons une base solide pour perfectionner nos mécanismes visant à rendre les cadres responsables des résultats des activités et à définir plus précisément les pouvoirs en vue de maintenir l'efficacité de la gestion au MDC. En fait, nous avons entamé une deuxième ronde de négociations avec le Secrétariat afin d'étudier d'autres possibilités de délégation de pouvoirs. Nous comptons que ces négociations auront une issue favorable qui nous permettra de donner à nos gestionnaires davantage de moyens, de sorte qu'ils puissent obtenir les résultats qu'on attend d'eux.

